





**HEC MONTRÉAL**  
École affiliée à l'Université de Montréal

**Trois études sur les effets du soutien organisationnel sur le stress, la  
santé psychologique des employés et la performance**

**par  
Catherine Marchand**

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en administration  
(option Management)

Juillet 2015

© Catherine Marchand, 2015



**HEC MONTRÉAL**  
École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

**Trois études sur les effets du soutien organisationnel sur le stress, la  
santé psychologique des employés et la performance**

Présentée par :

**Catherine Marchand**

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Michel Tremblay  
HEC Montréal  
Président-rapporteur

Christian Vandenberghe  
HEC Montréal  
Directeur de recherche

Denis Chênevert  
HEC Montréal  
Membre du jury

Pascal Paillé  
Université Laval  
Examineur externe

Céline Bareil  
HEC Montréal  
Représentante du directeur de HEC Montréal



## Résumé

Le soutien organisationnel perçu (SOP) est un concept très important dans la littérature en comportement organisationnel notamment en raison de ses conséquences pour les organisations et les employés. Si la plupart des études se sont intéressées aux antécédents et aux conséquences du SOP (Maertz, Griffeth, Campbell, & Allen, 2007), d'autres plus récentes se sont intéressées aux rôles médiateur et modérateur du SOP (e.g. Conway & Coyle-Shapiro, 2012). Ajoutons que les études portant sur le stress et le bien-être des employés (e.g. Jawahar, Stone, & Kisamore, 2007) suggèrent que l'organisation et ses agents ont un rôle essentiel dans le vécu organisationnel des employés. Si les études antérieures permettent de constater que le SOP a des rôles multiples, les mécanismes par lesquels le SOP intervient dans ses relations avec le stress et la santé psychologique des employés ont fait l'objet de peu d'études empiriques (Baran, Shanock, & Miller, 2012). Cette thèse vise à combler cette lacune dans notre compréhension du SOP, en conceptualisant le SOP comme une ressource sociale telle que définie par Hobfoll (1989).

La théorie de la conservation des ressources (CDR; Hobfoll, 1989), a été développée pour mieux comprendre le processus par lequel le stress se développe et elle souligne le rôle essentiel des ressources dans la dynamique du stress. Les ressources sociales sont distinctes des ressources personnelles mais elles sont similaires dans leur fonctionnement. Bien que certaines études aient utilisé la théorie CDR comme théorie explicative d'un phénomène ou comme mécanisme explicatif d'une relation (e.g., Chen, Westman, & Eden, 2009)(e.g. Chen, Westman, & Eden, 2009), peu d'études l'ont intégrée théoriquement et empiriquement à leur modèle de recherche.

L'objectif général de cette thèse est de contribuer à la compréhension des rôles multiples du SOP (direct et modérateur) et de la dynamique entre les ressources sociales (SOP) et le manque de ressources personnelles dans l'étude de la santé psychologique et de la performance des employés. Cet objectif se décline en trois questions de recherche distinctes qui forment les trois articles de la thèse :

1. Comment le soutien organisationnel perçu influence-t-il la relation entre l'évaluation de perte de ressources sur épuisement émotionnel et l'efficacité des employés?

2. Comment le soutien organisationnel perçu influence-t-il la dépression, l'anxiété et la fatigue des employés lorsque l'employé a peu de ressources ?
3. Comment le soutien organisationnel perçu influence-t-il l'épuisement émotionnel et le départ volontaire dans le temps lorsque l'employé a peu de ressources personnelles ?

Pour répondre à nos trois questions de recherche, trois études distinctes ont été effectuées selon un devis de recherche quantitatif. Les questionnaires auto-administrés en format papier et en ligne contiennent des instruments de mesure généralement validés dans les recherches antérieures. Les participants visés sont des employés salariés, permanents et âgés de plus de 18 ans et ils ont été recrutés par le biais de divers superviseurs et organisations et suivant la méthode boule-de-neige. Les études complétées ont reçu l'approbation du comité d'éthique de la recherche.

Cette thèse a des implications théoriques et pratiques. D'un point de vue théorique, elle propose une intégration conceptuelle et empirique du SOP et de la théorie CDR, permettant ainsi de mieux comprendre les rôles multiples du SOP (effet direct et modérateur) et ses effets sur la santé psychologique. Aussi, nous utilisons la notion d'évaluation de perte de ressources (telle que définie par Hobfoll, 1989) afin de mieux comprendre les mécanismes par lesquels le stress et l'épuisement émotionnel se développent. D'un point de vue pratique, le stress et l'épuisement émotionnel sont des sujets importants puisqu'ils ont des effets indésirables sur les individus et les organisations. Cette thèse, en s'intéressant entre autres au SOP, peut aider les praticiens en montrant comment le SOP, l'organisation et ses agents permettent de prévenir le développement du stress.

**Mots clés :** Soutien organisationnel perçu, affectivité négative, théorie de la conservation des ressources, ressources sociales, soutien social, *stresseurs* de rôle, perte et absence de gain de ressources, bien-être psychologique, épuisement émotionnel, performance, dépression, fatigue, anxiété, départ volontaire.

**Méthodes de recherche :** Recherche quantitative

## **Abstract**

Perceived organizational support (POS) is an important construct in the organizational behaviour literature due to its impact on the organization and its employees. While most studies have considered particular aspects of POS, such as its antecedents and consequences (Maertz, Griffeth, Campbell, & Allen, 2007), more recent work has focused on the mediator and moderator roles of POS (Conway & Coyle-Shapiro, 2012). Adding that studies on employees stress and well-being (e.g. Jawahar et al., 2007) lead us to understand that the organization and its agents have a crucial role in employees organizational experience. If previous studies showed the multiple roles of POS, the mechanisms underlying POS relationships with employees' stress and health psychology have been overlooked (Baran, Shanock, & Miller, 2012). POS studies have focused on stress, emotional exhaustion, and well-being. These relations between POS, stress and well-being are important since This thesis aims to address this gap by conceptualizing POS as a social resource (Hobfoll, 1989).

Conservation of resources (COR) theory (Hobfoll, 1989) was developed in order to better understand the process by which stress develops and, as a result, emphasizes the critical role of resources in the stress dynamic. Social resources are different than personal resources but have a similar functioning mode. Although many studies have borrowed and used COR as a research lens to study a given phenomenon or to explain a particular relationship mechanism, few studies have integrated it theoretically and empirically within their particular context of study.

The overall goal of this thesis is to integrate the concept of POS and COR theory in order to understand better POS multiple roles (direct and moderator) and the dynamic between social resources and the lack of personal resources in relationship with employees' psychological health and performance. In line with this goal, three research questions will be considered and will form the three articles of the thesis:

1. How does the perceived organizational support influence the relationship between stress appraisal, on the one hand, and emotional exhaustion and employee performance, on the other hand?

2. How do perceived organizational support influence depression, fatigue, and anxiety through stress appraisal, when employees have access to few personal resources?
3. How do perceived organizational support, emotional exhaustion, and turnover relate over time, when employees have access to few personal resources?

Addressing these research questions, the methodological framework is based on three distinctive quantitative data collections and analyses. Paper or online form questionnaires are self-administered and the measurement instruments have generally been validated in extant literature. Participants are permanent employees, older than 18 years and were recruited through their supervisor nominations and with the snowball method. The three studies have been approved by the *Ethics Research Committee*.

This thesis has theoretical and practical implications. From a theoretical perspective, this thesis proposes a conceptual and empirical integration of POS and COR theory and provides a better understanding of POS' direct and moderator effects and its impact on employees' psychological health. Furthermore, the thesis uses the concept of stress appraisal (Hobfoll, 1989), to understand better the mechanisms by which stress and emotional exhaustion develop. From a practical perspective, stress and emotional exhaustion are important issues with potentially negative individual and organizational impacts. The POS perspective in particular, provides managers with concrete levers for managerial action by showing how the organization and its prevent development of stress.

**Keywords :** Perceived organizational support, negative affectivity, conservation of resources theory, social resources, social support, role stressors, loss of resources and lack of gain of resources, well-being, emotional exhaustion, employee performance, depression, anxiety, fatigue, turnover.

**Research methods :** Quantitative research

# Table des matières

Résumé .....	iii
Abstract .....	v
Table des matières .....	vii
Liste des tableaux .....	xi
Liste des figures .....	xiii
Liste des abréviations .....	xv
Remerciements .....	xvii
Introduction .....	1
Chapitre 1 Cadre théorique et conceptuel .....	11
1.1 Le soutien organisationnel perçu .....	11
1.1.1 Les assises théoriques du SOP .....	12
1.1.2 Antécédents et conséquences du SOP .....	14
1.1.3 Rôle modérateur du SOP .....	16
1.1.4 Soutien social, épuisement émotionnel et santé psychologique .....	18
1.2 Théories des ressources .....	19
1.2.1 Théories des ressources clés .....	20
1.2.2 Modèle des ressources au cours de la durée de la vie .....	23
1.2.3 Théories des composantes multiples de ressources .....	25
1.2.4 Théories des ressources intégrées .....	26
1.2.5 Justification du choix du cadre théorique et conceptuel de la théorie CDR .....	27
1.3 La théorie de la conservation des ressources .....	30
1.3.1 Définitions .....	30
1.3.2 La notion d'évaluation des évènements .....	31
1.3.3 Les ressources de la théorie de la conservation des ressources .....	32
1.3.3.1 Les ressources personnelles .....	33
1.3.3.2 Les ressources sociales .....	34
1.3.3.3 Ressources personnelles et sociales .....	36
1.3.4 Résultats empiriques .....	42
1.4 Intégration du soutien organisationnel perçu et de la théorie de la conservation des ressources .....	43
1.4.1 Le soutien organisationnel perçu : une ressource sociale .....	44
1.4.2 Positionnement de la présente thèse .....	45
Chapitre 2 – Article 1 Le soutien organisationnel perçu peut-il agir comme une ressource sociale ? Une analyse sous l'angle de la théorie de la conservation des ressources .....	49
Résumé .....	49
Abstract .....	49

2.1	Introduction .....	50
2.2	Le rôle du soutien organisationnel perçu sous l'angle de la théorie de la conservation des ressources .....	52
2.3	Un modèle intégré du rôle du soutien organisationnel perçu comme ressource sociale.....	56
2.4	Méthode.....	61
2.4.1	Échantillon et procédure.....	61
2.4.2	Mesures.....	61
2.4.2.1	Stresseurs de rôle.....	61
2.4.2.2	Perception de perte et d'absence de gain de ressources .....	62
2.4.2.3	Soutien organisationnel perçu .....	63
2.4.2.4	Épuisement émotionnel .....	63
2.4.2.5	Engagement organisationnel affectif.....	63
2.4.2.6	Performance au travail.....	63
2.5	Résultats .....	63
2.5.1	Analyses factorielles confirmatoires .....	63
2.5.2	Corrélations et statistiques descriptives.....	64
2.5.3	Analyses de régression multiple hiérarchique modérée .....	65
2.6	Discussion .....	68
	Références – Article 1 .....	73
	Tables et figures – Article 1 .....	79
Chapitre 3 – Article 2 Soutien organisationnel perçu, perception de perte de ressources, et santé psychologique : L'effet modérateur de l'affectivité négative.....		89
	Résumé.....	89
	Abstract .....	89
3.1	Problématique.....	91
3.2	Soutien organisationnel, évaluation de perte de ressources et santé psychologique.....	94
3.3	Effet modérateur de l'affectivité négative.....	96
3.4	Méthodologie .....	100
3.4.1	Échantillon et procédure.....	100
3.4.2	Mesure des variables .....	101
3.4.3	Analyse .....	102
3.5	Résultats .....	103
3.6	Discussion .....	107
	Références – Article 2 .....	112
	Tables et figures – Article 2 .....	118
Chapitre 4 – Article 3 Perceived Organizational Support, Emotional Exhaustion, and Turnover : The Role of Negative Affectivity .....		127
	Résumé.....	127

Abstract .....	127
4.1 Introduction .....	128
4.2 Hypothesis Development .....	130
4.2.1 POS, Emotional Exhaustion, and Turnover.....	130
4.2.2 Moderating Role of NA .....	132
4.3 Method.....	135
4.3.1 Sample and Procedure .....	135
4.3.2 Measures .....	136
4.4 Results .....	137
4.4.1 Confirmatory Factor Analysis .....	137
4.4.2 Descriptive Statistics and Intercorrelations .....	137
4.4.3 Hypothesis Testing .....	138
4.5 Discussion .....	140
4.5.1 Theoretical Implications and Direction for Future Research.....	140
4.5.2 Limitations.....	143
4.5.3 Practical implications.....	143
4.6 Conclusion.....	144
References – Article 3 .....	145
Tables et figures – Article 3 .....	151
Chapitre 5 Conclusion.....	159
5.1 Principaux enseignements de la thèse .....	162
5.1.1 Les rôles multiple du SOP .....	166
5.1.2 Définition du stress et santé psychologique.....	167
5.1.3 Dynamique entre ressources sociales et ressources personnelles.....	169
5.2 Principales limites de la thèse .....	170
5.2.1 Limites principales des articles de la thèse.....	171
5.2.2 Limites générales de la thèse .....	174
5.3 Avenues de recherche future .....	175
5.4 Contributions à la pratique .....	176
5.5 Mot de la fin .....	177
Bibliographie.....	179



# Liste des tableaux

## **Chapitre 1 Cadre théorique et conceptuel**

Tableau 1. Théories, perspectives et modèles des ressources .....	24
Tableau 2. Récapitulatif des cinq catégories de ressources .....	38
Tableau 3. Relations entre les ressources personnelles et ressources sociales .....	40

## **Chapitre 2 – Article 1**

Table 1. Résultats des analyses factorielles confirmatoires : Indices d’ajustement.....	81
Table 2. Corrélations et statistiques descriptives .....	82
Table 3. Résultats des analyses de régression multiple hiérarchique modérée.....	83

## **Chapitre 3 – Article 2**

Table 1. Résultats des analyses factorielles confirmatoires : Indices d’ajustement.....	119
Table 2. Statistiques descriptives et corrélations entre les variables .....	120
Table 3. Résultats des analyses de régression hiérarchique modérée pour la perte de ressources .....	121
Table 4. Résultats des analyses de régression hiérarchique modérée pour les variables de santé mentale .....	122

## **Chapitre 4 – Article 3**

Table 1. Confirmatory Factor Analysis of Measurement Models : Fit Indices .....	152
Table 2. Descriptives Statistics and Correlations among Variables .....	153
Table 3. Results of Moderated Multiple Regression Analysis for Time 2 Emotional Exhaustion.....	154
Table 4. Results of Moderated Logistics Regression Analysis for Turnover .....	155

## **Chapitre 5 Conclusion**

Tableau 1. Récapitulation des trois articles de la thèse.....	163
Tableau 2. Items et dimensions de l’évaluation d’un évènement stressant.....	169



# Liste des figures

## Introduction

Figure 1. Relation entre les trois articles de la thèse.....	6
--	---

## Chapitre 1 Cadre théorique et conceptuel

Figure 1. Antécédents et conséquences du SOP .....	16
Figure 2. Représentation des ressources personnelles et sociales selon Hobfoll (1989) .	32
Figure 3. Modèle intégrateur de la thèse.....	47

## Chapitre 2 – Article 1

Figure 1. Modèle intégré du rôle du soutien organisationnel perçu comme ressource sociale pour les employés.....	84
Figure 2. Interaction entre la perte réelle de ressources et le soutien organisationnel perçu dans la prédiction de l'épuisement émotionnel .....	85
Figure 3. Interaction entre la perte réelle de ressources et le soutien organisationnel perçu dans la prédiction de l'engagement affectif .....	86
Figure 4. Interaction entre la perte anticipée de ressources et le soutien organisationnel perçu dans la prédiction de la performance au travail.....	87
Figure 5. Interaction entre la perte réelle de ressources et le soutien organisationnel perçu dans la prédiction de la performance au travail.....	88

## Chapitre 3 – Article 2

Figure 1. Modèle théorique de l'étude .....	123
Figure 2. Interaction entre le soutien organisationnel perçu et l'affectivité négative dans la prédiction de la perte anticipée de ressources .....	124
Figure 3. Interaction entre le soutien organisationnel perçu et l'affectivité négative dans la prédiction de la perte réelle de ressources.....	125

## Chapitre 4 – Article 3

Figure 1. Theoretical model for the study.....	156
Figure 2. Interaction between Time 1 POS and T1 NA in predicting Time 2 emotional exhaustion .....	157



## Liste des abréviations

AIC : Akaike information criterion

CDR : Conservation des ressources

CFI : Comparative fit index

COR : Conservation of resources

dl: Degré de liberté

MBI-GS : Maslach burnout inventory – general survey

NA : Negative affectivity

NNFI : Non-normed fit index

POS : Perceived organizational support

RMSEA : Root-mean-square error of approximation

SOP : Soutien organisationnel perçu



## Remerciements

*“A journey of a thousand miles begins with a single step”*

Lao Tzu

Cet ancien proverbe chinois reflète bien l’aventure qu’est le doctorat. D’une idée qui devient une question, à un projet de recherche qui se termine finalement par une thèse de doctorat, beaucoup de chose se passe. Cette aventure n’aurait toutefois pas été possible sans le soutien de plusieurs personnes.

Je tiens tout d’abord à remercier mon directeur de thèse Christian Vandenberghe qui m’a permis, par ses suggestions, son expertise et son expérience, de compléter cette thèse. Je tiens aussi à souligner sa patience et son implication dans toutes les étapes de mon doctorat et dans la rédaction des articles. Je remercie aussi les membres de mon comité, Kathleen Bentein et Denis Chênevert, qui par leurs suggestions et leurs commentaires m’ont permis d’aller plus loin. De même, j’aimerais remercier le membre externe Pascal Paillé pour ses commentaires et suggestions.

Je remercie également les Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture, la Chaire de recherche du Canada en gestion de l’engagement et du rendement des employés, la Fondation Roasters, la Fondation Francis et Geneviève Melançon et HEC Montréal pour leur appui financier. Merci aussi aux professeurs qui m’ont soutenu tout au long du processus, Isabelle Lebreton-Miller, Alain Chanlat, Jacques Forest et Jean-Pierre Béchard.

Je tiens à remercier chaleureusement les membres de ma famille qui ont été non seulement présents, mais qui ont été présents d’une façon dont je n’aurais imaginé. Pour m’aider, me supporter et m’assurer un retour à la vie ‘normale », vous avez mis vos vies de côté. Maman, papa et Jean-François, je tiens à vous dire que j’irai bien ne vous inquiétez plus, je sais que j’ai la force et la résilience pour y arriver. À mes amis, je vous dis simplement merci. Je tiens à remercier spécialement Mélanie, mon amie des douze dernières années qui n’est jamais très loin et avec qui je me permets de rester jeune et tout en folie. Liette, je t’ai rencontré comme la directrice de thèse de Bogdan et tu es

aujourd'hui une amie qui par ta sagesse et ta douceur m'a permis de garder cette petite flamme allumée. Merci aussi aux amis du doctorat Israël, Annie, Jessica, Myriam, Moustapha, Julien, Thibault, Nasser et Mina qui m'ont permis de me rappeler que nous sommes tous dans la même galère.

Un merci tout spécial à Dre Grodzicky et à Dr Froment, tous deux médecins au CHUM Notre-Dame, sans qui je n'aurais peut-être pas été capable de reprendre le doctorat. Lorsque je ressens à nouveau cette épée de Damoclèse au-dessus de ma tête, je repense à tout ce que nous avons vécu et je sais que tout ira bien, puisque nous avons déjà vécu le pire ensemble. Cette confiance que vous avez eue en moi me permet d'avancer et de ne plus avoir peur au lendemain.

Merci à André Néron et aux membres du Comité patient partenaire de l'Université de Montréal qui m'ont permis de faire sens de ce qui n'avait aucun sens. Ils m'ont ainsi permis de boucler la boucle et de passer à travers les épreuves auxquelles j'ai fait face.

Bogdan, few words can express how I feel about you and your support. The last three years were intense for both of us and every time I felt hopeless and felt like giving up, you were there with me, seeing that under all the doubt, I had what it takes to finish this journey. Thank you for being you, thank you for being there when I needed you, and thank you for this new adventure that I look forward to start with you.

## Introduction

Le *soutien organisationnel perçu* (SOP) est un concept très important dans la littérature en comportement organisationnel notamment en raison de ses conséquences pour les organisations et pour les employés<sup>1</sup>. Selon les auteurs d'une revue de la littérature et de trois méta-analyses (Baran, Shanock, & Miller, 2012; Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart, & Adis, 2015; Rhoades & Eisenberger, 2002; Riggles, Edmondson, & Hansen, 2009) de 1986 à 2011, le SOP a fait l'objet de plus de 558 études (dans 492 articles). S'inscrivant dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), la personnification de l'organisation (Levinson, 1965) et la satisfaction des besoins socio-émotionnels (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998), le SOP est défini comme la croyance ou la perception de l'employé selon laquelle son organisation d'appartenance « valorise ses contributions et se soucie de son bien-être » (Eisenberger, Hntington, Hutchison, & Sowa, 1986, p. 503). En fait, le SOP représente l'engagement de l'organisation envers ses employés. De plus, pour que le SOP se développe, il est important que l'organisation montre qu'elle est engagée envers ses employés en mettant de l'avant la nature discrétionnaire et volontaire des actions qu'elle pose envers eux (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997; Kurtessis, et al., 2015). Enfin, le SOP est la garantie que l'organisation aidera ses employés lorsqu'ils en auront besoin dans l'exécution de leurs tâches ou lors de situations stressantes (George, Reed, Ballard, Colin, & Fielding, 1993; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Si la plupart des études antérieures se sont intéressées aux antécédents et aux conséquences du SOP et à ses relations avec ces variables (Loi, Hang-yue, & Foley, 2006; Maertz, Griffeth, Campbell, & Allen, 2007; Stamper & Johlke, 2003), d'autres plus récentes se sont intéressées aux différents rôles du SOP, notamment à ses rôles médiateur et modérateur (Conway & Coyle-Shapiro, 2012; Duke, Goodman, Treadway, & Breland, 2009; Erdogan, Kraimer, & Liden, 2004; Stamper & Johlke, 2003). De façon

---

<sup>1</sup> Dans ce document, le genre masculin est utilisé comme générique dans le seul but de ne pas alourdir le texte.

plus précise, le rôle modérateur du SOP se divise en deux effets, l'un tampon et l'autre compensatoire, c'est-à-dire qu'un SOP élevé 1) atténue la relation négative entre deux variables (e.g. dans l'article de Stamper et Johlke, 2003) et/ou 2) neutralise l'effet négatif de la variable indépendante sur la variable dépendante (e.g. dans l'article de Byrne et Hochwarter, 2006). Plus précisément, dans l'article de Stamper et Johlke (2003), le SOP réduit l'effet négatif de l'ambiguïté de rôle sur la satisfaction au travail, alors que dans l'article de Byrne et Hochwarter (2006) le SOP réduit la relation négative entre les douleurs chroniques et la performance et cette relation devient positive lorsque le SOP est élevé). En effet, des études montrent que le SOP modère la relation entre les conflits de rôle et l'épuisement émotionnel (Jawahar, Stone, & Kisamore, 2007), entre les douleurs chroniques et la performance au travail (Byrne, & Hochwarter, 2006) et entre la surcharge de travail et la pression sanguine et la détresse émotionnelle (Ilies, Dimotakis, & De Pater, 2010).

Bien que ces recherches se sont intéressées à un grand nombre de variables liées au SOP et à ses relations avec le stress, la santé psychologique et le bien-être des employés (Baran et al., 2012; Ilies et al., 2010; Jawahar et al., 2007), les mécanismes par lesquels le SOP intervient dans ces relations ont fait l'objet de peu d'études empiriques (Baran et al., 2012). Par exemple, certaines études portent sur le rôle du SOP dans des situations stressantes comme la fatigue chronique (Taylor, Jason, Shiraishi, Schoeny, & Keller, 2006). Toutefois, peu d'études répondent à l'appel de Baran et ses collègues en ce qui concerne les différents mécanismes par lesquels le SOP développe des rôles multiples. Or, l'objectif de notre revue de la littérature est de mieux comprendre les différents rôles du SOP et de mieux comprendre sa relation avec la santé psychologique des employés et le développement du stress. Baran et ses collègues (2012) suggèrent que les assises théoriques du SOP, notamment son lien avec l'obligation de retour et le développement de relations de qualité, ne sont pas suffisantes pour bien comprendre la relation entre le SOP, le stress et la santé psychologique des employés. Une façon de remédier à cette situation serait peut-être de voir le SOP comme une ressource sociale telle que définie par Hobfoll (1989).

L'étude du stress et de ses conséquences est une préoccupation majeure puisqu'il a des effets importants sur les individus, les organisations et la société en général. De plus, le stress serait la raison principale des absences au travail en Grande-Bretagne (Griffin & Clarke, 2011) et les absences liées au stress aurait triplé au Québec entre 1990 et 2005 (Vézina, Bourbonnais, Marchand, & Arcand, 2008). Les organisations contemporaines étant désormais plus exigeantes psychologiquement et émotionnellement, ce faisant, les conditions de travail (e.g., surcharge de travail, ambiguïté, contrainte de temps) semblent inhérentes au fonctionnement des organisations modernes (Marmot, Siegrist, & Theorell, 2005). Or, si les organisations peuvent faire partie à la fois du problème (puisque'elles génèrent du stress pour les employés), elles peuvent aussi faire partie de la situation en donnant à leurs employés les outils nécessaires et le soutien informationnel, instrumental et/ou émotionnel nécessaire pour effectuer leurs tâches. Dans la littérature scientifique, le stress a fait l'objet d'un grand nombre d'études et il existe plusieurs modèles et théories du stress. Nous présentons d'ailleurs les modèles et théories alternatives à la section 1.2 Théories des ressources. Or, une des théories les plus utilisées est la théorie de la conservation des ressources (CDR; Hobfoll, 1988, 1989).

La théorie CDR (Hobfoll, 1988, 1989) a été développée pour mieux comprendre le processus par lequel le stress se développe et elle souligne le rôle essentiel des ressources dans la dynamique du stress et dans le développement du *burnout*. Cette théorie définit le stress psychologique comme une réaction à l'évaluation d'un environnement qui est perçu comme a) une perte réelle, b) une perte anticipée ou c) l'absence de gain de ressources (Hobfoll, 1989, p. 519). C'est d'ailleurs à travers le filtre de cette évaluation qu'un individu percevra du stress dans son environnement. Les ressources sont définies comme « des entités qui ont une valeur par elles-mêmes (e.g., l'estime de soi, la santé, les relations affectives) ou qui agissent comme un moyen pour obtenir d'autres entités qui ont une valeur propre (e.g., argent, crédit, soutien social) » (Hobfoll, 2002, p. 307). Elles peuvent être personnelles et elles font parties des quatre (4) catégories suivantes (Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990) : les *caractéristiques personnelles* (e.g., la confiance en soi et en ses capacités), le *matériel* (e.g., une voiture), les *conditions* (e.g., le statut d'emploi par le biais d'une promotion) et *l'énergie* (e.g., le temps passé au travail pour obtenir un salaire).

La théorie CDR inclut une autre catégorie distincte appelée ressources sociales. Hobfoll distingue les ressources sociales de celles personnelles puisque pour les obtenir il faut investir d'autres ressources au préalable (Hobfoll, 2002, 2009). Il explique d'ailleurs cette dualité par le fait que les ressources sociales peuvent être nuisibles pour l'ensemble des ressources d'un individu notamment parce que, pour obtenir du soutien social, il faudra en mobiliser un grand nombre. Les ressources sociales constituent soit une « interaction (ou une relation) qui permet aux individus d'obtenir de l'assistance, ou un sentiment d'attachement envers une personne (ou un groupe) qui est perçu par les individus comme une source d'affection » (Hobfoll, et al., 1990, p. 467). Or, il semblerait que les ressources personnelles et sociales fassent partie intégrante de l'identité des individus (Hobfoll et al., 1990).

Ce faisant, dans le cadre de cette thèse, nous nous intéressons à la distinction entre les ressources personnelles et sociales et à leur similarité dans leur mode de fonctionnement, tentant ainsi de mieux comprendre leur dynamique. De même, nous tentons de répondre à quelques critiques de la théorie CDR notamment celles faites par Habesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, et Westman (2014) qui concernent la dynamique entre les différents types de ressources et quels sont les effets d'un manque de ressources personnelles (Habesleben et al., 2014). Il est toutefois important de souligner que ces auteurs conçoivent la théorie CDR comme une théorie motivationnelle, puisqu'un des éléments clés de cette théorie est que les êtres humains sont motivés par la protection et l'acquisition de ressources. Il est vrai que, comme le soulignent Halbesleben et collègues, la théorie CDR a une composante motivationnelle liée au désir des individus de maintenir, prévenir et d'acquérir des ressources. À notre avis, la théorie CDR est fondamentalement une théorie du stress dans laquelle il y a une composante motivationnelle, puisque la théorie a été développée autour d'une définition du stress psychologique et s'inscrit dans une volonté de comprendre comment se développe le stress. Cet élément est d'ailleurs au centre de la théorie CDR ainsi qu'au cœur de cette thèse.

Bien que certaines études aient utilisé la théorie CDR comme théorie explicative ou comme mécanisme explicatif leur permettant d'appréhender un phénomène ou une

relation (Chen, Westman, et al., 2009; Halbesleben, Harvey, & Bolino, 2009; Sun & Pan, 2008), peu d'entre elles ont intégré la théorie CDR théoriquement, conceptuellement et empiriquement aux cadres étudiés. Et aucune d'entre elles, à notre connaissance, n'a développé une intégration ou encore testé la théorie CDR et plus précisément la définition du stress psychologique d'Hobfoll (1989). Nous croyons que les théories fondatrices du SOP, bien que très importantes pour comprendre les interactions sociales et le développement de relation de qualité, ne nous permettent pas de bien comprendre l'effet du soutien social comme une ressource sociale de l'organisation. Or, la théorie CDR nous permet d'avoir une vue d'ensemble et une compréhension plus aboutie de ce qui se passe entre l'individu et l'organisation notamment en ce qui a trait à ce qui est échangé entre les parties. Ce faisant, cette théorie permet de différencier les rôles du SOP dans le processus et le développement du stress. C'est pourquoi il est important à notre avis d'intégrer le SOP à la théorie CDR afin de mieux comprendre les différents rôles du SOP et les dynamiques entre le SOP et les ressources personnelles des employés sur des variables de santé psychologique.

L'objectif général de cette thèse est d'abord de contribuer à la compréhension des rôles multiples du SOP (direct et modérateur). Puis d'explorer la dynamique entre les ressources sociales et les ressources personnelles (plus précisément du manque de ressources personnelles) dans l'étude de la santé psychologique et de la performance des employés. L'étude du manque de ressources personnelles permet de comprendre une facette de la dynamique entre les ressources personnelles et sociales, et plus précisément, de comprendre quel rôle joue le soutien social lorsqu'un individu a peu de ressources. Cet objectif se décline en trois questions de recherche distinctes.

1. Comment le soutien organisationnel perçu influence-t-il la relation entre l'évaluation de la perte de ressources sur la santé psychologique et l'efficacité des employés ?
2. Comment le soutien organisationnel perçu influence-t-il des variables de santé psychologique des employés par l'intermédiaire de l'évaluation des événements

stressants et comment cette relation peut-elle être modérée par le trait d'affectivité négative ?

3. Comment le soutien organisationnel perçu influence-t-il l'épuisement émotionnel et le départ volontaire dans le temps lorsque l'employé a peu de ressources personnelles ?

Cette thèse prend la forme d'un cadre théorique et conceptuel, de trois articles empiriques reliés (tant par le cadre théorique et conceptuel que par les variables à l'étude) et d'une discussion générale en guise de conclusion. Il est important de souligner que les trois études de la thèse, bien qu'elles présentent des méthodologies de recherche similaires, portent sur trois collectes de données distinctes. La figure 1 illustre la complémentarité des trois articles de la thèse.

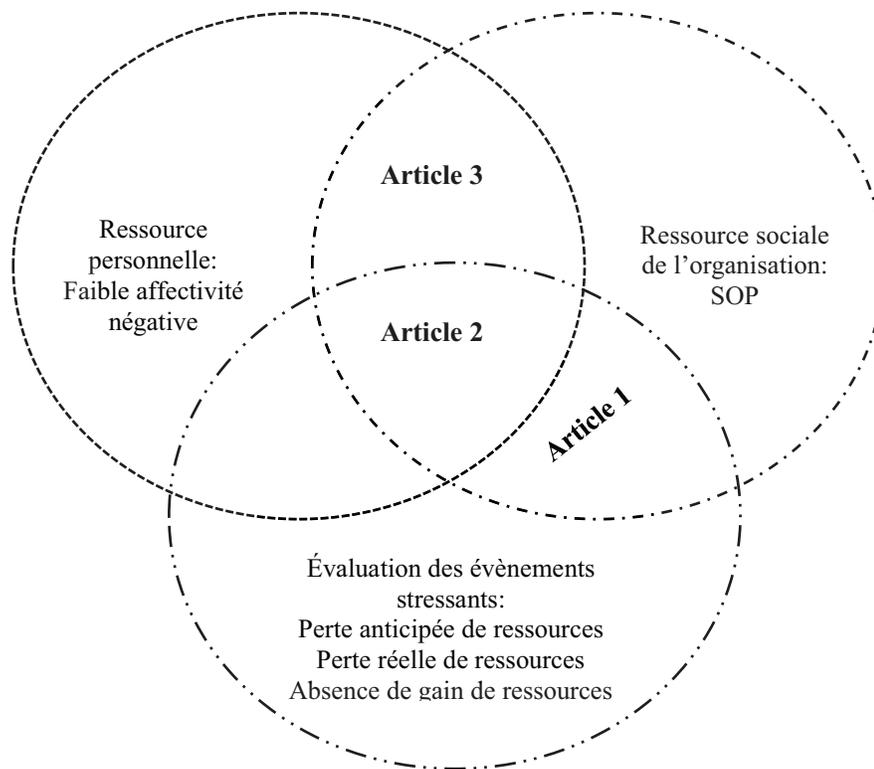


Figure 1. Relation entre les trois articles de la thèse

Le premier article, publié dans *Psychologie du travail et des organisations*, est intitulé 'Le soutien organisationnel perçu peut-il agir comme une ressource sociale ? Une

*analyse sous l'angle de la théorie de la conservation des ressources*<sup>2</sup>, et porte sur la première question de recherche : Comment le soutien organisationnel influence-t-il la relation entre l'évaluation de la perte de ressources et la santé psychologique et l'efficacité des employés? Cet article présente une étude empirique dans laquelle le SOP est considéré comme une ressource sociale au sein d'un modèle du stress conçu dans la perspective de la théorie CDR. Cette étude, menée auprès de 181 employés et leurs supérieurs, révèle que les *stresseurs* agissent sur les résultantes de travail via la perception d'un manque réel ou anticipé de ressources et d'une absence de gain de ressources. De plus, le SOP exerce un rôle modérateur entre les perceptions de perte ou d'absence de gain de ressources et l'épuisement émotionnel, l'engagement organisationnel affectif, et la performance au travail. Nous discutons les implications de ces résultats pour notre compréhension des mécanismes psychologiques sous-jacents au SOP.

Le deuxième article intitulé '*Soutien organisationnel perçu, évaluation des évènements stressants et santé psychologique : L'effet modérateur du trait d'affectivité négative*'<sup>3</sup>, porte sur la seconde question de recherche : Comment le soutien organisationnel perçu peut-il influencer des variables de santé psychologique (dépression, anxiété et fatigue) des employés par l'intermédiaire de l'évaluation de la perte de ressources, et comment cette influence peut-elle être modérée par le trait d'affectivité négative ? Cet article présente une étude empirique dans laquelle le SOP est considéré comme une ressource sociale au sein d'un modèle du stress conçu dans la perspective de la théorie CDR. Une caractéristique grandement étudiée dans un contexte de stress est le trait d'affectivité négative (Ng & Sorensen, 2009). Le trait d'affectivité négative est défini comme une prédisposition à percevoir son environnement de façon négative (Barsade, Brief, & Spataro, 2003; Ng & Sorensen, 2009) et désigne donc un manque perçu de ressources personnelles face au stress. Cette étude menée auprès de 138 employés révèle que le soutien organisationnel agit sur les résultantes du stress (dépression, anxiété et fatigue) via la perception de perte réelle de ressources. De plus, le trait d'affectivité négative modère la relation entre le SOP et la perte anticipée et entre le SOP et la perte réelle de

---

<sup>2</sup> L'article 1 a été publié dans *Psychologie du travail et des organisations* en 2014.

<sup>3</sup> L'article 2 a été accepté pour publication à *Travail humain*.

ressources. Enfin, l'affectivité négative modère la relation indirecte négative entre le SOP et les résultantes du stress. Nous discutons les implications théoriques et pratiques de ces résultats pour notre compréhension du SOP, du trait d'affectivité négative, de l'évaluation de la perte de ressources et des résultantes du stress.

Le troisième article intitulé '*Perceived Organizational Support, Emotional Exhaustion and Turnover: The Moderating Role of Negative Affectivity*'<sup>4</sup>, porte sur la troisième question de recherche : Comment le soutien organisationnel influence-t-il l'épuisement émotionnel et le turnover dans le temps lorsque l'employé a peu de ressources personnelles ? Cet article présente une étude empirique en 3 temps de mesure qui examine la relation indirecte entre le SOP (temps 1) et le départ volontaire (temps 3 : un an plus tard), via l'épuisement émotionnel (temps 2 : six mois après le temps 1). De plus, le trait d'affectivité négative est utilisé comme un modérateur des effets du SOP. Cette étude, conçue dans la perspective de la théorie CDR et de la théorie des échanges sociaux, a été menée auprès de 135 employés. Les analyses révèlent que la relation indirecte entre le SOP et le départ volontaire via l'épuisement émotionnel est positive chez les individus ayant un niveau élevé d'affectivité négative. Nous discutons les implications théoriques et pratiques de ces résultats pour notre compréhension du SOP, du trait d'affectivité, de l'épuisement émotionnel et du départ volontaire dans le temps.

Les trois articles permettent de répondre à l'objectif de cette thèse de plusieurs façons (cf. Figure 1). Par exemple, l'article 1 porte sur le rôle du soutien organisationnel perçu comme variable modératrice de la relation entre l'évaluation des événements stressants et des résultantes tels l'épuisement émotionnel, l'engagement affectif envers l'organisation et l'efficacité des employés. L'article 2 permet de comprendre le rôle des ressources sociales (i.e. SOP) et du manque de ressources personnelles (i.e. l'affectivité négative élevée) dans la prédiction de la dépression, de l'anxiété et de la fatigue, en plus d'étudier le rôle modérateur de l'affectivité négative dans la relation entre le soutien organisationnel et l'évaluation des événements. Enfin, l'article 3 porte sur la relation entre le SOP (une ressource sociale) et l'affectivité négative (un manque de ressources personnelles) dans la prédiction de l'épuisement émotionnel et des départs volontaires

---

<sup>4</sup> L'article 3 a été resoumis à *International Journal of Stress Management*.

dans le temps. Les trois articles ont en commun le cadre théorique et conceptuel et plusieurs variables. Par exemple, les trois articles utilisent la théorie CDR (Hobfoll, 1988, 1989) comme cadre théorique et conceptuel, et le SOP comme une ressource sociale de l'organisation. De plus, les trois articles soulignent l'importance du SOP dans sa relation avec le stress et l'évaluation qu'un individu fait de ses ressources face aux événements stressants. Les articles 2 et 3 utilisent le trait d'affectivité négative comme étant un manque de ressources personnelles.

Cette thèse a des implications théoriques et pratiques. Les *implications théoriques* sont nombreuses. D'abord, cette thèse permet de mieux comprendre les rôles multiples du SOP, non seulement parce que les rôles directs et indirects (modérateur) sont testés mais aussi en raison de l'intégration théorique que nous proposons entre le SOP et la théorie CDR. Une seconde implication théorique porte sur l'utilisation de la notion d'évaluation de la perte de ressources afin de mieux comprendre les mécanismes par lesquels le stress et l'épuisement émotionnel se développent. Plus précisément, nous avons opérationnalisé et développé une échelle de mesure permettant de capturer le développement du stress psychologique tel que défini par Hobfoll (1989). Enfin, cette thèse permet aussi de mieux comprendre la dynamique entre les ressources personnelles et sociales. Pour ce qui est des *implications pratiques*, le stress, l'épuisement émotionnel et le bien-être psychologique sont des sujets importants puisque les deux premiers ont des effets indésirables sur les individus, les organisations et pour la société. D'un point de vue *individuel*, le stress et l'épuisement émotionnel peuvent influencer la vie organisationnelle et familiale de l'employé mais aussi avoir des effets sur sa santé psychologique et physique (Alarcon, 2011; Melamed, Shirom, Toker, Berliner, & Shapira, 2006). D'un point de vue *organisationnel*, des employés épuisés et stressés risquent d'être moins performants et engagés envers l'organisation, ce qui peut par conséquent occasionner des effets négatifs pour l'organisation. Cette thèse, en s'intéressant entre autres au SOP, peut aider les praticiens en montrant comment le SOP, l'organisation et ses agents permettent de réduire les effets indésirables du stress.

Le premier chapitre a pour but d'établir les fondations conceptuelles de la thèse. Nous y effectuons une synthèse des notions théoriques qui constituent la toile de fond des

études de cette thèse. Nous y présentons une hybridation du SOP et de la théorie CDR autour de la notion de ressources sociales en milieu organisationnel. Plus précisément, l'objectif de ce premier chapitre est de démontrer que le SOP n'est pas seulement une variable d'échange social dans la relation d'emploi, mais peut aussi représenter une ressource sociale dont les employés peuvent bénéficier lorsqu'ils sont confrontés à des conditions de travail stressantes. Les chapitres 2, 3 et 4 sont constitués des trois articles de la thèse. Enfin, le chapitre 5 propose une discussion générale des résultats empiriques obtenus dans la thèse.

# Chapitre 1

## Cadre théorique et conceptuel

Dans ce premier chapitre, nous présentons d'abord le soutien organisationnel perçu (SOP), ses assises théoriques, ses antécédents et conséquences et ses rôles multiples. Puis nous présentons les différentes théories des ressources existantes et justifions l'utilisation de la théorie de la conservation des ressources (CDR) comme cadre théorique et conceptuel de notre étude. Ensuite, nous présentons en détail la théorie CDR, la définition du stress psychologique, la définition des ressources personnelles et des ressources sociales et la dynamique entre les ressources personnelles et sociales. Nous terminons ce premier chapitre en présentant une intégration théorique et conceptuelle du SOP et de la théorie CDR, et positionnons notre étude et nos questions de recherche en ce sens. Le modèle conceptuel de la thèse est aussi présenté (cf. Figure 3).

### 1.1 Le soutien organisationnel perçu

Développé au cours des années quatre-vingt, le SOP est aujourd'hui un des concepts les plus étudiés en comportement organisationnel. Cet intérêt s'explique autant en raison de son influence et de ses relations avec des variables organisationnelles comme le départ volontaire et les comportements de citoyenneté que de ses résultantes pour les organisations et les employés. Le SOP se définit comme la croyance ou la perception de l'employé selon laquelle son organisation d'appartenance « valorise ses contributions et se soucie de son bien-être » (Eisenberger et al., 1986). La théorie du soutien organisationnel<sup>5</sup> prend en considération le développement, la nature, et les conséquences du SOP (Aselage & Eisenberger, 2003; Baran et al., 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Shore, 1995). Selon cette théorie, le SOP se développe lorsque l'organisation rencontre les besoins socio-émotionnels de ses employés et récompense

---

<sup>5</sup> Nous utilisons le libellé de théorie du soutien organisationnel comme l'ont fait précédemment Aselage & Eisenberger (2003), Baran et al. (2012), Kurtessis et al. (In press), et Rhoades & Eisenberger (2002).

leurs efforts supplémentaires au travail (Baran et al., 2012). En d'autres termes, le SOP représente l'engagement de l'organisation envers ses employés (Eisenberger et al., 1986).

### **1.1.1 Les assises théoriques du SOP**

La théorie du SOP s'est développée et est articulée autour de trois postulats/notions clés : 1) la notion d'anthropomorphisme, 2) la théorie des échanges sociaux et la norme de réciprocité, et 3) la satisfaction des besoins socio-émotionnels de l'employé.

Le premier postulat concerne la *notion d'anthropomorphisme*, initialement promulguée par Levinson (1965). Cette notion fait référence à l'idée que tout employé a tendance à attribuer des caractéristiques humaines à son organisation, ce qui l'amène à voir les actions des agents de l'organisation comme étant des actions de l'organisation elle-même (Eisenberger et al., 1997). Par le biais de ce processus de personnification de l'organisation, les employés condensent le point de vue de multiples acteurs de l'organisation au sein même de leur perception du SOP (Eisenberger et al., 1997). Plus précisément, par la personnification de l'organisation, les employés utilisent le même processus d'attribution dans l'évaluation de la relation avec l'organisation que le processus utilisé dans l'évaluation de relations interpersonnelles (Eisenberger et al., 1997).

Le second postulat concerne la *théorie des échanges sociaux* (Blau, 1964) et son complément la *norme de réciprocité* (Gouldner, 1960). Selon cette théorie, les relations se développent au fur et à mesure que des ressources sont échangées entre deux parties (Rhoades & Eisenberger, 2002). À cet effet, la *norme de réciprocité* (Gouldner, 1960) suggère que c'est à travers un processus d'échange, dans les interactions avec l'autre partie, et la fréquence de ces interactions, qu'une relation de qualité se développe entre les deux parties (Blau, 1964; Eisenberger et al., 1997; Eisenberger et al., 1986). Gouldner (1960) stipule en effet (a) qu'un individu ne peut pas faire de mal à un individu qui l'aurait aidé auparavant et (b) qu'un individu qui a reçu une faveur dans le passé doit la retourner. L'employé peut donc ressentir l'obligation morale de rendre la faveur reçue à l'organisation ou à ses représentants. Cet élément essentiel de la théorie

du soutien organisationnel renvoie au sentiment d'obligation de rendre la pareille, qui émerge lorsqu'un employé se sent soutenu par l'organisation.

Certains auteurs ajoutent que la relation entre l'employé et son organisation est en déséquilibre pour trois raisons : 1) l'employé est le partenaire avec le moins de pouvoir, 2) il y a souvent un délai dans le retour de l'organisation, et 3) plusieurs agents peuvent être impliqués dans le succès du retour (Eisenberger, Jones, Aselage, & Sucharski, 2004; Shore & Shore, 1995). Ce faisant, si un employé reçoit une faveur de l'organisation, ce dernier qui est le partenaire le plus vulnérable de la relation ressentira d'autant plus le sentiment d'obligation de rendre la pareille à l'organisation (Armeli et al., 1998). De plus, Shore et Shore (1995) soulignent que pour retourner une faveur reçue, un employé doit mobiliser et dépend de plusieurs agents de l'organisation, complexifiant ainsi le retour.

C'est d'ailleurs à travers une série d'interactions que l'organisation et l'employé vont développer une relation basée sur la confiance. Ajoutons que ces interactions sont interdépendantes et contingentes aux actions des deux parties de l'échange (Cropanzano & Mitchell, 2005). Gouldner mentionne que la valeur de la faveur reçue et de l'obligation de retour est liée à l'importance et à l'intensité du besoin de l'individu (1960, p. 171). Armeli et ses collègues (1998) résument cette idée en indiquant qu'un individu ayant des besoins plus élevés ressent plus intensément l'obligation de rendre la pareille. Ce faisant, pour que le SOP se développe, il est d'ailleurs important que l'organisation montre qu'elle est engagée envers ses employés en mettant de l'avant la nature discrétionnaire et volontaire des actions qu'elle pose envers eux.

Enfin, le troisième postulat concerne la *satisfaction des besoins socio-émotionnels* des employés (Armeli et al., 1998), qui occupe un rôle essentiel dans le développement de la perception de soutien de la part de l'organisation. En fait, pour plusieurs auteurs, le SOP émerge lorsque les employés voient leurs besoins socio-émotionnels comblés par l'organisation (Armeli et al., 1998; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001; Eisenberger et al., 2004). Selon Hill (1987), les individus ont des contacts sociaux afin de satisfaire les trois besoins socio-émotionnels suivants : 1) le besoin de recevoir

des éloges et de la reconnaissance (estime de soi), 2) le besoin de recevoir de l'affection et de la stimulation cognitive (besoin d'affiliation), et 3) le besoin de recevoir de la sympathie et du réconfort (besoin de soutien émotionnel) (Hill, 1987; Armeli, et al., 1998, p. 289). Les besoins socio-émotionnels sont : l'estime de soi, l'acceptation sociale, le sentiment d'appartenance et le soutien émotionnel (Armeli et al., 1998). La satisfaction des besoins socio-émotionnels donnerait l'assurance aux employés de recevoir de l'aide en cas de besoin et d'être récompensés lorsqu'ils produisent des efforts au travail (Eisenberger et al., 2001; George et al., 1993). La satisfaction des besoins socio-émotionnels permettrait aussi de forger l'identité sociale de l'individu et ce faisant d'améliorer son bien-être psychologique (Baran et al., 2012).

### **1.1.2 Antécédents et conséquences du SOP**

Le SOP a fait l'objet de trois méta-analyses et d'une revue de littérature (Baran et al., 2012; Kurtessis et al., 2015; Rhoades & Eisenberger, 2002; Riggle et al., 2009). Plusieurs antécédents et conséquences sont associés au SOP. De la même façon, le SOP influence positivement ou négativement plusieurs variables. La figure 1<sup>6</sup> présente l'ensemble des antécédents et conséquences associés au SOP depuis sa conceptualisation.

D'abord, il existe une multitude *d'antécédents* qui influence positivement et négativement le SOP. Plus précisément, ces antécédents sont le reflet de la façon dont l'organisation traite ses employés. Par exemple, la justice distributive et procédurale (Cho & Treadway, 2011; DeConinck, 2010), de même que le soutien du superviseur et des collègues (Dawley, Houghton, & Nucklew, 2010; Shanock & Eisenberger, 2006) influence positivement le SOP alors que la sensibilité à l'équité et la perception de politiques organisationnelles (Hochwarter, Kacmar, Perrewe, & Johnson, 2003; Suazo & Turnley, 2010) influence négativement le SOP. Ensuite, plusieurs articles ont été consacrés à l'étude des *conséquences* du SOP. Ainsi, le SOP *augmente* le niveau d'engagement affectif et normatif, l'intention de rester dans l'organisation et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Lee & Peccei, 2011; Riggle et al.,

---

<sup>6</sup> La figure 1 est une représentation et une adaptation tirée des travaux de Baran et ses collègues (2012), Rhoades et Eisenberger (2002) et de Riggle et ses collègues (2009).

2009) et il *réduit* la frustration, les comportements de retrait, l'intention de quitter l'organisation et le départ volontaire (Kinnunen, Feldt, & Makikangas, 2008; Lee & Peccei, 2011; O'Neill, Vandenberg, Dejoy, & Wilson, 2009).

Les études récentes suggèrent un effet direct du SOP sur le bien-être psychologique des employés (Armstrong-Stassen, 2004; Baran et al., 2012; Jawahar et al., 2007). Par exemple, l'étude de Jawahar et ses collègues (2007) montre que le SOP influence négativement les dimensions du *burnout* (l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation), et ce parce qu'un SOP élevé réduirait les complications et distractions non nécessaires au travail tout en améliorant la compréhension des attentes au travail (i.e. afin que l'employé puisse se préparer pour exécuter les tâches requises). Selon Baran et ses collègues (2012), le SOP influencerait le choix des mécanismes d'adaptation (e.g., de contrôle et d'évitement), principalement parce que le SOP procure deux formes de soutien aux employés soit : le soutien informationnel (e.g. se traduit par une clarification des objectifs, de l'aide et des conseils) et le soutien instrumental (e.g. se traduit par une accessibilité aux ressources nécessaires pour faire les tâches demandées et permet d'obtenir plus de ressources et d'avoir de l'assistance en cas de besoin). Enfin, les résultats suggèrent que les employés qui ont un SOP élevé vont réagir moins négativement que les employés ayant un SOP faible face aux événements stressants.

Nous présentons ci-dessous l'ensemble des antécédents et conséquences (cf. Figure 1) du SOP et ses effets directs sur le bien-être psychologique. Ces travaux antérieurs montrent une relation directe entre les variables antécédentes et le SOP, et une relation directe entre le SOP et ses conséquences. D'ailleurs, les études présentées ci-dessus utilisent fréquemment le SOP comme une variable médiatrice (par ex., Dawley et al., 2010; DeConinck, 2010).



Figure 1. Antécédents et conséquences du SOP<sup>7</sup>

### 1.1.3 Rôle modérateur du SOP

Le SOP est aussi utilisé comme une variable modératrice (Byrne & Hochwarter, 2006; Conway & Coyle-Shapiro, 2012; Ilies et al., 2010; Jawahar et al., 2007; Lee & Peccei, 2011; Loi et al., 2006; Maertz et al., 2007; Stamper & Johlke, 2003). Lorsque le SOP est utilisé comme une variable modératrice, il a deux effets principaux, l'un tampon et l'autre compensatoire. Lorsque le SOP est élevé, il 1) atténue la relation négative entre

<sup>7</sup> La Figure 1 est une adaptation de Baran et al. 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002; Riggle et al., 2009.

deux variables et/ou 2) neutralise l'effet négatif de la variable indépendante sur la variable dépendante. Plus précisément, l'effet tampon résulte du SOP comme un mécanisme d'adaptation utilisé par les individus afin de les protéger contre les effets indésirables du stress (Duke et al., 2009) . L'effet compensatoire est le résultat d'un SOP qui permet aux employés de communiquer et de coopérer les uns avec les autres, leur permettant ainsi d'obtenir du soutien social lorsque le besoin s'en fait sentir (Conway & Coyle-Shapiro, 2012; Erdogan et al., 2004).

Dans l'étude de Stamper et Johlke (2003), les résultats montrent qu'un SOP élevé réduit l'effet négatif de la relation négative entre l'ambiguïté de rôle et la satisfaction au travail. Les résultats montrent aussi qu'un SOP élevé réduit l'effet négatif de la relation négative entre les conflits de rôle et l'intention de rester dans l'organisation. L'étude de Duke et ses collègues (2009) montre que la relation entre les émotions au travail et la satisfaction est modérée par le SOP, de même que la relation entre les émotions au travail et la performance. Plus précisément, les résultats de cette étude montrent que le SOP atténue (i.e. réduit) l'effet négatif des émotions au travail sur la satisfaction au travail et sur la performance. L'étude de Conway et Coyle-Shapiro (2012) montrent qu'un SOP élevé réduit les effets négatifs entre les ventes faites et la cible des ventes atteintes (au temps 1) et la brèche du contrat psychologique (au temps 2), et entre la brèche du contrat psychologique (au temps 2) et les ventes faites et la cible des ventes atteintes (au temps 3).

L'article de Byrne et Hochwarter (2006) met de l'avant le rôle du SOP dans la relation entre les douleurs chroniques et la performance. Plus précisément, les résultats montrent que la relation entre les douleurs chroniques et la performance est négative lorsque l'individu reçoit peu de soutien organisationnel. De plus, au contraire les trois études montrent que la relation entre les douleurs chroniques et l'efficacité (étude 1 et 2), les comportements de citoyenneté organisationnelle (étude 1), l'intensité au travail (non significative dans l'étude 1 mais significative dans l'étude 2) et la performance (étude 3) est positive lorsque le SOP est élevé. L'article de Jawahar et collègues (2007) présente l'effet direct (nous avons présenté les résultats obtenus dans une section 1.1.2) et modérateur du SOP dans la relation entre la perception de conflits de rôle et

l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation, la réduction d'accomplissement personnel et le *burnout*. Ainsi, les résultats montrent que le SOP modère la relation entre la perception de conflits de rôle et l'épuisement émotionnel de telle sorte que la relation entre conflits de rôle et épuisement émotionnel est plus faible lorsque le SOP était élevé. De la même façon, l'article d'Illies et collègues (2010) montre que la relation entre la surcharge de travail et la détresse affective et la pression du sang est plus faible lorsque le SOP est élevé. Or, l'article de Lee et Peccei (2011) montre qu'un niveau de SOP élevé amplifie la relation négative entre les perceptions de politiques organisationnelles et les comportements de citoyenneté organisationnelle. En fait, le terme d'interaction entre les perceptions de politiques organisationnelles et le SOP a un effet négatif sur les comportements de citoyenneté organisationnel. Ce résultat s'explique par l'idée que les employés perçoivent les actions de l'organisation comme des actions politiques et non pas comme des actions altruistes, volontaires et discrétionnaires. Donc, si le SOP est élevé, la relation négative entre les perceptions de politiques organisationnelles et les comportements de citoyenneté organisationnelle sera d'autant plus négative.

#### **1.1.4 Soutien social, épuisement émotionnel et santé psychologique**

Bien que le SOP est une des formes de soutien social les plus étudiées, il existe d'autres formes de soutien social en milieu organisationnel (e.g. le soutien du superviseur et des collègues), dans la collectivité (e.g. groupe de soutien), ou dans le cercle familial ou amical (e.g. soutien de la famille, des amis). D'ailleurs, plusieurs articles portent sur ces formes de soutien social en relation avec l'épuisement émotionnel et la santé psychologique (Halbesleben, 2006; Jourdain & Chênevert, 2010; Lee & Ashfort, 1996).

Ainsi, l'article d'Halbesleben (2006) porte sur le rôle des sources de soutien et plus précisément s'intéresse à la relation entre les sources de soutien (e.g. soutien provenant de l'organisation vs soutien hors organisation) et les dimensions du *burnout* (i.e. épuisement émotionnel, dépersonnalisation, et accomplissement personnel). Le soutien provenant du travail (i.e. du superviseur et des collègues de travail) est plus relié à l'épuisement émotionnel qu'à la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel. Le soutien hors organisation (i.e. soutien de la famille et des amis) est plus relié à la dépersonnalisation et à l'accomplissement personnel qu'à l'épuisement émotionnel. La

méta-analyse de Lee et Ashforth (1996) montre que le soutien social, le soutien du superviseur et des collègues et la cohésion entre les membres de l'équipe sont négativement reliés à l'épuisement émotionnel alors que le soutien des amis au travail, le lien avec la communauté et le soutien familial à la dépersonnalisation. Seul le lien avec la communauté est relié à l'accomplissement personnel. Les résultats de l'article de Jourdain et Chênevert (2010) montrent, au contraire, que le soutien du superviseur et des collègues n'est pas significativement lié à l'épuisement émotionnel, mais plutôt à la dépersonnalisation.

À la lumière de notre recension des écrits sur le SOP, nous sommes en mesure de poser les constats suivants :

- Le SOP a plusieurs rôles : direct, médiateur et modérateur;
- Le SOP est un prédicteur de l'épuisement émotionnel, de la performance et de l'engagement envers l'organisation;
- La théorie des échanges sociaux ne peut pas expliquer toutes les relations avec le stress (Baran et al., 2012). Pour remédier à cette situation, une solution serait peut-être d'intégrer la théorie de la conservation des ressources au SOP et de concevoir le SOP comme une ressource sociale.

## **1.2 Théories des ressources**

Il existe une multitude de théories, modèles et perspectives entourant la notion de ressources<sup>8</sup>. Dans cette section, nous présentons les différentes théories existantes et expliquons et justifions le choix de la théorie CDR comme cadre théorique et conceptuel de cette thèse. Ce faisant, nous présentons ces théories, modèles et perspectives selon quatre grands groupes : 1) les théories des ressources clés, 2) les modèles de ressources au cours de la durée de la vie, 3) les théories des composantes multiples, et 4) les théories de ressources intégrées<sup>9</sup>. Nous concluons cette sous-section en présentant les

---

<sup>8</sup> Une discussion détaillée est présentée dans l'article de Hobfoll (2002).

<sup>9</sup> 1) Les théories des ressources clés (Key Resource Theories), 2) les modèles de ressources au cours de la durée de la vie (Life Span Resource Models), 3) les théories des composantes multiples (Multiple-

arguments justifiant l'utilisation de la théorie CDR, qui s'inscrit dans le quatrième groupe soit une des théories de ressources intégrées, comme cadre théorique et conceptuel de cette thèse. Le tableau 1 présente l'ensemble des théories, modèles et perspectives des ressources.

### 1.2.1 Théories des ressources clés

Les théories des ressources clés stipulent que certaines ressources permettent de faire face à des situations et demandes stressantes. Plus précisément, Thoits (1994) suggère qu'il existe des ressources qui agissent comme mécanisme d'adaptation (i.e.,  *coping* ) à une situation et que les individus agissent comme des activistes psychologiques. Thoits présente trois ressources clés : 1) l'estime de soi, 2) le sentiment de contrôle et 3) le soutien social. Cette auteure suggère que ces ressources permettent de gérer les situations difficiles. Hobfoll (2002) présente les ressources clés comme des ressources de gestion puisqu'elles permettent à l'individu de faire face à une situation stressante. Plus précisément, les individus qui possèdent les ressources clés (e.g. Hobfoll ajoute à la liste de Thoits le sentiment d'efficacité) sont plus à même de « choisir, modifier et de développer leurs autres ressources afin de répondre aux demandes stressantes » (Hobfoll, 2002, p. 308). Des études antérieures ont par exemple porté sur le sentiment d'efficacité, le contrôle, l'optimisme ( *dispositionnel* ), l'estime de soi et le soutien social qui émerge de l'environnement social. Un élément important concernant ces théories des ressources clés est que l'indépendance de ces ressources n'est pas claire et qu'elles se chevauchent. Par exemple, Hobfoll présente des résultats de recherche qui montrent que les ressources d'estime de soi, d'optimisme et de contrôle sont interchangeables et que lorsque l'une de ces ressources était élevée les autres l'étaient aussi (2002, Cozzarelli, 1993). Nous présentons deux théories des ressources clés, soit la perspective du capital psychologique (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008; Luthans & Youssef, 2007) et la théorie des ressources de l'échange de Foa et Foa (1980).

*La perspective du capital psychologique* (Avey et al., 2008; Luthans & Youssef, 2007) montre comment quatre ressources clés de l'individu l'amènent à adopter des

---

Component Theories), et 4) les théories de ressources intégrées (Integrated Resource Models and Theories)

comportements organisationnels positifs. Le capital psychologique s'est développé dans le champ de recherche du comportement organisationnel positif et est constitué de quatre ressources psychologiques soit : 1) l'espoir, 2) l'optimisme, 3) le sentiment d'efficacité et 4) la résilience (Avey, Luthans, & Youssef, 2010; Avey et al., 2008; Luthans & Youssef, 2007). L'espoir est défini comme un état motivationnel positif qui repose sur un sentiment de réussite (e.g., énergie orientée vers les objectifs et la planification pour les atteindre) (Avey, et al., 2010; Snyder, Irving, & Anderson, 1991, p.287). L'optimisme réfère à des attentes positives envers le futur et à une interprétation personnelle des événements positifs alors que les événements négatifs sont interprétés de façon extérieure à l'individu et ils sont temporaire et spécifique à l'évènement (Avey et al., 2010; Seligman, 1998). Le sentiment d'efficacité est la conviction qu'un individu a les habiletés et les ressources pour accomplir les tâches requises. La résilience est la capacité de rebondir dans l'adversité et les échecs de même que dans les situations positives (Avey, et al., 2010; Luthans, 2002, p. 702).

Ces auteurs mentionnent « qu'un employé est considéré comme positif lorsqu'il possède un capital psychologique positif et qu'il vit des émotions positives » (Avey et al., 2008, p. 50). Plus précisément, les résultats de l'étude d'Avey et ses collègues montrent que le capital psychologique est relié aux résultantes organisationnelles via les émotions positives. En fait, ce résultat s'inscrit dans la lignée de la théorie des événements affectifs (Weiss & Cropanzano, 1996) qui stipule que tous les événements vécus par un individu ont une incidence sur les attitudes et comportements de l'individu via le développement d'émotions. De plus, cette étude montre que le capital psychologique, par le développement d'attitudes et de comportements positifs, aura un effet sur les changements organisationnels positifs puisque les employés en ont une vision positive (au contraire de développer de la résistance aux changements). Cette perspective est aussi liée à la théorie CDR d'Hobfoll (1989), puisque les quatre ressources choisies proviennent non seulement des caractéristiques personnelles mais elles représentent aussi une prédisposition psychologique positive, et elles agissent dans l'interprétation que font les individus de leur environnement.

La *théorie des ressources de l'échange social* de Foa et Foa (1980) est liée à la théorie de l'échange social de Blau (1964). Plus précisément, ces auteurs s'interrogent et tentent de comprendre ce qui arrive quand deux ou plusieurs personnes interagissent. Pour ces derniers, ces interactions sont composées d'échanges de « produits/éléments ». La notion de produits est prise au sens large et réfère autant à un sourire ou à de l'argent qu'à de la performance au travail. Foa et Foa définissent les ressources comme étant « tout ce qui peut être transmis d'une personne à une autre » (Foa & Foa, 2012). Cette définition inclut donc une variété d'éléments différents, par exemple une coupe de cheveux, un chèque, un journal ou un regard de désapprobation. Cette théorie des ressources porte principalement sur les ressources externes à l'individu et plus précisément, des ressources extraites de l'environnement, faisant référence notamment à des ressources organisationnelles (matérielles) et sociales (collègues, superviseur, amis et famille). Il est important d'ajouter que les auteurs portent une attention particulière aux règles qui définissent les échanges interpersonnels et, ce faisant, ils se dissocient des échanges économiques. D'ailleurs, ils suggèrent que les règles seront systématiquement différentes dépendamment du type de transaction et de ce qui est échangé entre les parties. Donc, les règles sont définies selon la similarité (ou non) entre les ressources échangées.

Foa et Foa ont proposé six catégories de ressources : l'amour (i.e. l'expression d'affection, de tendresse et de confort), le statut (i.e. une évaluation ou un jugement qui mène au respect, à l'estime et au prestige), l'information (i.e. des suggestions, des opinions ou des instructions qui ne sont pas classées dans les catégories amour et statut), l'argent (i.e. les pièces de monnaie, les chèques ou toute devise), les biens (i.e. les produits, objets, ou matériaux tangibles) et les services (i.e. des activités qui sont souvent perçues comme du travail pour les autres) (Foa & Foa, 1980, 2012). Les six catégories de ressources se retrouvent sur deux continuums. Le premier continuum réfère au particularisme des ressources (allant des ressources particulières aux ressources universelles) et le second continuum réfère à la nature concrète des ressources (allant de ressources concrètes à des ressources symboliques). Le *particularisme* de la ressource provient de la personne ou de la relation entre les parties. Les individus auraient plus tendance à être particularistes avec leurs amis, leur conjoint

ou leurs parents. L'amour est donc au niveau le plus élevé du particularisme alors que l'argent est au contraire au plus faible niveau. L'argent est probablement la ressource la plus universelle puisqu'elle a une valeur propre. La nature *concrète* des ressources suggère la forme ou les caractéristiques des différentes ressources. Certains comportements sont concrets (e.g. donner un objet à quelqu'un, faire une activité) alors que d'autres sont abstraits (e.g. une expression faciale, un sourire) et plus symboliques. L'amour et l'argent peuvent être échangés aussi bien de façon concrète que symbolique. Les biens et les services se retrouvent à l'extrémité de la nature concrète du continuum alors que le statut et l'information se retrouvent près des ressources symboliques.

### **1.2.2 Modèle des ressources au cours de la durée de la vie**

Le modèle des ressources présenté ici s'inscrit dans la perspective du cours de la vie et est notamment lié aux changements de la réserve de ressources lors du vieillissement des individus. Plus précisément, il semblerait qu'au cours de notre vie le réservoir et les ressources qui en font partie fluctuent (Baltes & Baltes, 1990; Hobfoll, 2002). Ainsi, certaines ressources sont plus disponibles lorsqu'un individu est jeune et elles s'affaiblissent alors que l'individu vieillit (e.g., la santé, la mémoire). De plus, en vieillissant les individus devront protéger les ressources qui sont encore présentes afin de faire face et de s'adapter aux aléas de la vie (i.e., un individu pourrait par exemple s'inscrire dans un cours de peinture ou de lecture pour vaincre la solitude et travailler la dextérité). Par exemple, de façon générale, les individus sont en meilleure santé quand ils sont jeunes et au fur et à mesure que le temps avance les problèmes de santé vont se multiplier, ou du moins seront plus fréquents. D'autres exemples de ressources qu'une personne peut perdre en vieillissant et qui sont aussi pertinents sont le soutien des êtres aimés (e.g., conjoint, amis) suite à un décès, une perte économique, une perte cognitive ou la perte de statut lié à un emploi (Hobfoll, 2002). Enfin, il semblerait que les personnes plus âgées adapteront les ressources mobilisées selon les demandes sociales et environnementales auxquelles ils font face. L'optimisation sélective de la théorie de la compensation s'inscrit dans cette voie, puisqu'il est suggéré que cette adaptation est possible grâce à la réserve de ressources des individus.

Tableau 1. Théories, perspectives et modèles des ressources

	<b>Théories / Perspectives</b>	<b>Définitions</b>	<b>Informations supplémentaires</b>	<b>Ressources</b>
<b>Théorie des ressources clés</b>	<b>Capital psychologique</b>	Montre comment quatre ressources clés de l'individu l'amènent à adopter des attitudes et comportements positifs envers l'organisation.	Ces ressources sont des états et peuvent donc être développées par les membres de l'organisation, notamment par des interventions et une gestion proactive.	Espoir; Optimisme; Sentiment d'efficacité; Résilience
	<b>Théorie des ressources dans l'échange de l'échange social</b>	Échange de ressources entre deux parties Les ressources échangées (entre deux parties) permettent de développer une relation avec l'autre au fur et à mesure des échanges.	Deux continuums : Les ressources se retrouvent sur deux continuums : Concrètes – abstraites; Universalistes – particularistes	Amour; Statut; Information; Argent; Biens; Services
<b>Modèle de ressources au cours de la vie</b>	<b>Optimisation sélective de la théorie de la compensation</b>	Apprentissage chez les personnes âgées Réserve de ressources; capacité de cette réserve de ressources dans le fonctionnement cognitif	Mieux comprendre comment les personnes âgées continuent à apprendre des nouvelles tâches alors que leurs capacités physiques sont réduites.	Cognitives
<b>Théories des composantes multiples de ressources</b>	Fait référence aux capacités des individus à évaluer une situation, à percevoir positivement une situation et à savoir comment résoudre une situation.	Le sentiment de cohérence	Sens qu'un individu : Peut prédire son avenir; A la capacité de déterminer la signification des aspects importants de sa vie; A le sentiment que les forces tendent à servir son avantage.	
		La personnalité résistante aux événements stressants.	La résistance est composée de trois éléments : Contrôle sur sa vie; Perçoit les stressors comme des défis; Est engagé dans les tâches et activités de la vie en général	
<b>Théories des ressources intégrées</b>	<b>Modèle demandes – ressources au travail</b>	Le bien-être des employés est déterminé selon deux angles au travail : les demandes et les ressources impliquées dans le travail. Les ressources sont externes à l'individu.	Burnout	<b>Demande :</b> Quantité de travail; Demandes émotionnelles; Conflit travail-famille <b>Ressource :</b> Autonomie; Développement potentiel; Soutien social
	<b>Théorie de la CDR</b>	Les ressources sont « des entités qui ont soit une valeur par elles-mêmes, ou qui agissent comme un moyen d'obtenir d'autres entités qui ont une valeur propre » (Hobfoll, 2002)	Comprendre comment le stress psychologique se développe.	Ressources personnelles : Caractéristiques personnelles; Énergie; Matériel; Conditions Ressources sociales : Soutien social

C'est d'ailleurs ce que présentent Baltes et Baltes (1990) dans *l'optimisation sélective de la théorie de la compensation*. Cette théorie s'est plus spécifiquement développée dans le champ de la recherche de l'apprentissage chez les personnes âgées. Plus précisément, cette théorie s'intéresse au développement intellectuel qui se fait selon une dynamique de croissance (gain) et de déclin (perte). Cette notion de croissance et de déclin est directement liée dans le premier cas au développement de l'individu et dans le second, au fait de vieillir. Cette théorie suggère que jeunes et moins jeunes possèdent une réserve de ressources. De plus, cette théorie porte principalement sur les ressources cognitives. Toutefois, il est possible de la transférer à un grand nombre d'autres ressources. L'intérêt principal de cette théorie réside dans le fait que l'acquisition, la protection, la maintenance et le développement de ressources cognitives se font par l'apprentissage, l'acquisition de connaissances, les exercices et la formation (Baltes et Baltes, 1990, p. 9). Selon ces auteurs, la capacité de la réserve de ressources réside dans le fonctionnement cognitif des individus. C'est grâce à cette réserve de ressources cognitives, que les personnes âgées continuent d'apprendre au cours du temps et ce, même si leurs capacités physiques sont réduites (ressources personnelles). Enfin, cette théorie stipule que les individus utilisent de façon consciente et inconsciente les ressources qu'ils possèdent et ce, tout au long de leur vie, notamment dans les activités quotidiennes.

### **1.2.3 Théories des composantes multiples de ressources**

Les théories de composantes multiples des ressources font référence aux capacités des individus à évaluer une situation, à voir et percevoir une situation comme positive et à savoir comment résoudre la situation (Hobfoll, 2002). Voici deux exemples qui illustrent les théories des composantes multiples de ressources. Le premier exemple concerne le sentiment de cohérence qui est défini comme étant le sentiment selon lequel un individu perçoit 1) qu'il peut généralement prédire son avenir, 2) qu'il a la capacité de déterminer la signification des aspects importants de sa vie, et 3) que les forces puissantes ont tendance à servir à son avantage (Antonovsky, 1979 dans Hobfoll, 2002). Le deuxième exemple porte sur la personnalité résistante (*personality hardiness*) aux événements stressants. Cette résistance est composée de trois éléments et plus

précisément de la capacité de l'individu 1) à avoir le contrôle sur sa vie, 2) à percevoir les *stresseurs* comme des défis et non pas des menaces, et 3) à être engagé dans les tâches et activités de la vie en général (Kobasa et al., 1979, 1983, dans Hobfoll, 2002). Ces deux exemples illustrent la complexité et la richesse des combinaisons et interactions entre les ressources.

#### **1.2.4 Théories des ressources intégrées**

Il existe une multitude de théories des ressources intégrées. Par exemple, Lazarus et Folkman (1984) ont développé le modèle transactionnel du stress qui stipule que le stress est un processus dans lequel « il y a une relation entre la personne et son environnement qui est évalué [évaluation primaire et secondaire] par cette dernière comme taxant ou excédant ses ressources et mettant en danger son bien-être » (Lazarus & Folkman, 1984, p. 19). French et ses collègues ont pour leur part proposé un modèle de *fit* entre les ressources disponibles et les demandes de l'environnement (French, Caplan, & Van Harrison, 1982; French, Rodgers, & Cobb, 1974). Holahan, Moos, Holahan et Cronkite (1999) ont proposé un modèle dans lequel les ressources sociales et personnelles doivent agir en tandem. Dans leur article, Diener et Fujita (1995) suggèrent que les ressources nationales (i.e. eau potable, nourriture, système de santé universel, sécurité) et individuelles (i.e. caractéristiques personnelles, énergie, matériel et condition) ont un rôle dans le maintien du bien-être psychologique. Plus précisément, les auteurs suggèrent que les ressources personnelles sont associées aux aspirations et objectifs des individus. Ce faisant, certaines ressources seront plus importantes pour certains que d'autres (Diener & Fujita, 1995). Par exemple, dans une société individualiste, au contraire d'une société interdépendantes, les aspirations personnelles sont plus grandes et donc les ressources pertinentes varient grandement d'un individu à l'autre. Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli (2001) proposent le modèle demandes–ressources au travail<sup>10</sup> et Hobfoll (1988, 1989) propose la théorie CDR. Nous portons notre attention sur ces deux dernières théories et les présentons plus en détail.

---

<sup>10</sup> Le modèle demandes – ressources au travail est une traduction libre de *Job Demands-Resources*.

Le modèle des demandes et des ressources au travail (Demerouti et al. 2001) est très populaire. Ce modèle soutient que le bien-être d'un employé est déterminé selon l'évaluation que fait un employé de deux angles du travail, soit : les demandes et les ressources impliquées dans le travail (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004). Les *demandes* liées à l'emploi sont « les aspects physiques, sociaux et organisationnels qui requièrent un effort physique ou mental qui sont associés à des coûts physiologiques et psychologiques (e.g. l'épuisement émotionnel) » (Demerouti et al., 2001, p. 501). Les demandes sont par exemple la quantité de travail, les demandes émotionnelles et les conflits travail-famille. Les *ressources* liées à l'emploi sont « les aspects physiques psychologiques, sociaux et organisationnels qui permettent d'effectuer les objectifs organisationnels, de réduire les demandes de travail associées aux coûts physiologiques et psychologiques, et de stimuler le développement et la croissance personnels » (Demerouti et al., 2001, p. 501). Les ressources au travail sont par exemple l'autonomie, la possibilité de développement et le soutien social. Dans leur article de 2001, Demerouti et ses collègues se concentrent sur les ressources externes (sociales et organisationnelles) en raison d'un manque d'accord dans la littérature en ce qui a trait aux ressources internes (cognitives).

La *théorie CDR* a été développée dans le but de comprendre et de déterminer les mécanismes d'adaptation impliqués dans la gestion du stress (Hobfoll, 1988, 1989). Définissant les ressources comme « des entités qui ont soit une valeur par elles-mêmes ou qui agissent comme un moyen d'obtenir d'autres entités qui ont une valeur propre » (Hobfoll, 2002, p. 307), cette théorie propose quatre catégories de ressources personnelles (i.e. les caractéristiques personnelles, l'énergie, le matériel et les conditions) et une catégorie de ressource sociale (i.e. le soutien social). Selon Hobfoll (1989), le soutien social est une ressource sociale puisqu'il permet d'obtenir ou de faciliter la préservation des ressources. Toutefois, pour obtenir du soutien, un individu devra investir d'autres ressources au préalable.

### **1.2.5 Justification du choix du cadre théorique et conceptuel de la théorie CDR**

La présentation des théories, perspectives et modèles des ressources ci-dessus illustre la panoplie des définitions des ressources et la variété des théories existantes. Voyons à

présent les arguments justifiant l'utilisation du cadre théorique et conceptuel de la théorie CDR par rapport aux théories alternatives. Deux arguments principaux sont discutés. Le premier argument porte sur la théorisation et la conceptualisation des ressources et du modèle de stress, et le second argument porte sur la définition des ressources et les différentes catégories de ressources.

Le premier argument concerne la théorisation et la conceptualisation de la théorie CDR. Plus précisément, cette théorie propose une définition du stress psychologique et le processus par lequel le stress se développe. Cette théorie propose aussi les mécanismes entre les différentes ressources, le stress psychologique et les résultantes. Cette théorie représente un modèle général et englobant du développement du stress et du *burnout* des individus (Hobfoll & Freedy, 1993; Westman, Hobfoll, Chen, Davidson, & Laski, 2004). En effet, elle intègre l'ensemble du processus du stress de l'évènement stressant aux conséquences de cet évènement et ce, en passant par la perception de l'évaluation de la disponibilité des ressources pour faire face à un environnement stressant. Plus précisément, la théorie CDR propose un processus par lequel le stress se développe en indiquant qu'il est « une réaction envers l'environnement dans lequel il y a soit (a) une menace de perte de ressources, (b) une perte réelle des ressources, ou (c) une absence des gains suite à un investissement de ressources » (1989, p. 516). C'est d'ailleurs par le filtre de cette évaluation de l'environnement que l'individu vivra du stress. De plus, cette théorie a fait l'objet d'un nombre important d'études qui ont porté sur des situations de stress majeures, liées à une catastrophe naturelle par exemple, et mineures, ce qui en fait une théorie utile et pertinente pour l'ensemble des situations stressantes que peut vivre un individu (Westman et al., 2004) tant dans sa vie personnelle qu'en milieu organisationnel.

La théorie CDR intègre aussi plusieurs théories présentées ci-dessus. Par exemple, cette théorie reprend l'idée de réserve de ressources telle que suggérée par Baltes et Baltes (1990) dans l'optimisation sélective de la théorie de la compensation. Plus précisément, ces auteurs indiquent que les individus possèdent un réservoir de ressources et que cette réserve de ressources permet à l'individu de puiser et/ou d'accumuler ses ressources, et qu'un déséquilibre dans cette réserve pourrait avoir des conséquences importantes pour

l'individu. Il existe aussi un lien entre la théorie CDR et le modèle demandes – ressources (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007). Par exemple, les deux modèles suggèrent un rôle modérateur des ressources dans la relation entre demandes (ou menaces) et les conséquences négatives (Xanthopoulou et al., 2007). De plus, les deux modèles suggèrent un processus motivationnel notamment en raison du besoin qu'ont les individus de rééquilibrer leur réserve de ressources ou encore qu'ils sont stimulés par l'acquisition de nouvelles ressources (Halbesleben et al., 2014). Toutefois, la différence majeure entre ces deux modèles concerne les ressources étudiées. En effet, dans le modèle demandes - ressources, les ressources sont des ressources externes à l'individu, et elles sont principalement contextuelles, alors que dans la théorie CDR les ressources internes (i.e. personnelles) et externes (i.e. sociales) sont considérées. Ce dernier élément nous amène à notre second argument qui concerne la (les) définition(s) des ressources.

Le deuxième argument concerne la définition des ressources et plus précisément la définition des ressources d'Hobfoll, qui nous semble non seulement plus complète mais surtout plus englobante que les définitions des ressources proposées dans les autres théories, modèles et perspectives. En effet, les ressources que l'on retrouve autant dans les théories des ressources clés (e.g. capital psychologique) que dans les théories des ressources intégrées (e.g. modèle demandes - ressources) se chevauchent. Par exemple l'espoir, l'optimisme, le sentiment d'efficacité et la résilience sont des caractéristiques personnelles telles que définies par Hobfoll (1989). L'article de Diener et Fujita (1995) est un autre exemple dans lequel les ressources étudiées (i.e. caractéristiques personnelles, ressources matérielles et sociales) sont semblables à celles d'Hobfoll (1989). Les ressources décrites dans la théorie CDR ont été étudiées dans un nombre important d'études et dans des contextes très variés (e.g. femmes pauvres; Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). Ce faisant, les ressources de cette théorie sont adaptées au contexte organisationnel et aux recherches portant sur le stress en milieu organisationnel.

Enfin, plusieurs auteurs ont critiqué la définition des ressources d'Hobfoll (1989) la qualifiant de trop large et qu'elle est utilisée et adaptée selon le contexte ou le besoin

(e.g. Halbesleben et al., 2014), faisant de cette définition, une définition instable d'un article à l'autre. L'article d'Halbesleben et ses collègues illustre cette critique et ils ajoutent que tout ce qui est bon (ou positif) peut être considéré comme une ressource. Ils suggèrent d'ailleurs une nouvelle définition des ressources qui stipule que « les ressources sont tout ce qui est perçu par les individus comme permettant d'atteindre leurs objectifs » (Halbesleben et al., 2014, p. 1338). Évidemment, cette définition est profondément ancrée dans leur vision de la théorie CDR qui est non pas une théorie du stress mais plutôt une théorie de la motivation. Bien que ce ne soit pas l'objectif de cette section, nous considérons la théorie CDR comme une théorie du stress en raison de sa définition du stress qui est au centre de sa conceptualisation. Enfin, la définition d'Halbesleben et ses collègues (2014) est vague et large et a une nature idiosyncratique. En d'autres mots, les ressources sont propres à chacun.

En résumé, la théorie CDR est à notre avis la théorie la mieux adaptée pour répondre à nos objectifs de recherche puisqu'il s'agit d'une théorie générale complète du stress. Cette théorie nous permet non seulement de mieux comprendre comment le stress se développe, mais aussi comment les ressources interagissent les unes avec les autres. Elle permet aussi d'explorer la relation entre l'environnement et les conséquences d'une perception d'un environnement stressant. Dans la section suivante, nous présentons en détail la théorie CDR et les différentes ressources personnelles et sociales.

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

Prenant racine dans le champ de la psychologie sociale, la théorie CDR développée par Hobfoll (1988, 1989) a initialement été développée pour répondre aux difficultés liées à la compréhension et à l'identification des mécanismes d'adaptation (*coping*) impliqués dans la gestion des événements stressants (Hobfoll, 1988, 1989). Elle est aujourd'hui une des théories les plus utilisées pour comprendre le processus par lequel le stress et le *burnout* se développent (Halbesleben, 2006; Hobfoll, 2011; Holahan et al., 1999).

#### **1.3.1 Définitions**

Les ressources sont généralement définies comme « des entités qui ont soit une valeur par elles-mêmes (e.g. l'estime de soi, les relations affectives, la santé ou la paix

intérieure) ou qui agissent comme un moyen d'obtenir d'autres entités qui ont une valeur propre (e.g. l'argent, le soutien social ou le crédit) » (Hobfoll, 2002, p. 307). Il existe plusieurs façons de catégoriser les ressources. Par exemple, les ressources peuvent être psychologiques, personnelles, sociales, organisationnelles, distales, proximales ou cognitives (Hobfoll, 2002). Dans le cadre de cette thèse, nous portons notre attention sur les ressources personnelles et les ressources sociales de la théorie CDR. Nous présentons ces ressources personnelles et sociales aux sous-sections suivantes : 1.3.3.1 et 1.3.3.2, respectivement. La théorie CDR repose sur les deux postulats suivants : 1) les individus tentent de retenir, de protéger et de développer leurs ressources, et 2) les individus redoutent la perte potentielle ou la perte réelle de leurs ressources (Hobfoll, 1989).

C'est d'ailleurs à travers ces deux postulats qu'Hobfoll définit le stress comme étant « une réaction envers l'environnement dans lequel il y a soit (a) une menace de perdre des ressources, (b) une perte réelle des ressources, ou (c) une absence de gains suite à un investissement de ressources » (1989, p. 516). Pour Hobfoll, la perception d'une perte, une perte réelle ou l'absence de gain de ressources sont suffisantes pour créer du stress. Doane, Schumm, et Hobfoll (2012) ajoutent que la perte de ressources est de façon générale plus saillante que le gain de ressources. En fait, il est intéressant de constater que l'effet de la perte ou du gain de ressources ne semble pas être égal et proportionnel. Donc, lorsqu'un individu perd une ressource ou investit une ressource, même s'il en acquière une autre par la suite, cela ne compensera pas la totalité de la perte initiale encourue. Or, il semble que lorsqu'un individu est dans un cycle de perte de ressources, tous les petits gains deviennent importants (Doane et al., 2012). Enfin, la théorie CDR s'inscrit dans une perspective longitudinale et processuelle mettant l'accent sur le cycle de gains et de pertes de ressources affectant les individus (Hobfoll, 2002).

### **1.3.2 La notion d'évaluation des évènements**

Un élément clé de la théorie d'Hobfoll (1988, 1989) est la notion d'évaluation des ressources nécessaires pour faire face aux évènements stressants, qui fait partie de la définition du stress psychologique et plus spécifiquement de l'évaluation d'un évènement stressant. Cette évaluation va dans le même sens que l'évaluation (ou

*appraisal*) proposée par la théorie transactionnelle du stress (Lazarus & Folkman, 1984), qui stipule que les *stresseurs* ne produisent leurs effets que par le truchement de l'évaluation que l'individu en fait. De fait, l'évaluation des *stresseurs* dans cette thèse est constituée des trois types d'évaluation d'Hobfoll (1989) suivants : perte de ressources, perte anticipée de ressources et absence de gain de ressources suite à un investissement de ressources. C'est à travers cette évaluation de l'évènement que le stress de l'individu se développe et qu'il a des effets sur ses attitudes et comportements. En d'autres mots, cette évaluation est le filtre au travers duquel un individu perçoit son environnement.

### 1.3.3 Les ressources de la théorie de la conservation des ressources

La théorie CDR stipule qu'il y a quatre catégories de ressources personnelles, soit les caractéristiques personnelles, l'énergie, le matériel (ou objet) et les conditions. Hobfoll ajoute une autre catégorie qu'il distingue des ressources personnelles, soit les ressources sociales. Voyons à présent les ressources personnelles et sociales selon Hobfoll (1989) que nous illustrons à la figure 2.

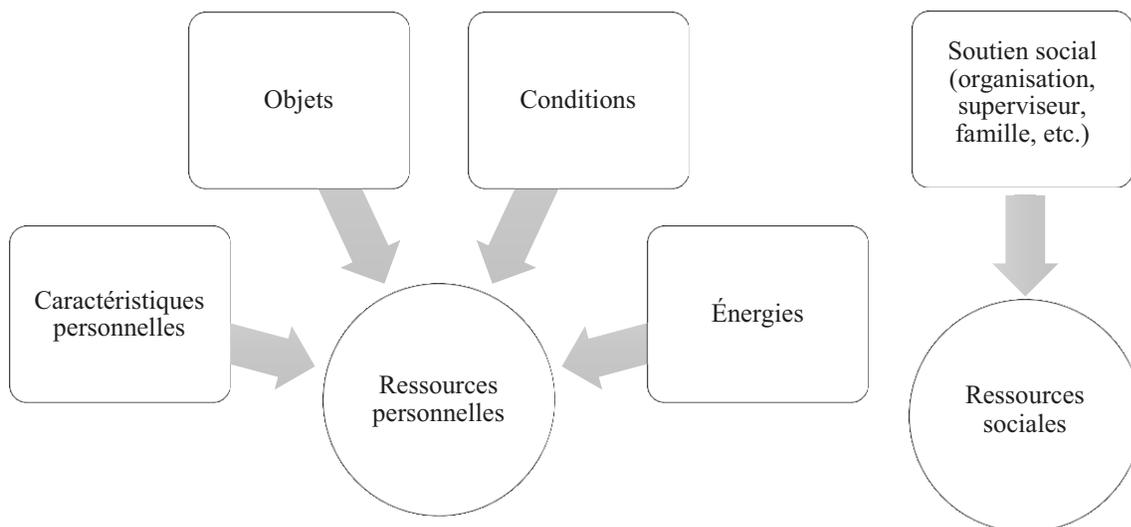


Figure 2. Représentation des ressources personnelles et sociales selon Hobfoll (1989)

### **1.3.3.1 Les ressources personnelles**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la théorie CDR regroupent quatre catégories de ressources personnelles (Hobfoll, 1989; Hobfoll & Lilly, 1993; Morelli & Cunningham, 2012) soit les caractéristiques personnelles (i.e. des traits qui permettent de mieux gérer le stress, p.ex. l'estime de soi), l'énergie (i.e. permet d'obtenir d'autres ressources en l'investissant dans une activité, p.ex. le temps consacré à une activité), le matériel (ou objet) (i.e. un objet physique qui prend sa valeur dans son utilité, sa rareté, et/ou dans sa symbolique, p.ex. un voiture), et les conditions (i.e. prennent leur valeur et donnent une certaine valeur à ceux qui les possèdent). Quel que soit le type de ressources personnelles ou leur catégorie d'appartenance, elles sont idiosyncratiques; c'est-à-dire qu'elles sont propres à chacun (Morelli & Cunningham, 2012). De plus, elles forment l'identité de l'individu.

Dans le cadre de cette thèse, nous portons notre attention sur les caractéristiques personnelles des individus et plus précisément sur les effets que peut avoir un manque de ressources personnelles dans le développement de l'épuisement émotionnel, la dépression, la fatigue et l'anxiété, l'engagement organisationnel affectif, la performance des employés et les départs volontaires. La théorie CDR présente les caractéristiques personnelles comme des traits qui permettent de mieux gérer les situations stressantes et d'être plus résilient face aux situations stressantes (Hobfoll, 1989). Or, cette théorie suggère que le manque de ressources, l'absence de ressources ou l'absence de gain de ressources, face à une situation créerait du stress psychologique. Deux caractéristiques personnelles qui ont été largement étudiées et qui ont fait l'objet de plusieurs méta-analyses sont les traits d'affectivité positive et négative (Connolly & Viswesvaran, 2000; Ng & Sorensen, 2009; Thoresen, Kaplan, Barsky, de Chermont, & Warren, 2003). Un individu peut avoir un niveau élevé (ou faible) d'affectivité négative et positive puisque ces deux traits d'affectivité ne sont pas mutuellement exclusifs et sont conceptualisés comme deux continuums distincts (Iverson, Olekalns, & Erwin, 1998; Watson, 1988). L'affectivité positive réfère à une tendance générale de voir la vie de façon positive et avec optimisme alors que l'affectivité négative réfère à une prédisposition naturelle négative de l'individu face à son environnement, à être

pessimiste, et à réagir de façon négative face au stress (Barsade et al., 2003; Ng & Sorensen, 2009). Un individu ayant une affectivité négative élevée aura tendance à ressentir de la colère, de la peur, du dégoût, de la culpabilité et de la nervosité (Watson, Clark, & Tellegen, 1988). De plus, l'affectivité négative a aussi été étudiée en lien avec le stress. En fait, les individus possédant une affectivité négative élevée perçoivent généralement un manque de ressources pour répondre aux demandes de l'environnement, ce qui aurait pour conséquence l'augmentation du niveau de stress et d'incertitude (Spector, Zapf, Chen, & Frese, 2000).

Trois mécanismes permettent de comprendre la relation entre l'affectivité négative et le stress (Iverson et al., 1998; Ng & Sorensen, 2009). Ces mécanismes permettent aussi de comprendre comment la prédisposition naturelle d'un individu influence ses perceptions et la façon dont il traite l'information (Ng & Sorensen, 2009). Les trois mécanismes sont 1) le processus cognitif, 2) le processus instrumental et 3) le processus motivationnel. D'abord, le processus *cognitif* met de l'avant l'idée qu'un individu ayant une affectivité négative élevée portera son attention sur l'information négative de son environnement de travail (Levin & Stokes, 1989; Necowitz & Roznowski, 1994). Ensuite, le processus *instrumental* indique que les individus ayant une affectivité négative élevée analyseront l'information de façon plus négative. Enfin, le processus *motivationnel* suggère que les affects influencent différents types de motivation, ce troisième serait donc lié à une diminution du contrôle de l'environnement (Iverson et al., 1998). Ces trois mécanismes suggèrent qu'un individu possédant une affectivité négative élevée interprètera les informations provenant de son environnement plus négativement; il aura tendance à porter davantage son attention sur les informations négatives et réduira son contrôle sur l'environnement.

### **1.3.3.2 Les ressources sociales**

Les ressources sociales tiennent une place particulière dans la théorie CDR (Hobfoll, 2002, 2009). Si Hobfoll (1989) a exclu la notion de ressource sociale dans sa conceptualisation initiale des ressources personnelles d'un individu c'est parce qu'il considèrerait le soutien social comme 1) une ressource qui permet d'obtenir ou de faciliter la préservation des ressources valorisées et 2) que le soutien social peut aussi réduire le

niveau de ressources d'un individu (p. 517). Cette dualité s'explique par le fait que les ressources sociales peuvent être nuisibles pour l'ensemble des ressources d'un individu, notamment parce que, pour obtenir du soutien social, il faudra mobiliser un grand nombre de ressources personnelles. Plus précisément, pour obtenir du soutien social, il faut mobiliser ses ressources personnelles. Par exemple, pour développer une relation amicale, il faudrait au préalable avoir des habiletés interpersonnelles alors que pour développer une relation amoureuse saine il faudrait aussi être capable de s'ouvrir à l'autre. Quelle que soit la relation développée, du temps et de l'énergie sont utilisés afin de développer une relation durable. Ce faisant, pour obtenir du soutien social, un individu utilisera ses ressources personnelles.

Le soutien social est défini comme étant « une interaction sociale (ou une relation) permettant aux individus d'obtenir l'assistance (ou un sentiment d'attachement) d'un individu (ou d'un groupe) qui est perçu comme bienveillant (ou attentionné) » (Hobfoll & Stokes, 1988, p. 499; Hobfoll et al., 1990, p. 467). Le soutien social est une ressource sociale qui permet d'influencer les ressources personnelles et les perceptions d'un individu en ce qui concerne son environnement (Hobfoll & Shirom, 2000). Il est aussi un méta-construit renvoyant aux interactions de soutien, à la perception de soutien et à la mesure selon laquelle un événement est perçu comme révélant du soutien (Hobfoll, 2002, p. 309). Les ressources sociales, et plus spécifiquement le soutien social, ont deux fonctions : l'une instrumentale et l'autre identitaire (Hobfoll et al., 1990).

Sur le plan instrumental, le soutien social est un véhicule important qui permet à un individu d'accéder à un spectre de ressources plus grand que ses ressources individuelles par le biais des ressources des autres individus. Par exemple, un individu pourrait obtenir de l'aide d'un ami ou des informations de la part d'un collègue qui lui permettrait d'exécuter ses tâches plus rapidement, ce qui lui laisserait de l'énergie pour d'autres activités. Un autre exemple serait le droit d'utiliser la voiture d'un membre de la famille pour aller travailler. Ce prêt permettrait à l'individu de se rendre au travail facilement, sans que ce dernier ne soit propriétaire de la voiture. L'accessibilité à une voiture via une personne de son entourage serait perçue comme une ressource personnelle de type matériel (ou objet).

Sur le plan identitaire, les liens et les relations que forment un individu contribuent à former son identité (Hobfoll & Shirom, 2000). Par exemple, le développement d'une relation sentimentale avec un individu contribue au développement d'une identité sociale, d'une valorisation de soi et du sentiment que ce dernier mérite de l'amour et qu'il est apprécié (Hobfoll et al., 1990). Hobfoll et ses collègues ajoutent aussi que le sentiment d'identité est inséparable de soi et du contexte social et environnemental (1990). Plus précisément, les individus s'identifient à divers domaines, notamment par l'estime de soi, l'optimisme, l'amour et l'amitié envers les autres et par notre culture d'appartenance. Il semblerait que « [n]ous absorbions notre système social (c.-à-d., le total net de toutes nos interactions et relations) afin de développer notre sentiment d'identité » (Hobfoll et al., 1990, p. 468).

Comme le soulignent Holahan et ses collègues (1999), le niveau d'exposition au stress pourrait diminuer les ressources sociales des individus. L'exemple qu'ils mentionnent concerne les personnes âgées et celles atteintes de maladies chroniques qui utilisent peu leur réseau social parce qu'elles ont peur de surutiliser leur ressources sociales et de ne plus en avoir un jour ou de l'est épuiser complètement. Plus précisément, ils ont l'impression de taxer leurs ressources. Dans un article détaillé, Hobfoll et ses collègues (1990) présentent une théorie des ressources du soutien social. Ils avancent deux propositions qui intègrent la théorie CDR et la théorie des ressources du soutien social. La première proposition est que le soutien social est le véhicule principal par lequel un individu a accès à un éventail de ressources plus large que s'il n'avait pas accès au soutien social. La deuxième proposition porte sur l'idée que les ressources personnelles et sociales sont deux aspects importants de l'identité d'un individu. Ces deux propositions amènent d'une certaine façon un vecteur motivationnel puisque les individus « tentent de maintenir le soutien social pour répondre aux besoins de préserver leur ressources et de protéger et maintenir leur identité » (Hobfoll et al., 1990, p. 467).

### **1.3.3.3 Ressources personnelles et sociales**

Nous avons vu précédemment qu'Hobfoll (1989) propose quatre catégories de ressources personnelles et les distingue des ressources sociales. Or, en 1990, Hobfoll et

ses collègues ont développé la théorie des ressources du soutien social<sup>11</sup> qui met en relation les ressources personnelles et sociales. Cette théorie s'inscrit dans la théorie CDR et repose principalement sur un modèle motivationnel du soutien social. Plus précisément, l'article d'Hobfoll et ses collègues (1990) fait le pont entre la conceptualisation initiale des ressources d'Hobfoll (1989) et une théorisation du soutien social dans le cadre de la théorie CDR. Ce faisant, Hobfoll et ses collègues considèrent les ressources sociales et les ressources personnelles dans le développement de l'identité de soi. Ils vont même jusqu'à concevoir le soutien social comme un élément de base de l'intégrité sociale, psychologique et biologique des individus. En d'autres termes, les ressources sociales et plus précisément le soutien social font non seulement partie de l'identité des individus, mais elles ont permis à ces derniers, depuis l'enfance, de se développer. De plus, la perception de soutien social fait partie intégrante de l'individu, au même titre que les caractéristiques personnelles. Cet article souligne la relation entre les ressources personnelles et sociales en indiquant que ces ressources font partie intégrante de l'identité d'un individu (Hobfoll et al., 1990).

Si les ressources sociales permettent d'accéder aux ressources des autres et ce faisant, permettent d'agrandir le spectre des ressources d'un individu (Hobfoll et al., 1990; Hobfoll & Shirom, 2000), pour se développer, les ressources sociales nécessitent la mobilisation ou le développement de ressources personnelles. Comme mentionné ci-dessus, un individu devra développer et utiliser ses caractéristiques personnelles afin d'entrer en relation avec les autres. Le tableau 2 reprend les différentes catégories de ressources, leurs définitions et des exemples de ressources.

Dans le cadre de cette thèse, les ressources personnelles et sociales font non seulement partie de l'identité de l'individu, mais elles sont aussi reliées les unes aux autres. Nous présentons deux arguments principaux pour justifier que les ressources personnelles et sociales sont distinctes mais que leur mode de fonctionnement est similaire. Le premier argument est que l'obtention et la protection des ressources personnelles et sociales nécessite un investissement préalable de ressources en général (personnelles et sociales).

---

<sup>11</sup> *Social Support Resource Theory*

Puis, le deuxième argument pose la question de la distinction et des similitudes entre les ressources personnelles et les ressources sociales.

Tableau 2. Récapitulatif des cinq catégories de ressources

<b>Catégories de ressources</b>	<b>Définition</b>	<b>Exemple</b>
<b>Caractéristique personnelle</b>	Traits permettant de mieux gérer le stress	Confiance en soi, affectivité positive
<b>Énergie</b>	Ressource permettant d'obtenir d'autres ressources	Temps, connaissance
<b>Matériel (Objet)</b>	Item ou objet physique ayant une valeur par son utilité, sa rareté ou son symbolisme	Maison, transport
<b>Condition</b>	Ressource ayant un état de valeur puisqu'elle est désirée de tous	Mariage, promotion
<b>Soutien social</b>	Sentiment d'attachement (affection), assistance et besoins de ressources personnelles (e.g. habileté interpersonnelle) pour en obtenir	Soutien du superviseur, de l'organisation et de la famille

*Note.* Ce tableau est adapté d'Hobfoll (1989) et Morelli & Cunningham (2012)

L'argument principal évoqué par Hobfoll (1989) dans la distinction entre les ressources personnelles et sociales est que pour obtenir des ressources sociales, l'individu doit investir un grand nombre de ressources personnelles. Or, contrairement à ce qu'indique Hobfoll (1989), l'investissement de ressources (personnelles et/ou sociales) est nécessaire à l'acquisition et à la protection des ressources en général et non pas uniquement en ce qui a trait aux ressources sociales. Par exemple, un individu qui doit investir du temps et de l'énergie pour effectuer une tâche au travail, ne pourra pas utiliser ce même temps et cette même énergie pour faire des activités à la maison. Bien que cet investissement de temps et d'énergie peut se transformer en d'autres ressources par la suite (e.g. un salaire et une promotion), lorsqu'elles sont utilisées, elles ne sont pas disponibles pour d'autres choses [i.e., ressources personnelles → ressources personnelles]. De façon similaire, l'obtention de soutien social se fera par la mobilisation des ressources personnelles et plus précisément de ses caractéristiques personnelles, du temps et de l'énergie afin d'établir une relation de confiance avec

l'autre [i.e., ressources personnelles → ressources sociales]. De même, un individu qui possède des ressources sociales, par exemple une relation de qualité et de confiance avec les membres de son équipe pourra obtenir de l'aide dans l'accomplissement de ses tâches afin de réduire son investissement de temps et d'énergie, et ce faisant il pourra effectuer d'autres tâches [i.e., ressources sociales → ressources personnelles]. Enfin, par exemple, une relation de qualité et de confiance entre un nouvel employé et un membre de l'organisation pourrait mener à l'acceptation et à l'intégration du nouvel employé dans le groupe de travail, notamment en raison de la relation entre le nouvel employé et le membre du groupe [i.e., ressources sociales → ressources sociales].

Ces quatre exemples illustrent bien que la protection et l'acquisition de ressources personnelles et sociales nécessitent un investissement préalable de ressources et que cet investissement pourrait avoir comme effet un déséquilibre de la réserve de ressources de l'individu. Notons aussi que si les ressources personnelles permettent d'obtenir des ressources sociales, les ressources sociales permettent de réduire les pertes de ressources personnelles (Hobfoll et al., 1990). Si comme le suggèrent Hobfoll et ses collègues, les ressources sociales permettent à un individu de se protéger face à son environnement et de pouvoir se reprendre en main, l'hypothèse de substitution proposée dans cet article suggère que les ressources les mieux adaptées au contexte seront celles utilisées. En d'autres mots, les ressources (personnelles ou sociales) utilisées dépendent de la demande ou de l'évènement stressant, ce qui veut dire que les ressources correspondant le mieux à la demande seront substituées aux ressources les moins bien adaptées (Hobfoll et al., 1990, p. 471). Le tableau 3 reprend les définitions des ressources personnelles et sociales et les relations entre ces dernières.

Tableau 3. Relations entre ressources personnelles et ressources sociales

	<b>Ressources personnelles</b>	<b>Ressources sociales</b>
<b>Définition conceptuelle</b>	« des entités qui ont soit une valeur par elles-mêmes et pour un individu (e.g. l'estime de soi, les relations affectives, la santé ou la paix intérieure) ou qui agissent comme un moyen d'obtenir d'autres entités qui ont une valeur propre (e.g. l'argent, le soutien social ou le crédit) » (Hobfoll, 2002, p. 307).	constituent soit une « interaction (ou une relation) qui permet aux individus d'obtenir de l'assistance, ou un sentiment d'attachement envers une personne (ou un groupe) qui est perçu par les individus comme une source d'affection » (Hobfoll et al., 1990).
<b>Dimensions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractéristique personnelle</li> <li>• Énergie</li> <li>• Condition</li> <li>• Matériel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien organisationnel</li> <li>• Soutien des collègues</li> <li>• Soutien du superviseur</li> <li>• Soutien familial</li> <li>• Soutien des amis</li> </ul>
<b>Relations entre les ressources</b>	Ressources personnelles → Ressources personnelles Ressources personnelles → Ressources sociales Ressources sociales → Ressources personnelles Ressources sociales → Ressources sociales	

Le deuxième argument s'inspire de l'article de Morelli et Cunningham (2012) qui ont étudié l'importance des ressources matérielles, psychologiques et sociales. Une analyse factorielle confirmatoire montre que les ressources sociales et psychologiques sont perçues comme un facteur unique (les facteurs sont tous supérieurs à .40) et ce, dans deux échantillons. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'ils utilisent dans cet article le terme de ressources psychosociales. Ajoutons toutefois que nous ne concevons pas les ressources personnelles et sociales comme une ressource unique, mais au contraire nous les concevons comme deux différents types de ressources. Une analyse approfondie des résultats de cette étude nous permet d'observer qu'il y a seulement deux items sur dix sélectionnés pour représenter les ressources sociales (i.e., *Support from co-workers* et *People I can learn from*). Or, l'échelle de la CDR est composée de 74 items dont 14 font référence à du soutien (e.g., intimité [avec un membre de la famille, avec le conjoint,

avec au moins un ami], aide [dans les tâches au travail et à la maison], relation de qualité avec les enfants, compréhension de mon superviseur, de l'affection des autres, camaraderie, loyauté des amis; Hobfoll & Lilly, 1993). Un autre élément important est que l'étude s'intéressait à l'importance perçue des différentes ressources alors que l'échelle a été développée afin d'avoir une mesure « objective » des pertes et des gains de ressources. Ce faisant, les résultats de l'analyse factorielle nous semblent biaisés pour deux raisons. D'abord, le nombre d'items utilisé et le choix des items n'est pas clair et semble même arbitraire. Ensuite, la question posée pose problème puisqu'elle s'intéresse à l'utilité perçue des ressources, ce qui ne veut toutefois pas dire que les ressources ne font qu'une. Mais bien au contraire, cela illustre que leur utilité est perçue comme similaire.

Enfin, ajoutons aussi qu'il est fort possible que les individus interrogés perçoivent l'utilité des ressources personnelles et sociales de façon similaire, ce qui ne veut pourtant pas dire qu'elles sont identiques ni un même construit. Au contraire, un élément qui distingue les ressources sociales des ressources personnelles est que les ressources sociales sont ancrées dans un environnement spécifique. En effet, les individus possèdent d'une certaine façon leurs ressources personnelles telles que les traits de personnalité ou une maison alors qu'ils ont accès de façon indirecte aux de ressources sociales (Hobfoll, 2002).

En résumé, les ressources personnelles et sociales sont similaires mais distinctes. Elles sont similaires dans leur fonctionnement puisque pour obtenir les ressources personnelles et sociales, il faut investir des ressources (personnelles ou sociales). De plus, les individus tentent de retenir, de protéger et de développer leurs ressources personnelles et sociales. Enfin, les individus vont percevoir une perte anticipée, une perte réelle ou l'absence de gain de ressources personnelles et sociales (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 1990; Morelli & Cunningham, 2012) au préalable. À la vue des observations précédentes, les ressources sociales et les quatre catégories de ressources personnelles sont des ressources de l'individu.

### **1.3.4 Résultats empiriques**

Au cours des dernières années, un intérêt de recherche plus marqué s'est porté sur le rôle des ressources sociales (Chen, Siu, Lu, Cooper, & Phillips, 2009; Dougall, Hyman, Hayward, McFeeley, & Baum, 2001; Halbesleben, 2006). Le soutien social est une ressource importante puisqu'il donne accès à d'autres ressources et qu'il a un rôle dans la perception et la gestion des événements stressants (Hobfoll & Shirom, 2000). Si le soutien social est important dans la prévention et la gestion du stress, le niveau de ce dernier peut avoir des effets néfastes sur la perception de soutien social et sur le soutien réel (Holahan et al., 1999). D'ailleurs, dans le domaine de la santé, une étude a montré que les personnes âgées ou atteintes de maladies chroniques ont peur d'utiliser leurs ressources sociales puisqu'il y a un risque que ces ressources sociales s'épuisent et que les sources de soutien social les abandonnent (Hobfoll et al., 1990). Ces personnes voient l'utilisation des ressources comme si elles les taxaient.

D'ailleurs, plusieurs études ont porté sur le rôle des ressources sociales dans des situations de stress majeur ou chronique (Halbesleben, 2006; Hobfoll et al., 2003; Mayo, Sanchez, Pastor, & Rodriguez, 2012; Taylor et al., 2006). Ainsi, Hobfoll et ses collègues (2003) ont montré que les ressources sociales, personnelles et matérielles des femmes provenant d'un milieu défavorisé sont centrales dans la réduction des effets du stress sur le bien-être psychologique. De même, Taylor et ses collègues (2006) ont démontré que des individus souffrant du syndrome de la fatigue chronique ayant participé à un programme de réhabilitation communautaire ont perçu un gain de ressources général plus élevé, notamment en ce qui concerne l'estime de soi, le bien-être et les relations interpersonnelles. Les auteurs suggèrent que la participation en groupe permet d'être en contact avec des personnes souffrant du même syndrome et d'obtenir du soutien social de personnes comprenant la situation dans laquelle ils se trouvent. Cette étude est conforme aux travaux d'Halbesleben (2006), lequel montre que le soutien lié au travail réduit l'épuisement émotionnel. Enfin, l'étude de Mayo et ses collègues (2012) révèle un effet modérateur de deux ressources sociales de l'organisation, soit le soutien du superviseur et des collègues dans la relation entre les conflits de rôle et le stress

physique, les résultats montrant que ces deux formes de soutien réduisent les effets positifs des conflits sur les symptômes physiques du stress.

Plusieurs des articles répertoriés présentent la théorie CDR comme cadre théorique de leur étude ou comme perspective théorique leur permettant d'appréhender un phénomène ou une relation (Chen, et al., 2009; Halbesleben, et al., 2009; Sun et Pan, 2008). Or, peu d'études l'ont intégrée théoriquement et conceptuellement. À ce sujet, il est intéressant de noter que ces articles ne testent empiriquement ni les postulats et prémisses de la théorie CDR ni les différents types ou catégories de ressources.

Pour conclure cette section sur la théorie CDR, les ressources personnelles et sociales font partie intégrante de l'individu et sont interreliées (Hobfoll et al., 1990). C'est-à-dire que l'utilisation et la perception des ressources sociales sont notamment influencées par les ressources personnelles de l'individu.

À la lumière de notre recension des écrits sur la théorie CDR et plus précisément sur les ressources sociales, nous sommes en mesure de poser les constats suivants :

- Le soutien social est une ressource sociale de la théorie CDR;
- Les ressources personnelles et sociales sont reliées et font partie de l'identité des personnes;
- Les ressources les mieux adaptées au contexte seront mobilisées;
- La théorie CDR et les ressources sociales sont toutes adaptées pour bien comprendre la façon dont le stress se développe ainsi que pour comprendre comment le soutien social permet d'en réduire les effets négatifs.

#### **1.4 Intégration du soutien organisationnel perçu et de la théorie de la conservation des ressources**

Nous avons présenté dans les sections précédentes deux recensions des écrits, l'une portant sur le SOP, ses assises et ses antécédents, ses conséquences et ses rôles multiples, et l'autre portant sur la théorie CDR, les ressources personnelles et les

ressources sociales. Nous inspirant des constats établis dans chacune des recensions des écrits présentées précédemment, nous pensons qu'une intégration du SOP et de la théorie CDR, et plus précisément des ressources sociales, est nécessaire autant d'un point de vue théorique que du point de vue de la compréhension des effets du SOP sur le stress et de ses rôles multiples.

#### **1.4.1 Le soutien organisationnel perçu : une ressource sociale**

Plusieurs éléments présentés dans les sections précédentes nous permettent de conclure que le SOP est une ressource sociale selon la définition qu'en donne Hobfoll (1989, 2002). En effet, le SOP répond aux différents critères qui s'appliquent à la notion de ressource sociale ainsi qu'aux deux fonctions qui lui sont associées. Tout d'abord, le SOP peut être considéré comme une ressource puisqu'il possède une valeur en lui-même et permet d'obtenir ou d'avoir accès à d'autres ressources (cf. Hobfoll, 2002, p. 309). De plus, comme les ressources sociales correspondent entre autres à des interactions de soutien et à la perception de soutien (Hobfoll, 2002), le SOP est donc bien une ressource à caractère social. En effet, le SOP se développe dans le cadre d'une relation et des interactions ayant lieu entre d'une part l'employé et d'autre part son organisation et les agents qui agissent en son nom (e.g. le supérieur immédiat). L'émergence du SOP correspond donc bien à un contexte social qui lui donne tout son sens.

Par ailleurs, comme toute ressource sociale, le SOP présente une fonction instrumentale et une fonction identitaire (Hobfoll et al., 1990). Sur le plan instrumental, le SOP assure à l'individu d'avoir accès à d'autres ressources lui permettant de réaliser son travail dans de bonnes conditions. Par exemple, le SOP garantit un accès à des conseils de la part du supérieur immédiat pour faire face aux demandes du travail. Bien entendu, l'accès à ces ressources indirectes repose sur la démonstration par l'individu qu'il produit des efforts substantiels au travail justifiant l'accès à ces ressources (il y a donc bien un investissement personnel de ressources de la part de l'individu pour accéder à d'autres ressources). Le SOP présente aussi des effets identitaires car, par le biais des relations et interactions avec l'organisation et ses représentants, il confère à l'individu un statut important qui renforce son identité organisationnelle. Plusieurs travaux confirment d'ailleurs les liens positifs entre le SOP et l'identification organisationnelle (p.ex. Cho &

Treadway, 2011; Jones, 2010). En somme, le SOP possède, comme les ressources sociales, une fonction instrumentale et une fonction identitaire (Baran et al., 2012; Eisenberger et al., 2001).

#### **1.4.2 Positionnement de la présente thèse**

Force est de constater que la littérature sur le SOP est très prolifique. De plus, l'ensemble des résultats montre une incidence positive du SOP sur les individus et pour les organisations. Toutefois, il reste encore beaucoup de travail à faire en ce qui concerne l'élucidation des rôles multiples du SOP dans l'amélioration du bien-être psychologique, la réduction de l'épuisement émotionnel et la performance des employés dans un contexte de stress. D'ailleurs, les résultats de recherche présentés ci-haut sont intéressants puisqu'ils permettent de constater les rôles multiples du SOP ainsi que ses effets tampons et compensatoires lorsqu'il est une variable modératrice. À ce sujet, les résultats présentés sont d'autant plus intéressants qu'ils suggèrent que le SOP serait mieux représenté sous la loupe de la théorie CDR et plus spécifiquement s'il était conceptualisé comme une ressource sociale.

Cette intégration conceptuelle et théorique qui a permis de comprendre les rôles multiples du SOP, nous permet aussi de nous interroger sur les effets du SOP sous l'angle de la théorie CDR sur le bien-être psychologique, la performance des employés et d'autres variables de santé psychologique. De plus, l'intégration du SOP à la théorie CDR nous permet d'étudier les dynamiques entre ressources sociales et ressources personnelles. S'inspirant de l'article de Baran et ses collègues (2012), nous nous intéressons dans un premier temps aux rôles multiples du SOP en lien avec le bien-être psychologique, l'épuisement émotionnel et la performance des employés et ce, sous l'angle de la théorie CDR. Puis, nous nous intéressons au SOP comme une ressource sociale en lien avec certaines caractéristiques personnelles reconnues comme des ressources personnelles, par exemple l'affectivité négative dans la prédiction de l'épuisement émotionnel. Pour ce faire, la présente thèse présente trois articles qui tentent de répondre aux trois questions suivantes (voir Figure 3) :

1. Comment le soutien organisationnel perçu influence-t-il la relation entre l'évaluation des *stresseurs* et la santé psychologique et l'efficacité des employés?
2. Comment le soutien organisationnel perçu influence-t-il la dépression, l'anxiété et la fatigue des employés lorsque l'employé a peu de ressources?
3. Comment le soutien organisationnel perçu influence-t-il l'épuisement émotionnel et le *turnover* dans le temps lorsque l'employé a peu de ressources personnelles ?

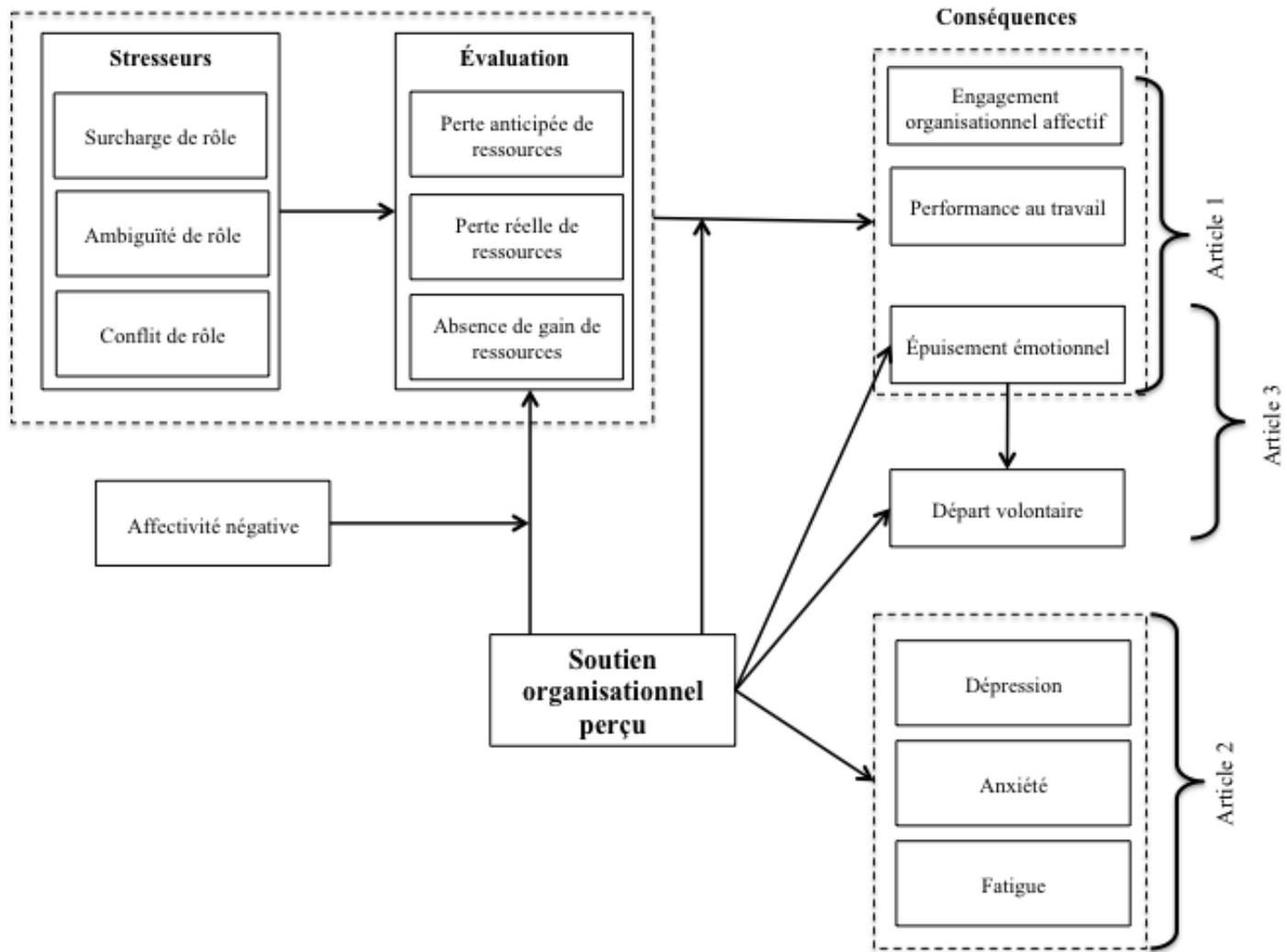


Figure 3. Modèle intégrateur de la thèse



## **Chapitre 2 – Article 1**

# **Le soutien organisationnel perçu peut-il agir comme une ressource sociale ? Une analyse sous l'angle de la théorie de la conservation des ressources**

### **Résumé**

Cet article rapporte une étude empirique dans laquelle le soutien organisationnel perçu est considéré comme une ressource sociale au sein d'un modèle du stress conçu dans la perspective de la théorie de la conservation des ressources. Une étude menée auprès de 181 employés et leurs supérieurs révèle que les stressors agissent sur les résultantes de travail via la perception d'un manque réel ou anticipé et d'une absence de gain de ressources. De plus, le soutien organisationnel perçu exerce un rôle modérateur entre les perceptions de perte ou d'absence de gain de ressources et l'épuisement émotionnel, l'engagement affectif, et la performance au travail. Nous discutons les implications de ces résultats pour notre compréhension des mécanismes psychologiques sous-jacents au soutien organisationnel perçu.

### **Abstract**

This paper reports an empirical study in which perceived organizational support is considered as a social resource in a stress model conceived within the perspective of Conservation of Resources theory. A study conducted among 181 employees and their supervisors reveals that role stressors impact work outcomes through perceptions of anticipated or actual resource loss and lack of resource gains. Moreover, perceived organizational support exerts a moderating effect in the relationships between resource loss and lack of resource gains and emotional exhaustion, affective commitment, and job performance. We discuss the implications of these findings for our understanding of the psychological mechanisms associated with perceived organizational support.

**Mots clés :** Soutien organisationnel perçu, théorie de la conservation des ressources, stressors de rôles, perte et absence de gain de ressources, épuisement émotionnel, engagement affectif, performance au travail.

**Keywords:** Perceived organizational support, conservation of resources theory, role stressors, resource loss and lack of resource gains, emotional exhaustion, affective commitment, job performance.

## 2.1 Introduction

Le concept de *soutien organisationnel perçu* (SOP) a fait l'objet de nombreux travaux au cours des deux dernières décennies, tant sur le plan de ses variables antécédentes que de ses résultantes de travail. Défini comme la croyance ou la perception de l'employé selon laquelle son organisation « valorise ses contributions et se soucie de son bien-être » (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa., 1986, p. 503), le SOP a été largement conçu comme un élément clé d'un processus d'échange social (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Selon Eisenberger et ses collègues (Eisenberger, Armeli, Rexwinkle, Lynch, & Rhoades, 2001; Eisenberger et al., 1986), le SOP créerait un sentiment d'obligation de l'employé envers son organisation, ce qui le prédisposerait à rendre la pareille (suivant en cela un principe de réciprocité [Gouldner, 1960]) en augmentant sa performance au travail ou en se sentant plus engagé affectivement envers son employeur. Plusieurs revues de la littérature consacrée au SOP confirment les liens significatifs entre celui-ci et ces résultantes de travail (Aselage & Eisenberger, 2003; Baran, Shanock, & Miller, 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Shore, 1995).

L'objectif de cet article est de démontrer que le SOP n'agit pas seulement comme une variable d'échange social dans la relation d'emploi mais peut aussi représenter une *ressource sociale* dont les employés peuvent bénéficier lorsqu'ils sont confrontés à des conditions de travail stressantes. Cette propriété psychologique du SOP a été largement ignorée dans la littérature et mériterait pourtant une attention accrue de la part des auteurs. Alors que plusieurs théories du stress et de la santé psychologique ont été proposées, la *théorie de la conservation des ressources* (CDR; Hobfoll, 1988; 1989) retiendra notre attention car elle souligne le rôle essentiel des ressources dans la dynamique du stress. Selon Hobfoll (2001, p. 339), les *ressources* sont des « objets, des caractéristiques personnelles, des conditions, ou des énergies qui sont valorisées pour elles-mêmes ou qui sont valorisées parce qu'elles constituent des moyens pour l'obtention ou la protection de ressources valorisées ». Par exemple, l'argent est une

ressource parce qu'il permet d'acquérir des biens ou des services qui ont une valeur psychologique. Selon la théorie CDR, le stress résulte précisément « d'une menace aux ressources [de l'individu] (p.ex. la perception qu'on pourrait perdre son emploi), de la perte réelle d'une ressource (p.ex. la perte d'emploi), ou du gain insuffisant de ressources additionnelles à la suite d'un investissement significatif de ressources (p.ex. l'incapacité d'obtenir un emploi alors qu'on a investi des ressources pour obtenir un diplôme académique) » (Halbesleben, 2006, p. 1134). Sur cette base, Hobfoll (1989) souligne que les individus cherchent à conserver et à développer leurs ressources, la perte réelle ou anticipée de certaines d'entre elles pouvant alimenter la dynamique du stress.

La théorie CDR fournit un cadre conceptuel permettant d'envisager le SOP comme étant une ressource sociale disponible pour les employés. En fait, les ressources sociales constituent une « interaction (ou une relation) qui permet aux individus d'obtenir de l'assistance, et/ou un sentiment d'attachement envers une personne (ou un groupe) qui est perçu par les individus comme une source d'affection » (Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990, p. 467). Par exemple, un individu peut avoir une relation affective avec un ami et peut recevoir de ce dernier de l'aide s'il en ressent le besoin. De même, dans le travail, un individu peut avoir un collègue avec qui il a développé une relation amicale et peut donc ressentir et recevoir de l'affection pour ce collègue et tout en recevant aussi de l'aide de ce dernier. Autrement dit, le SOP indique que la relation entre l'organisation et son employé permettra à l'employé d'obtenir de l'assistance en cas de difficultés au travail, ce qui en ferait une ressource sociale précieuse permettant de limiter les effets du stress en contexte organisationnel.

Cet article se propose de tester un modèle qui combine les principes de la théorie CDR et du SOP. Ce modèle propose tout d'abord que les stressseurs au travail (surcharge de rôle, ambiguïté de rôle, et conflit de rôle, soit les stressseurs psychologiques les plus importants; cf. Eatough, Chang, Miloslavic, & Johnson, 2011) agissent sur la perception de perte anticipée ou réelle de ressources ou d'absence de gain de ressources (Hobfoll, 1989) qui à leur tour influencent l'épuisement émotionnel, l'engagement organisationnel affectif, et la performance au travail. Selon cette approche, le SOP, en tant que ressource

sociale, agirait comme un modérateur des effets de la perte et de l'absence de gain de ressources de sorte que ces effets (négatifs) seraient réduits lorsque le SOP est élevé. Dans les sections suivantes, nous présentons notre approche théorique intégrant la perspective de la théorie CDR et du SOP et discutons nos hypothèses de recherche. Notre modèle de recherche est présenté à la figure 1.

## **2.2 Le rôle du soutien organisationnel perçu sous l'angle de la théorie de la conservation des ressources**

La théorie CDR (Hobfoll, 1988, 1989) a initialement été proposée pour répondre aux difficultés de comprendre et de déterminer les mécanismes d'adaptation impliqués dans la gestion des événements stressants. Faisant de cette dernière une théorie toute adaptée pour comprendre le processus par lequel le burnout et le stress se développe (Halbesleben, 2006; Hobfoll, 2011; Holahan, Moos, Holahan, & Cronkite, 1999). La théorie CDR repose sur deux postulats principaux. Le premier stipule que les individus tentent de retenir, de protéger et de développer leurs ressources et le second est que les individus redoutent la perte potentielle ou la perte réelle de leurs ressources (Hobfoll, 1989). Ces deux postulats sont les assises de la définition du stress psychologique proposée par Hobfoll (1989) qui est « une réaction envers l'environnement dans lequel il y a soit (a) une menace de perdre des ressources, (b) une perte actuelle des ressources, ou (c) une absence des gains suite à un investissement de ressources » (Hobfoll, 1989, p. 516). Pour cet auteur, la perception d'une perte, une perte réelle ou l'absence de gain de ressources sont suffisants pour créer du stress.

Dans une série de travaux liés à la théorie CDR (Hobfoll, 1989; Hobfoll & Lilly, 1993; Morelli & Cunningham, 2012), les auteurs ont identifié quatre catégories de ressources importantes: les caractéristiques personnelles, l'énergie, le matériel (ou objets), et les conditions. Les *caractéristiques personnelles* sont des traits qui permettent de mieux gérer le stress ou d'être plus résilient face au stress (p.ex. la confiance en soi). *L'énergie* est une ressource qui permet d'obtenir d'autres ressources, notamment en la déployant ou en l'investissant dans une activité (p.ex. le temps passé au travail pour recevoir un salaire). Le *matériel* est un item ou un objet physique qui prend sa valeur dans son utilité, sa rareté, ou sa symbolique (p.ex. le moyen de transport puisqu'il permet de se

déplacer d'un endroit à un autre). Les *conditions* sont des ressources qui présentent de la valeur pour ceux qui les possèdent car elles sont généralement désirées par un grand nombre de personnes (p.ex. le statut d'emploi obtenu par le biais d'une promotion).

Au-delà des catégories de ressources citées ci-dessus, la recherche récente a identifié les ressources sociales comme une catégorie de ressources à part entière méritant un attention particulière au sein de la théorie CDR (Chen, Siu, Lu, & Cooper, 2009; Dougall, Hyman, Hayward, McFeeley, & Baum, 2001; Halbesleben, 2006). Ces ressources représentent un méta-construit renvoyant aux interactions de soutien, à la perception de soutien, et à la mesure selon laquelle un évènement est perçu comme révélant du soutien (Hobfoll, 2002, p.309). En fait, le soutien social a deux fonctions principales, soit une fonction *instrumentale* et une fonction *identitaire* (Hobfoll et al., 1990). Ces deux fonctions permettent à l'individu d'avoir un sens de lui-même stable (*stable sense of self*) et de développer un vecteur motivationnel. Suivant la première fonction, le soutien social est un véhicule important qui permet à un individu d'accéder à un spectre de ressources plus grand que ses ressources individuelles par le biais des ressources d'autres individus, alors que la deuxième fonction réfère à l'idée que les liens et les relations qu'un individu entretient avec d'autres personnes contribuent à former sa propre identité (Hobfoll & Shirom, 2000).

Plusieurs études ont porté sur le rôle des ressources sociales dans des situations de stress majeur ou chronique. Par exemple, Hobfoll, Johnson, Ennis, et Jackson (2003) ont montré que les ressources sociales, personnelles et matérielles des femmes provenant d'un milieu défavorisé sont centrales dans la réduction des effets du stress sur le bien-être psychologique. De même, Taylor, Jason, Shiraishi, Schoeny, et Keller (2006) ont démontré que des individus souffrant du syndrome de la fatigue chronique ayant participé à un programme de réhabilitation communautaire ont perçu un gain de ressources général plus élevé, notamment en ce qui concerne l'estime de soi, le bien-être et les relations interpersonnelles. Les auteurs suggèrent que la participation en groupe permet d'être en contact avec des personnes souffrant du même syndrome et d'obtenir du soutien social de personnes comprenant la situation dans laquelle ils se trouvent. Cette étude est conforme aux travaux d'Halbesleben (2006), lequel montre que le

soutien lié au travail réduit l'épuisement émotionnel. Enfin, une étude de Mayo, Sanchez, Pastor, et Rodriguez (2012) révèle un effet modérateur de deux ressources sociales de l'organisation, soit le soutien du superviseur et des collègues dans la relation entre les conflits de rôle et le stress physique, les résultats montrant que ces deux formes de soutien réduisent les effets négatifs des conflits sur les symptômes physiques du stress.

Plusieurs éléments discutés ci-dessus permettent de penser que le SOP est une ressource sociale selon la définition qu'en donne Hobfoll (1989, 2002). En effet, le SOP répond aux différents critères qui s'appliquent à la notion de *ressource sociale* ainsi qu'aux deux fonctions qui lui sont associées. Tout d'abord, le SOP peut être considéré comme une ressource parce qu'il possède une valeur en lui-même et permet d'obtenir ou d'avoir accès à d'autres ressources (cf. Hobfoll, 2002, p. 309). De plus, comme les ressources sociales correspondent entre autres à des interactions de soutien et à la perception de soutien (Hobfoll, 2002), le SOP est donc bien une ressource à caractère social. En effet, le SOP se développe dans le cadre d'une relation et des interactions ayant lieu entre d'une part l'employé et d'autre part son organisation et les agents qui agissent en son nom (p.ex. le supérieur immédiat). L'émergence du SOP correspond donc bien à un contexte social qui lui donne tout son sens.

Par ailleurs, comme toute ressource sociale, le SOP présente une fonction *instrumentale* et une fonction *identitaire* (Hobfoll et al., 1990). Sur le plan instrumental, le SOP assure à l'individu d'avoir accès à d'autres ressources lui permettant de réaliser son travail dans de bonnes conditions. Par exemple, le SOP permet un accès à des conseils de la part du supérieur immédiat pour faire face aux demandes du travail. Bien entendu, l'accès à ces ressources indirectes repose sur la démonstration par l'individu qu'il produit des efforts substantiels au travail justifiant l'accès à ces ressources (il y a donc bien un investissement personnel de ressources de la part de l'individu pour accéder à d'autres ressources). Le SOP présente aussi des *effets identitaires* car, par le biais des relations et interactions avec l'organisation et ses représentants, il confère à l'individu un statut important qui renforce son identité organisationnelle. Plusieurs travaux confirment d'ailleurs les liens positifs entre le SOP et l'identification organisationnelle (p.ex. Cho &

Treadway, 2011; Jones, 2010). En somme, le SOP possède, comme les ressources sociales, une fonction instrumentale et une fonction identitaire (Baran et al., 2012; Eisenberger et al., 2001).

Dans leur revue de la littérature consacrée au SOP, Baran et al. (2012) analysent ses mécanismes d'action sous un angle qui paraît compatible avec le mode de fonctionnement des ressources sociales décrites ci-dessus. Par exemple, se basant sur les travaux de Jawahar, Stone, et Kisamore (2007), ils indiquent que le SOP influence le choix des mécanismes d'adaptation au travail. Ainsi, un SOP élevé réduirait les complications et distractions non nécessaires (e.g. exigences du travail contradictoires qui amèneraient les employés à faire des tâches qui ne sont pas pertinentes ou nécessaires) au travail et améliorerait la compréhension des attentes et des normes de travail. De même, le SOP permettrait aux employés d'avoir accès à du soutien informationnel et instrumental (Baran et al., 2012), ce qui résulterait en une clarification des objectifs de travail et permettrait d'avoir de l'aide et de recevoir des conseils. Autrement dit, le SOP donnerait accès aux ressources nécessaires pour réaliser les tâches de travail, et permettrait d'obtenir de l'assistance lorsque le besoin s'en fait sentir.

De manière intéressante, certains travaux ont examiné le SOP comme une variable modératrice (Conway & Coyle-Shapiro, 2012; Duke, Goodman, Treadway, & Breland, 2009; Erdogan, Kraimer, & Liden, 2004; Lee & Peccei, 2011; Stamper & Johlke, 2003). Ces études montrent que le SOP réduirait les effets néfastes des stressseurs en permettant aux employés de s'adapter à leur contexte de travail et de se protéger du stress (Duke et al., 2009; Stamper & Johlke, 2003). Le SOP peut aussi présenter un effet compensatoire en permettant aux employés de communiquer et de coopérer les uns avec les autres, et dès lors d'obtenir de l'aide et du soutien social pour faire face à des conditions de travail stressantes ou difficiles (Conway & Coyle-Shapiro, 2012; Erdogan et al., 2004).

### **2.3 Un modèle intégré du rôle du soutien organisationnel perçu comme ressource sociale**

Suivant le développement théorique présenté dans les sections précédentes, la figure 1 représente un modèle intégré dans lequel le SOP est incorporé dans une approche du stress inspirée de la théorie CDR. Comme le spécifie la théorie CDR, le stress psychologique intervient comme une réaction de l'individu lorsqu'il (a) a l'impression de perdre des ressources (e.g., le temps et l'énergie consacré à compléter une tâche), (b) anticipe une perte potentielle de ressources e.g., le temps qu'un employé devra investir pour compléter une tâche), ou (c) perçoit une incapacité à obtenir ou gagner des ressources malgré l'investissement de ressources personnelles consenti (e.g., le manque de reconnaissance pour le temps consacré à une tâche) pour y arriver (Hobfoll, 1989). Ces trois perceptions (*appraisals* au sens de Lazarus & Folkman, 1984) constituent des médiateurs importants des effets des stressseurs (surcharge de rôle, ambiguïté de rôle, et conflit de rôle) sur les variables dépendantes pertinentes pour cette étude, soit l'épuisement émotionnel, l'engagement affectif, et la performance au travail. Notre premier objectif est de tester ces liens de médiation car, bien que spécifiés dans la théorie CDR, ils n'ont fait l'objet d'aucune étude empirique. La figure 1 indique également que le SOP interviendra comme un modérateur des effets des perceptions de perte ou d'absence de gain de ressources sur les variables dépendantes. Ceci constitue notre deuxième objectif de recherche et devrait nous permettre de clarifier le rôle du SOP comme une ressource sociale réduisant les effets négatifs des perceptions de perte ou d'absence de gain de ressources. A nouveau, ces effets n'ont fait l'objet d'aucune étude empirique à ce jour.

Comme on peut le constater à la lecture des variables représentées dans la figure 1, notre modèle reprend comme variables exogènes les trois *stressseurs* de rôle les plus étudiés dans la littérature (Eatough, et al., 2011), soit la *surcharge de rôle*, l'*ambiguïté de rôle*, et le *conflit de rôle* (Jackson & Schuler, 1985; Katz & Kahn, 1978; Rizzo, House, & Lirtzman, 1970). La surcharge de rôle correspond à une situation dans laquelle l'individu a trop de responsabilités ou d'activités par rapport au temps et autres ressources disponibles pour les mener à bien (Rizzo et al., 1970), l'ambiguïté de rôle

décrit une situation dans laquelle les attentes de l'organisation quant au travail à réaliser sont vagues et incertaines (Katz & Kahn, 1978), alors que le conflit de rôle correspond à une situation où des directives contradictoires à propos du travail à accomplir sont émises par des collègues ou des supérieurs, rendant le travail difficile à réaliser (Katz & Kahn, 1978). Ces trois stresseurs constituent des indicateurs consistants quant à la présence d'événements récurrents engendrant des tensions et du stress chez les employés.

Insérer Figure 1 ici

Notre modèle indique cependant, comme le suggère la théorie CDR (Hobfoll, 1989, 2002), ainsi d'ailleurs que la théorie transactionnelle du stress (Lazarus & Folkman, 1984), que les stresseurs ne produisent leurs effets que par le truchement de l'évaluation que l'individu en fait. Selon la théorie CDR, ces stresseurs sont nuisibles à la santé, à l'engagement envers l'organisation, et à la performance de l'individu (voir Eatough et al., 2011) parce que soit (a) ils activent une perception de perte de ressources (l'individu consomme beaucoup de ressources pour arriver à accomplir son travail), (b) ils créent une anticipation de perte future de ressources (l'individu a le sentiment qu'il consommera de plus en plus de ressources à l'avenir pour faire face aux exigences de travail), ou (c) ils engendrent la perception d'une incapacité à gagner des ressources (l'individu perçoit que ses efforts sont disproportionnés par rapport aux résultats obtenus [p.ex. en termes de salaire]).

Comme l'indique la figure 1, notre modèle contient également 3 variables dépendantes sur lesquelles les stresseurs peuvent exercer des effets par l'intermédiaire de l'évaluation de perte ou d'absence de gain de ressources. Parmi celles-ci, l'épuisement émotionnel renvoie au sentiment que nos ressources émotionnelles sont affaiblies, voire consumées (Halbesleben, 2006). A la lumière des travaux antérieurs (Panaccio & Vandenberghe, 2009; Rafferty & Jimmieson, 2010; Rubino, Luksyte, Perry, & Volpone, 2009), on peut penser que les stresseurs de rôle engendreront une augmentation de l'épuisement émotionnel parce qu'ils sont perçus comme affectant négativement le réservoir de ressources de l'individu. Nous proposons donc l'hypothèse suivante :

*Hypothèse 1* : La perception de perte anticipée ou réelle de ressources et l'absence de gain de ressources médatiseront une relation positive entre la surcharge de rôle, l'ambiguïté de rôle, et le conflit de rôle, et l'épuisement émotionnel.

La deuxième variable dépendante, soit l'engagement affectif envers l'organisation, représente l'identification de l'individu aux valeurs et aux objectifs de l'organisation (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004) et à un attachement affectif positif envers l'organisation (Meyer & Allen, 1991). La recherche antérieure (p.ex. Mathieu & Zajac, 1990; Panaccio & Vandenberghe, 2009) suggère que les stresseurs de rôle agissent négativement sur l'engagement affectif. Cependant, selon la théorie CDR, il est probable que ces effets interviennent en raison de perceptions de perte réelle ou anticipée de ressources et/ou d'absence de gain de ressources. Nous proposons donc l'hypothèse suivante :

*Hypothèse 2* : La perception de perte anticipée ou réelle de ressources et l'absence de gain de ressources médatiseront une relation négative entre la surcharge de rôle, l'ambiguïté de rôle, et le conflit de rôle, et l'engagement organisationnel affectif.

Enfin, notre modèle considère la performance au travail comme dernière variable dépendante. La performance au travail signifie que l'employé satisfait les exigences de son poste. Plus précisément, Williams et Anderson (1991) définissent la performance au travail comme étant les comportements prescrits par leur contrat de travail ou par leurs tâches (e.g., l'employé complète les tâches assignés). Une méta-analyse récente démontre que les stresseurs de rôle pénalisent la performance au travail, cet effet s'expliquant pour partie par l'insatisfaction engendrée par les stresseurs (Eatough et al., 2011). Si nous regardons le rôle des ressources dans ce processus, on peut raisonnablement penser que la perte réelle ou anticipée de ressources et l'absence de gain de ressources vont médatiser l'effet négatif des stresseurs sur la performance. En effet, les ressources socioémotionnelles constituent un levier essentiel permettant aux individus d'affronter les exigences de leur travail (Bakker, Demerouti, & Verbeke,

2004). Lorsque les ressources se tarissent, elles pénalisent inévitablement le rendement de l'employé. Dès lors, nous proposons l'hypothèse suivante :

*Hypothèse 3* : La perception de perte anticipée ou réelle de ressources et l'absence de gain de ressources médatiseront une relation négative entre la surcharge de rôle, l'ambiguïté de rôle, et le conflit de rôle, et la performance au travail.

Comme notre développement théorique le propose, le SOP devrait exercer un rôle déterminant dans notre modèle, eu égard à son statut de ressource sociale. Conformément aux travaux antérieurs (Baran et al., 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002; Riggle, Edmondson, & Hansen, 2009), il est possible que le SOP exerce un effet direct négatif sur l'épuisement émotionnel et un effet direct positif sur l'engagement affectif envers l'organisation et la performance au travail. Les effets sur l'engagement et la performance ont traditionnellement été interprétés sous l'angle de la théorie des échanges sociaux (Baran et al., 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002) alors que le lien négatif présumé entre le SOP et l'épuisement émotionnel reste difficile à expliquer sous cet angle et gagnerait à être analysé suivant les principes de la théorie CDR.

Cependant, la voie la plus prometteuse pour comprendre les mécanismes psychologiques associés au SOP réside dans l'étude de ses effets modérateurs. De tels effets ont certes fait l'objet de certains travaux (Conway & Coyle-Shapiro, 2012; Duke et al., 2009) mais ces travaux ne permettent pas de comprendre et d'élucider « comment » le SOP intervient et surtout à quel endroit de la séquence du stress il agit en tant que ressource sociale pour les employés. La figure 1 suggère que le SOP interviendrait comme modérateur entre la perception de perte réelle ou anticipée de ressources ou l'absence de gain de ressources et les variables dépendantes (épuisement, engagement, et performance). Plus précisément, suivant la logique de la théorie CDR, un SOP élevé permettrait d'infléchir les effets nuisibles des perceptions de perte ou d'absence de gain de ressources.

Ainsi, on peut imaginer que la perception de perte réelle/anticipée ou d'absence de gain de ressources engendrera moins d'épuisement émotionnel lorsque le SOP est élevé car

dans ces circonstances l'employé peut espérer avoir accès à des ressources alternatives (p.ex. soutien et conseil du supérieur) pour compenser ces effets. De même, le SOP pourrait exercer un effet modérateur sur les liens entre perception de perte réelle/anticipée ou d'absence de gain de ressources et engagement affectif en raison de sa fonction identitaire. En effet, le SOP permettant de promulguer l'identité de l'individu dans l'organisation, il pourrait réduire par ce biais l'effet négatif de ces perceptions négatives sur l'engagement affectif. Enfin, on peut imaginer que le SOP aura un effet modérateur similaire sur la relation entre perception de perte réelle/anticipée ou d'absence de gain de ressources et performance au travail. De fait, le SOP, en vertu de sa fonction instrumentale, offre la possibilité de bénéficier de ressources telles que des informations et des conseils de la part des agents de l'organisation (supérieur, collègues) permettant à l'employé de réaliser son travail efficacement malgré la perte de ressources engendrée par les stressseurs. En somme, en s'inspirant de la théorie CDR, la figure 1 innove en montrant que le SOP interviendrait spécifiquement lorsque les constats subjectifs de manque de ressources sont réalisés par l'individu. Ceci nous amène donc à formuler les trois dernières hypothèses suivantes :

*Hypothèse 4* : Le soutien organisationnel perçu agit comme un modérateur de la relation entre perception de perte anticipée/réelle et d'absence de gain de ressources et épuisement émotionnel de sorte que cette relation est plus positive lorsque le SOP est faible.

*Hypothèse 5* : Le soutien organisationnel perçu agit comme un modérateur de la relation entre perception de perte anticipée/réelle et d'absence de gain de ressources et engagement organisationnel affectif de sorte que cette relation est plus négative lorsque le SOP est faible.

*Hypothèse 6* : Le soutien organisationnel perçu agit comme un modérateur de la relation entre perception de perte anticipée/réelle et d'absence de gain de ressources et performance au travail de sorte que cette relation est plus négative lorsque le SOP est faible.

## **2.4 Méthode**

### **2.4.1 Échantillon et procédure**

Dans le contexte d'un projet plus large, les données ont été recueillies auprès d'un échantillon d'employés travaillant dans des départements de service à la clientèle pour cinq compagnies canadiennes du secteur des assurances, de l'électricité, et des télécommunications. Les participants ont été invités à remplir un questionnaire comportant les variables de l'étude (c.-à-d. stressseurs de rôle, perceptions de perte de ressources, SOP, épuisement émotionnel, engagement affectif, ainsi que des variables démographiques) et ont été avisés qu'un questionnaire séparé mesurant leur performance au travail serait adressé à leur supérieur immédiat. Tous les questionnaires étaient codés de manière à permettre le pairage des réponses provenant des employés avec celles de leur supérieur. Au total, 261 employés ont été contactés pour participer à cette étude. Parmi eux, 181 ont répondu au questionnaire qui leur avait été délivré (taux de réponse : 69,35%). Par ailleurs, comme les supérieurs avaient initialement accepté que leur équipe participe à l'étude, tous ont ensuite rempli le questionnaire de performance pour chacun de leurs employés ayant participé. Au sein de l'échantillon final, 53,3% des employés sont des hommes. L'âge moyen est de 34,96 ans ( $ET = 7,96$ ) et l'ancienneté moyenne est de 4,32 ans ( $ET = 5,52$ ). La plupart des répondants travaille à temps plein (77,60%).

### **2.4.2 Mesures**

Les mesures utilisées comprenaient des énoncés uniquement en français et étaient assorties d'une échelle de réponse à 5 points allant de 1 (*pas du tout d'accord*) à 5 (*tout à fait d'accord*). À l'exception des mesures de perte et d'absence de gain de ressources, créées pour l'occasion en français, toutes les mesures utilisées ont fait l'objet d'une validation en français dans des travaux antérieurs.

#### **2.4.2.1 Stressseurs de rôle**

La surcharge de rôle, l'ambiguïté de rôle, et le conflit de rôle ont été mesurés par une adaptation française (Panaccio & Vandenberghe, 2009) d'échelles initialement développées en anglais. La surcharge de rôle a été mesurée à l'aide de l'échelle en 3

items développée par Schaubroeck, Cotton, et Jennings (1989) (p.ex. « La quantité de travail qu'on me demande de faire est trop importante »;  $\alpha = .79$ ). L'ambiguïté de rôle a été mesurée par une échelle en 5 items développée par Rizzo et al. (1970) (p.ex. « L'autorité qu'on me donne au travail est clairement établie »;  $\alpha = .90$ ). Les scores des 5 items ont tous été inversés car ils étaient formulés de manière à évaluer la *clarté* de rôle. Enfin, le conflit de rôle a été mesuré à l'aide d'une échelle de 8 énoncés créée par Rizzo et coll. (1970) (p.ex. « Je dois suivre des politiques et directives contradictoires »;  $\alpha = .89$ ).

#### **2.4.2.2 Perception de perte et d'absence de gain de ressources**

Cette échelle de mesure a été créée pour cette étude et s'inscrit dans la définition du stress psychologique proposée par Hobfoll (1989). Nous avons utilisé une méthode déductive (Hinkin, 1995) pour générer les items, c'est-à-dire que les items proviennent de la définition théorique du stress psychologique. Nous avons développé trois items par dimension afin de s'assurer d'avoir d'un côté un nombre restreint d'items afin de minimiser le biais de réponses, tout en s'assurant d'un nombre d'items suffisants pour obtenir une validité de construit et de contenu. Ainsi, nous avons créé 3 items mesurant la perception de perte anticipée de ressources (p.ex. « J'ai peur des dommages que mon travail pourrait me causer », « Je vis dans la crainte que mon travail m'affecte négativement », « Je crains les dégâts que mon travail pourrait faire de ma vie »), 3 items mesurant la perception de perte réelle de ressources (p.ex. « J'ai perdu beaucoup de ressources (temps, énergie, estime de moi) à cause de mon travail », « J'ai subi des pertes de bien-être en raison de mon travail », « J'ai une qualité de vie diminuée par mon travail »), et 3 items évaluant l'absence de gains de ressources (p.ex. « Mon investissement dans mon travail ne m'a pas apporté grand chose », « Je me suis investi sans résultat dans mon travail », « Mes efforts au travail ne m'ont pas apporté beaucoup »). Une analyse factorielle exploratoire de ces items (par composantes principales) a révélé la présence de 2 facteurs ayant une valeur propre supérieure à 1. Le premier facteur reprend les items relatifs à la perte anticipée de ressources ( $\alpha = .90$ ) alors que le second facteur groupe les items de perception de perte réelle de ressources et d'absence de gain de ressources ( $\alpha = .94$ ). Au vu du contenu des items, nous avons

dénommé ce second facteur « perte réelle de ressources » car tous renvoient à un constat de manque réel ou actuel de ressources.

#### **2.4.2.3 Soutien organisationnel perçu**

Le SOP a été mesuré à l'aide d'une échelle en 6 items provenant de la version française (Panaccio & Vandenberghe, 2009) de la mesure développée par Eisenberger et al. (1986) (p.ex. « Mon organisation tire une certaine fierté de mes réalisations au travail »;  $\alpha = .91$ ).

#### **2.4.2.4 Épuisement émotionnel**

L'épuisement émotionnel a été évalué par le biais de 5 items provenant du Maslach Burnout Inventory–General Survey (MBI-GS; Schaufeli, Leiter, Maslach, et Jackson, 1996), lesquels ont été validés en français par Lapointe, Vandenberghe, et Panaccio (2011) (p.ex. « Je me sens épuisé(e) après une journée de travail »;  $\alpha = .87$ ).

#### **2.4.2.5 Engagement organisationnel affectif**

L'engagement organisationnel affectif a été mesuré à l'aide de la version française (Vandenberghe & Bentein, 2009) de l'échelle de 6 items développée par Meyer, Allen, et Smith (1993) (p.ex. « J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation »;  $\alpha = .93$ ).

#### **2.4.2.6 Performance au travail**

La performance au travail des employés a été évaluée par leur supérieur à l'aide d'une échelle de 7 items développée par Williams et Anderson (1991) et validée en français par Lapointe, Vandenberghe, et Boudrias (2014) (p.ex. « Cet employé s'acquitte de ses tâches de manière satisfaisante »). Cependant, comme les deux items négatifs de l'échelle réduisaient sa consistance interne, ils ont été supprimés, ramenant l'échelle à 5 items ( $\alpha = .96$ ).

## **2.5 Résultats**

### **2.5.1 Analyses factorielles confirmatoires**

Nous avons analysé la structure de nos données par le biais d'une série d'analyses factorielles confirmatoires. À cet effet, nous avons eu recours au logiciel LISREL 8.80 (Jöreskog, Sörbom, Du Toit, & Du Toit, 2001) et avons estimé les modèles par la méthode du maximum de vraisemblance, en utilisant une matrice de variances/covariances comme input. Étant donné la taille de notre échantillon ( $N = 181$ ) et le nombre élevé d'items (47), nous avons procédé à une réduction de la complexité du modèle en formant 3 indicateurs agrégés, obtenus en fusionnant 2 ou 3 items de l'échelle concernée, pour chaque facteur mesuré par plus de 3 items (cf. Little, Cunningham, Shahar, & Widaman, 2002). Les résultats sont rapportés dans le tableau 1. Comme on peut le voir, notre modèle théorique comprenant 9 facteurs présente un excellent ajustement aux données,  $\chi^2(288) = 418.80$ ,  $p < .01$ , NNFI = .98, CFI = .98, AIC = 577.94, RMSEA = .046. Ce modèle a été comparé à des modèles plus parcimonieux à 8 facteurs dans lesquels deux facteurs potentiellement redondants ont été regroupés (cf. tableau 1). Comme ces modèles alternatifs étaient emboîtés dans notre modèle théorique à 9 facteurs, nous pouvions comparer leur ajustement à celui du modèle théorique en utilisant un test de khi-carré différentiel (Bentler & Bonett, 1980). Comme on peut le voir à la lecture du tableau 1, notre modèle théorique à 9 facteurs était significativement meilleur que tout autre modèle alternatif à 8 facteurs ( $p < .01$ ). Enfin, notons que dans notre modèle théorique, les saturations des indicateurs étaient toutes significatives ( $p < .01$ ) et très élevées (moyenne des saturations = .86). Ces analyses démontrent le caractère discriminant des variables de notre étude.

### **2.5.2 Corrélations et statistiques descriptives**

Comme on peut le voir au tableau 2, la surcharge de rôle corrèle positivement avec la perte anticipée et réelle de ressources ( $r = .42$ ,  $p < .01$ , et  $r = .43$ ,  $p < .01$ , respectivement), l'ambiguïté de rôle corrèle positivement seulement avec la perte réelle de ressources ( $r = .29$ ,  $p < .01$ ), et le conflit de rôle corrèle positivement avec les deux types de perte de ressources ( $r = .41$ ,  $p < .01$ , et  $r = .49$ ,  $p < .01$ , respectivement). Notons aussi que la perte anticipée de ressources corrèle positivement avec l'épuisement émotionnel ( $r = .48$ ,  $p < .01$ ) et négativement avec la performance ( $r = -.23$ ,  $p < .01$ ) alors que la perte réelle de ressources corrèle positivement avec l'épuisement

émotionnel ( $r = .51, p < .01$ ) et négativement avec l'engagement affectif et la performance ( $r = -.32, p < .01$ , et  $r = -.20, p < .01$ , respectivement).

Insérer Tableau 1 ici

### 2.5.3 Analyses de régression multiple hiérarchique modérée

Afin de tester nos hypothèses de médiation et de modération, nous avons réalisé plusieurs régressions multiples. Le tableau 3 rapporte les résultats des régressions multiples modérées dans lesquelles les variables dépendantes sont successivement l'épuisement émotionnel, l'engagement affectif, et la performance au travail. Les stressseurs de rôle (variables indépendantes) sont introduites dans le bloc 1, les variables médiatrices (perte anticipée et réelle de ressources) et la variable modératrice (SOP) sont introduites dans le bloc 2, et les termes interactifs entre les variables de perte et le SOP sont introduits au bloc 3. Notons que les variables ont été centrées avant le calcul des termes d'interactions (Aiken & West, 1991). Dans le tableau 3, les interactions entre perte anticipée et SOP (modèles 1) et entre perte réelle et SOP (modèles 2) ont été testées séparément pour limiter les problèmes de colinéarité entre ces interactions.

Insérer Tableau 2 ici

Pour tester nos hypothèses 1-3, nous avons mené deux régressions multiples supplémentaires dans lesquelles les stressseurs de rôle étaient utilisés comme variables prédictives de la perte anticipée et réelle de ressources. Ces analyses montrent que la surcharge de rôle est associée positivement à la perte anticipée et réelle de ressources ( $\beta = .30, p < .001$ , et  $\beta = .27, p < .001$ , respectivement), que l'ambiguïté de rôle n'est pas liée à la perte anticipée de ressources ( $\beta = .06, ns$ ) mais est liée significativement à la perte réelle de ressources ( $\beta = .24, p < .001$ ), et que le conflit de rôle est lié positivement aux deux types de perte de ressources ( $\beta = .29, p < .001$ , et  $\beta = .37, p < .001$ , respectivement). Ces résultats montrent que plusieurs variables indépendantes (stressseurs) sont liées aux médiateurs (perte anticipée ou réelle de ressources) alors que les résultats du tableau 3 nous informent quant aux liens entre les variables médiatrices et les variables dépendantes finales (épuiement, engagement, et performance). Nous sommes dès lors en mesure de formellement tester les effets indirects entre les variables

indépendantes et les variables dépendantes par l'intermédiaire des médiateurs présumés. Pour ce faire, nous avons utilisé une procédure de bootstrap en utilisant la macro SPSS *Indirect* de Preacher et Hayes (2008). Cette analyse nous a permis d'estimer les effets indirects de nos variables indépendantes pour 1 000 rééchantillonnages (avec remise) de notre échantillon original et de calculer un intervalle de confiance autour de la moyenne de ces effets indirects (MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004). Nous avons utilisé un intervalle de confiance à 95% (ce qui correspond à une valeur  $p$  de .05) pour déterminer si les effets indirects étaient significatifs. Lorsque l'intervalle de confiance ne contient pas zéro, l'effet indirect est considéré comme étant significatif.

Insérer Tableau 3 ici

Les résultats de ces analyses montrent que la surcharge de rôle exerce un effet indirect positif sur l'épuisement émotionnel via la perte anticipée (effet indirect = .07; borne inférieure = .02, borne supérieure = .15;  $p < .05$ ) et la perte réelle (effet indirect = .07; borne inférieure = .03, borne supérieure = .15;  $p < .05$ ) de ressources. L'ambiguïté de rôle exerce un effet indirect positif sur l'épuisement émotionnel via la perte réelle de ressources (effet indirect = .08; borne inférieure = .02, borne supérieure = .17;  $p < .05$ ). Enfin, le conflit de rôle exerce un effet indirect positif sur l'épuisement émotionnel via la perte anticipée (effet indirect = .08; borne inférieure = .02, borne supérieure = .16;  $p < .05$ ) et la perte réelle (effet indirect = .12; borne inférieure = .05, borne supérieure = .22;  $p < .05$ ) de ressources. Ces résultats confirment largement l'hypothèse 1.

D'autre part, la surcharge de rôle exerce un effet indirect négatif sur l'engagement affectif via la perte réelle de ressources (effet indirect =  $-.06$ ; borne inférieure =  $-.14$ , borne supérieure =  $-.02$ ;  $p < .05$ ). L'ambiguïté de rôle exerce également un effet indirect négatif sur l'engagement affectif via la perte réelle de ressources (effet indirect =  $-.07$ ; borne inférieure =  $-.15$ , borne supérieure =  $-.02$ ;  $p < .05$ ). Enfin, le conflit de rôle exerce aussi un effet indirect négatif sur l'engagement affectif via la perte réelle de ressources (effet indirect =  $-.11$ ; borne inférieure =  $-.20$ , borne supérieure =  $-.04$ ;  $p < .05$ ). Ces résultats confirment l'hypothèse 2 en ce qui a trait à la médiation par la perte réelle de ressources.

Enfin, la surcharge de rôle a un effet indirect négatif sur la performance via la perte anticipée de ressources (effet indirect =  $-.07$ ; borne inférieure =  $-.16$ , borne supérieure =  $-.02$ ;  $p < .05$ ). De même, le conflit de rôle exerce un effet indirect négatif sur la performance via la perte anticipée de ressources (effet indirect =  $-.08$ ; borne inférieure =  $-.17$ , borne supérieure =  $-.02$ ;  $p < .05$ ). L'hypothèse 3 est donc partiellement confirmée, car seule la perte anticipée de ressources agit comme médiateur et seuls la surcharge de rôle et le conflit de rôle ont un effet indirect sur la performance.

Le tableau 3 montre également que le SOP agit à plusieurs reprises comme modérateur du lien entre les variables de perte de ressources et les variables dépendantes. Alors que la perte anticipée de ressources n'interagit pas significativement avec le SOP dans la prédiction de l'épuisement émotionnel ( $\beta = -.08$ , *ns*), l'interaction avec la perte réelle de ressources est significative ( $\beta = -.15$ ,  $p < .05$ ). Pour illustrer la nature de cette interaction, nous avons reporté sur la figure 2 la relation entre la perte réelle de ressources et l'épuisement émotionnel à un écart-type au-dessus et un écart-type en-dessous de la moyenne du SOP (cf. Aiken & West, 1991). Le lien entre perte réelle et épuisement est significativement positif quand le SOP est faible,  $t(179) = 3.88$ ,  $p < .001$ , mais non significatif quand le SOP est élevé,  $t(179) = 1.42$ , *ns*. De plus, la différence entre ces deux droites est significative,  $t(179) = 2.14$ ,  $p < .05$ . Ceci confirme l'hypothèse 4 en ce qui a trait au rôle modérateur du SOP dans l'effet de la perte réelle de ressources sur l'épuisement.

Insérer Figure 2 ici

Le tableau 3 montre par ailleurs que la perte anticipée de ressources n'interagit pas significativement avec le SOP dans la prédiction de l'engagement affectif ( $\beta = .09$ , *ns*) mais interagit avec la perte réelle de ressources ( $\beta = .11$ ,  $p = .086$ ). Nous retenons cette deuxième interaction comme étant significative car la faible taille de notre échantillon réduit le pouvoir statistique nécessaire pour détecter les effets d'interaction (voir Aguinis & Gottfredson, 2010). En utilisant la même procédure que celle décrite ci-dessus, l'analyse montre que le lien entre perte réelle et engagement est significativement négatif lorsque le SOP est faible,  $t(179) = -3.26$ ,  $p < .01$ , mais non

significatif lorsque le SOP est élevé,  $t(179) = -1.40$ , *ns*, la différence entre les deux droites étant significative,  $t(179) = -1.84$ ,  $p < .10$  (étant donné la faible taille de l'échantillon et la difficulté de détecter les effets d'interaction, nous acceptons la différence entre les deux droites à un seuil de  $p < .10$ ). Ceci confirme partiellement l'hypothèse 5 en ce qui a trait au rôle modérateur du SOP dans l'effet de la perte réelle de ressources sur l'engagement.

Insérer Figure 3 ici

Enfin, le tableau 3 montre que la perte tant anticipée que réelle de ressources interagit significativement avec le SOP dans la prédiction de la performance ( $\square = .16$ ,  $p < .05$ , et  $\square = .18$ ,  $p < .01$ , respectivement). Suivant la même procédure que celle décrite ci-dessus, nous illustrons ces interactions dans les figures 4 et 5. Le lien entre perte anticipée ou réelle et performance est significativement négatif lorsque le SOP est faible ( $t(179) = -3.11$ ,  $p < .01$ , et  $t(179) = -2.78$ ,  $p < .01$ , respectivement), mais non significatif lorsque le SOP est élevé ( $t(179) = -.50$ , *ns*, et  $t(179) = .12$ , *ns*, respectivement), la différence entre les deux droites étant significative ( $t(179) = -2.29$ ,  $p < .05$ , et  $t(179) = -2.62$ ,  $p < .01$ , respectivement). Ceci confirme pleinement l'hypothèse 6.

Insérer Figure 4 ici

Insérer Figure 5 ici

## 2.6 Discussion

Cette étude apporte deux contributions essentielles à la littérature. D'une part, elle révèle que les stressés agissent sur les résultantes de travail au moins partiellement par l'intermédiaire de la perception de perte de ressources ou d'absence de gain de ressources. Cette idée, centrale dans la théorie CDR (Hobfoll, 2002, 2009, 2011), n'a pourtant fait l'objet d'aucune validation empirique. À cet effet, nous avons développé une mesure spécifique pour capter ces perceptions chez les employés. L'analyse factorielle de cette nouvelle mesure a révélé une structure en deux dimensions, soit la perception de perte anticipée de ressources (3 items) et la perception de perte réelle de

ressources (6 items). Ce faisant, les résultats de notre étude permettent de mieux comprendre comment les stressors produisent leurs effets sur les résultantes de travail. Nos résultats montrent donc que les stressors ne produisent leurs effets négatifs que lorsque l'individu constate que cela occasionne une perte de ressources ou une difficulté à en accumuler, indiquant dès lors que cette observation est un élément central du processus de stress.

D'autre part, notre étude apporte une deuxième contribution en montrant que le SOP, en tant que ressource sociale, intervient comme un modérateur à l'étape du processus de stress lors de laquelle l'individu fait le constat d'une perte de ressources ou d'une difficulté à en acquérir. Ceci illustre particulièrement le rôle du SOP en tant que ressource sociale puisque son rôle est précisément de compenser la perception de perte ou d'absence de gain de ressources. Nos résultats (cf. tableau 3) montrent cependant que le rôle modérateur du SOP s'exerce surtout par rapport à la perception de perte réelle de ressources (3 interactions significatives) plutôt que par rapport à la perte anticipée de ressources (1 interaction significative). Sans doute peut-on penser que le SOP devient plus utile lorsque la perte de ressources est réelle que lorsqu'elle n'est qu'anticipée.

Comment peut-on comprendre le rôle modérateur du SOP ? Selon toute vraisemblance, un SOP élevé permet d'accéder à des ressources alternatives (p.ex. soutien et conseil du supérieur) pour compenser le sentiment d'un manque réel de ressources. De même, le SOP pourrait compenser l'effet négatif d'une perception de perte réelle de ressources grâce à sa fonction identitaire (Baran et al., 2012; Cho & Treadway, 2011; Jones, 2010). Ces ressources alternatives offertes par le SOP permettent peut-être de mieux comprendre son rôle modérateur entre perception de perte et épuisement ou engagement. Cependant, les effets modérateurs les plus significatifs du SOP ont été observés dans la prédiction de la performance au travail. En effet, un SOP élevé permet de réduire l'impact négatif des perceptions de perte anticipée et réelle de ressources sur la performance (voir figures 4 et 5). Ces résultats sont d'autant plus importants que la performance au travail a été mesurée par le supérieur immédiat, ce qui supprime le problème de biais de la variance commune (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Ces résultats illustrent à quel point les ressources auxquelles le SOP donne accès

représentent un élément essentiel permettant aux individus d'affronter les exigences de leur travail (Bakker et al., 2004).

Au-delà de leur pertinence pour nos hypothèses de recherche, les résultats repris dans le tableau 3 révèlent que le conflit de rôle a un lien direct positif avec la performance au travail, en plus d'un effet indirect négatif sur la performance via la perte anticipée de ressources. L'effet direct positif sur la performance est inattendu. En effet, la recherche antérieure suggère plutôt que le conflit de rôle devrait pénaliser la performance (Eatough et al., 2011). Peut-être notre résultat peut-il s'expliquer par le fait que la présence de conflits quant aux directives de travail obligerait l'employé à produire plus d'efforts pour réaliser valablement sa mission. Ces efforts pourraient être particulièrement visibles par le supérieur immédiat, ce qui expliquerait le lien positif avec la performance. Néanmoins, il est probable que ce lien s'amenuisera au fil du temps car la multiplication d'efforts au travail augmente le risque d'épuisement des ressources personnelles. Il serait donc utile de mener des recherches futures permettant de vérifier la durabilité de ce lien au cours du temps.

Les résultats de cette étude suggèrent que d'autres pistes de recherche devraient être explorées à l'avenir. Par exemple, il serait utile de vérifier si le soutien perçu du supérieur exerce des effets modérateurs similaires à ceux du SOP. Le soutien du supérieur immédiat peut en effet se révéler une ressource critique permettant aux employés de répondre aux exigences de leur travail (Dysvik & Kuvaas, 2012), ce qui devrait se traduire par un effet modérateur dans la relation entre perception de perte de ressources et performance. Par ailleurs, nos résultats ne permettent pas de déterminer quelles ressources sont rendues accessibles par un SOP élevé. Il serait judicieux de vérifier si ces ressources sont de nature informationnelle, émotionnelle, ou collaborative (accès à des personnes clés dans l'environnement qui peuvent fournir une aide précieuse). De même, il serait utile de tester les effets modérateurs du SOP par rapport à d'autres variables dépendantes telles que le succès en carrière (il est possible de croire que la relation indirecte entre les stressés et le succès en carrière lorsque modérée par le SOP permettrait aux employés de mieux vivre le stress perçu inhérent à la progression en carrière), les comportements de déviance au travail (Eatough et al., 2011) ou la

rotation du personnel (suivant en cela, une logique similaire aux résultats obtenus avec les variables d'épuisement émotionnel et d'engagement organisationnel affectif).

Sur le plan pratique, notre étude souligne l'importance du rôle de l'organisation (et de ses représentants) dans la lutte contre l'épuisement professionnel et pour l'amélioration de l'efficacité des employés. En effet, l'organisation et ses représentants peuvent offrir de multiples opportunités aux employés leur permettant de pouvoir faire face à des expériences de stress au travail. Par exemple, l'organisation peut offrir des conditions de travail flexibles alors que les supérieurs immédiats peuvent offrir des conseils et des ressources matérielles ou émotionnelles permettant aux employés de mieux affronter la perte de ressources. Ces actions, de même que le développement d'un réseau de communication interne fiable et clair facilitent les échanges entre employés, supérieurs, et membres d'une équipe (Taylor et al., 2006), ce qui in fine constitue la base du sentiment de soutien qu'une organisation peut donner à ses employés. Dans cette perspective, cet article permet de comprendre que le SOP agit comme une ressource sociale stimulant tant la santé que l'efficacité au travail, tel que la théorie CDR (Hobfoll, 1989) le suggère.

Enfin, notre étude présente certaines limites. Par exemple, nos données ont été recueillies au même temps de mesure, ce qui nous empêche de pouvoir tirer des conclusions quant aux relations de causalité entre variables. Ceci dit, comme une partie de nos hypothèses concernait des interactions, il est établi que la détection de tels effets n'est pas plus facile avec des données transversales (Siemsen, Roth, & Oliveira, 2010). De plus, nous disposons avec la performance au travail d'une variable mesurée par une autre source que les employés eux-mêmes (leur supérieur), ce qui réduit le biais d'auto-consistance des réponses. Par ailleurs, notre échelle de perte anticipée/réelle et d'absence de gain de ressources a été développée pour les fins de cette étude. Il est donc nécessaire à l'avenir d'examiner la validité nomologique de ce construit. Enfin, d'autres variables dépendantes auraient pu être incluses dans notre étude, tels le succès en carrière, les comportements de déviance au travail, ou la rotation du personnel, et mériteraient donc d'être investiguées à l'avenir.

Pour conclure, cette étude nous permet de mieux comprendre la relation entre les stressseurs de rôles et trois résultantes de travail (eg., épuisement émotionnel, engagement organisationnel affectif et performance). Les résultats nous ont aussi permit d'explorer le rôle du SOP comme une ressource sociale et ses effets modérateurs. Nous espérons que les résultats de cette étude encourageront d'autres initiatives de recherche sur le rôle du SOP et d'autres formes de soutien dans la dynamique du stress et du bien-être au travail.

## Références – Article 1

- Aguinis, H., & Gottfredson, R. K. (2010). Best-practice recommendations for estimating interaction effects using moderated multiple regression. *Journal of Organizational Behavior, 31*(6), 776-786.
- Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 491-509.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*(1), 83-104.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology, 27*(2), 123-147.
- Bentler, P.M., & Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin, 88*(30), 588-606.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Chen, W. Q., Siu, O. L., Lu, J. F., Cooper, C. L., & Phillips, D. R. (2009). Work stress and depression: The direct and moderating effects of informal social support and coping. *Stress and Health, 25*(5), 431-443.
- Cho, J., & Treadway, D. C. (2011). Organizational identification and perceived organizational support as mediators of the procedural justice-citizenship behaviour relationship: A cross-cultural constructive replication. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(5), 631-653.
- Conway, N., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (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, 85*(2), 277-299.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900.
- Dougall, A. L., Hyman, K. B., Hayward, M. C., McFeeley, S., & Baum, A. (2001). Optimism and traumatic stress: The importance of social support and coping. *Journal of Applied Social Psychology, 31*(2), 223-245.

- Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C., & Breland, J. W. (2009). Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes Relationships. *Journal of Applied Social Psychology, 39*(5), 1013-1034.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2012). Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business-unit performance. *Human Resource Management, 51*(5), 651-664.
- Eatough, E. M., Chang, C.-H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R., E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 619-632.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.
- Erdoğan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology, 57*(2), 305-332.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161-178.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1134-1145.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. Washington, DC: Hemisphere Publishing Corp.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524.
- Hobfoll, S. 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, 50*(3), 337-369.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*(4), 307-324.
- Hobfoll, S. E. (2009). Social support: The movie. *Journal of Social and Personal Relationships, 26*(1), 93-101.
- Hobfoll, S. E. (2011). Commentary: Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(1), 116-122.

- Hobfoll, S. E., Freedy, J., Lane, C., & Geller, P. (1990). Conservation of social resources: Social support resource theory. *Journal of Social and Personal Relationships*, 7(4), 465-478.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643.
- Hobfoll, S. E., & Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 21(2), 128-148.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2000). Stress and burnout in the workplace: Conservation of resources. In R. T. Golembiewski (dir.), *Handbook of organizational behavior* (2nd ed., p. 57-81). New York: Dekker.
- Holahan, C. J., Moos, R. H., Holahan, C. K., & Cronkite, R. C. (1999). Resource loss, resource gain, and depressive symptoms: A 10-year model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 620-629.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78.
- Jawahar, I. M., Stone, T. H., & Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 142-159.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-878.
- Jöreskog, K.G., Sörbom, D, Du Toit, S., & Du Toit, M. (2001). *LISREL 8: New statistical features*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Lapointe, E., Vandenberghe, C., & Panaccio, A. (2011). Organizational commitment, organization-based self-esteem, emotional exhaustion and turnover: A conservation of resources perspective. *Human Relations*, 64(12), 1609–1631.
- Lapointe, E., Vandenberghe, C., & Boudrias, J.-S. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 599-624.

- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lee, J., & Peccei, R. (2011). Discriminant validity and interaction between perceived organizational support and perceptions of organizational politics: A temporal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 686-702.
- Little, T.D., Cunningham, W.A., Shahar, G., & Widaman, K.F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 151–173.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99–128.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayo, M., Sanchez, J. I., Pastor, J. C., & Rodriguez, A. (2012). Supervisor and coworker support: A source congruence approach to buffering role conflict and physical stressors. *International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3872-3889.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Morelli, N. A., & Cunningham, C. J. L. (2012). Not all resources are created equal: COR theory, values, and stress. *Journal of Psychology*, 146(4), 393-415.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Rafferty, A. E., & Jimmieson, N. L. (2010). Team change climate: A group-level analysis of the relationships among change information and change participation, role

stressors, and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(5), 551-586.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030.

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.

Rubino, C., Luksyte, A., Perry, S.J., & Volpone, S.D. (2009). How do stressors lead to burnout? The mediating role of motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 289-304.

Schaubroeck, J., Cotton, J.L., & Jennings, K.R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure. *Journal of Organizational Behavior*, 10(1), 35-58.

Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C., & Jackson, S.E. (1996). The Maslach Burnout Inventory-General Survey. In C. Maslach, S.E. Jackson, & M.P. Leiter (Eds.), *Maslach Burnout Inventory* (3<sup>rd</sup> ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano & K. M. Kacmar (dir.), *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work* (pp. 149-164).

Siemsen, E., Roth, A., & Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods*, 13(3), 456-476.

Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.

Taylor, R. R., Jason, L. A., Shiraishi, Y., Schoeny, M. E., & Keller, J. (2006). Conservation of resources theory, perceived stress, and chronic fatigue syndrome: Outcomes of a consumer-driven rehabilitation program. *Rehabilitation Psychology*, 51(2), 157-165.

Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 331-348.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

## Tables et figures – Article 1

Table 1. Résultats des analyses factorielles confirmatoires : Indices d’ajustement.....	81
Table 2. Corrélations et statistiques descriptives.....	82
Table 3. Résultats des analyses de régression multiple hiérarchique modérée.....	83
Figure 1. Modèle intégré du rôle du soutien organisationnel perçu comme ressource sociale pour les employés.....	84
Figure 2. Interaction entre la perte réelle de ressources et le soutien organisationnel perçu dans la prédiction de l’épuisement émotionnel.....	85
Figure 3. Interaction entre la perte réelle de ressources et le soutien organisationnel perçu dans la prédiction de l’engagement affectif.....	86
Figure 4. Interaction entre la perte anticipée de ressources et le soutien organisationnel perçu dans la prédiction de la performance au travail.....	87
Figure 5. Interaction entre la perte réelle de ressources et le soutien organisationnel perçu dans la prédiction de la performance au travail.....	88



Table 1. Résultats des analyses factorielles confirmatoires : Indices d'ajustement

Modèle	$\chi^2$	dl	$\Delta\chi^2$	$\Delta dl$	NNFI	CFI	AIC	RMSEA
<b>1. Modèle théorique à 9 facteurs</b>	<b>418.80*</b>	<b>288</b>	-	-	<b>.98</b>	<b>.98</b>	<b>577.94</b>	<b>.046</b>
2. Modèles à 8 facteurs:								
Regroupement de l'engagement affectif et de l'épuisement émotionnel	816.77*	296	397.97*	8	.91	.92	1016.67	.100
Regroupement de l'engagement affectif et du soutien organisationnel perçu	709.29*	296	290.49*	8	.93	.94	895.32	.090
Regroupement de la perte anticipée et de l'épuisement émotionnel	598.30*	296	179.50*	8	.95	.95	769.82	.076
Regroupement de la perte réelle et de l'épuisement émotionnel	587.24*	296	168.44*	8	.95	.96	753.00	.074
Regroupement du conflit de rôle et de la perte anticipée	731.16*	296	312.36*	8	.92	.93	929.27	.094
Regroupement du conflit de rôle et de la perte réelle	689.05*	296	270.25*	8	.93	.94	874.57	.088
Regroupement de la surcharge de rôle et de la perte anticipée	568.16*	296	149.36*	8	.95	.96	741.41	.073
Regroupement de la surcharge de rôle et de la perte réelle	559.30*	296	140.50*	8	.95	.96	732.76	.072
Regroupement de l'ambiguïté de rôle et de la perte anticipée	869.61*	296	450.81*	8	.90	.91	1003.85	.100
Regroupement de l'ambiguïté de rôle et de la perte réelle	989.45*	296	570.65*	8	.88	.90	1174.43	.120

Note: N = 181. dl = degrés de liberté; NNFI = non-normed fit index; CFI = comparative fit index; AIC = Akaike information criterion; RMSEA = root-mean-square error of approximation. \*p < .001.

Table 2. Corrélations et statistiques descriptives

Variable	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Surcharge de rôle	3.12	1.05	(.79)								
2. Ambiguïté de rôle	2.17	0.92	.08	(.90)							
3. Conflit de rôle	2.73	0.87	.40**	.11	(.89)						
4. Perte anticipée	2.78	1.21	.42**	.11	.41**	(.90)					
5. Perte réelle	2.44	1.10	.43**	.29**	.49**	.65**	(.94)				
6. Soutien organisationnel perçu	3.70	0.85	-.19*	-.49**	-.05	-.16*	-.25**	(.91)			
7. Épuisement émotionnel	2.55	1.04	.32**	.12	.36**	.48**	.51**	-.11	(.87)		
8. Engagement affectif	3.91	0.90	-.02	-.43**	-.10	-.14	-.32**	.48**	-.21**	(.93)	
9. Performance au travail	3.98	1.01	-.08	-.15*	.11	-.23**	-.20**	.31**	-.27**	.37**	(.96)

Note:  $N_s = 178-180$  (en raison de quelques données manquantes, la taille d'échantillon varie légèrement).  $M$  = moyenne;  $ET$  = écart-type. Les coefficients de consistance interne sont rapportés entre parenthèses sur la diagonale. \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ .

Table 3. Résultats des analyses de régression multiple hiérarchique modérée

Bloc	Variable	Épuisement émotionnel		Engagement affectif		Performance au travail	
		Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2
1	Surcharge de rôle	.07	.08	.18*	.17*	.03	.01
	Ambiguïté de rôle	.00	-.01	-.22**	-.21**	.02	.03
	Conflit de rôle	.09	.12	-.03	-.05	.31***	.27***
2	Perte anticipée	.21*	.23**	.08	.06	-.20*	-.23*
	Perte réelle	.31***	.29**	-.28**	-.26**	-.19	-.16
	Soutien organisationnel perçu	.03	.03	.34***	.34***	.27***	.27***
3	Perte anticipée x Soutien organisationnel perçu	-.08		.09		.16*	
	Perte réelle x Soutien organisationnel perçu		-.15*		.11(p=.086)		.18**
	R <sup>2</sup>	.31	.32	.34	.34	.22	.23
	N	177	177	176	176	177	177

Note. Sauf pour la ligne des R<sup>2</sup>, les valeurs rapportées sont des betas de régression standardisés (après introduction de tous les blocs). \*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < .001.

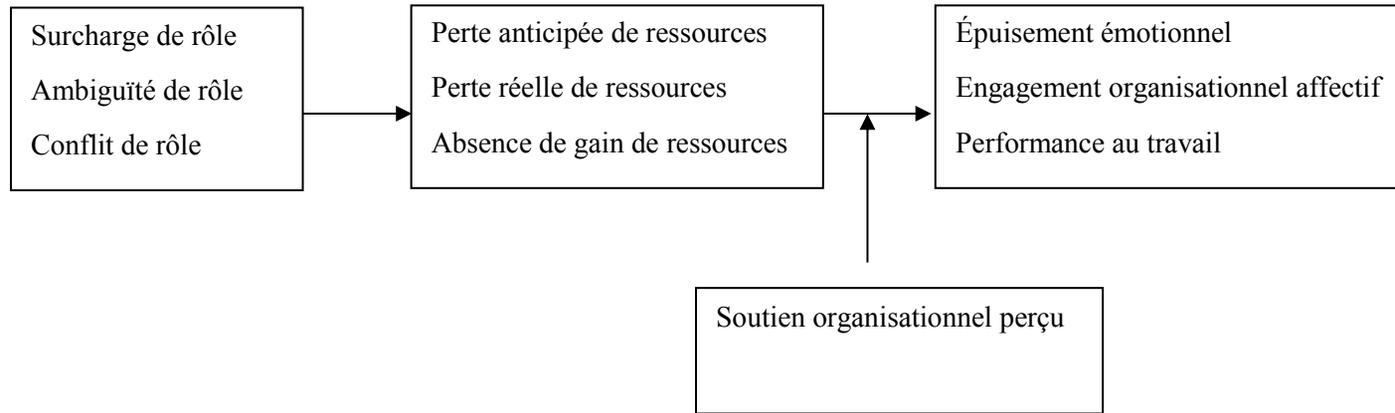


Figure 1. Modèle intégré du rôle du soutien organisationnel perçu comme ressource sociale pour les employés

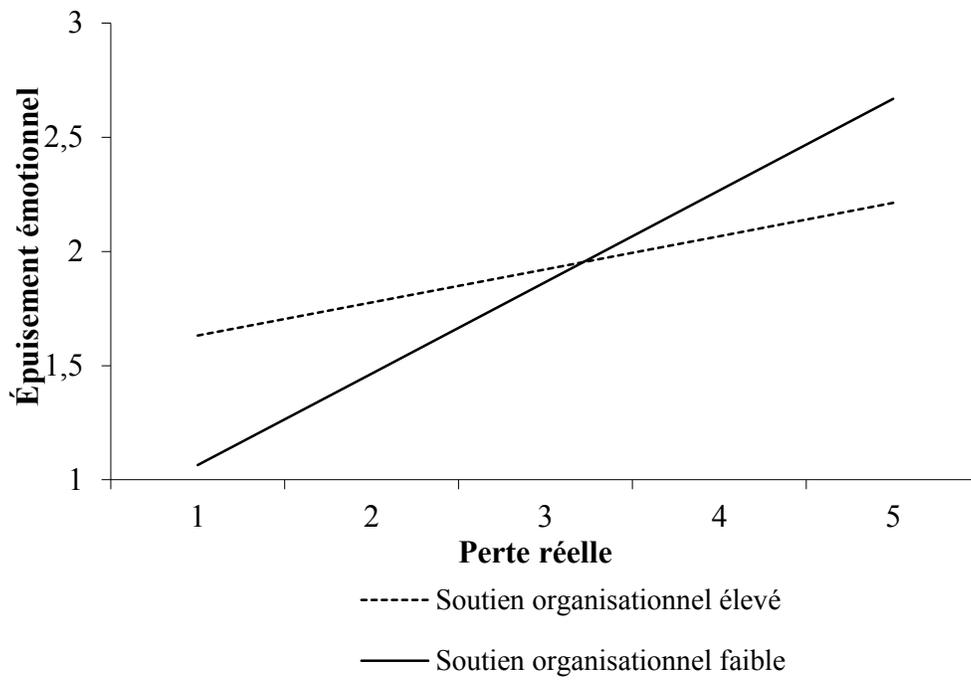


Figure 2. Interaction entre la perte réelle de ressources et le soutien organisationnel perçu dans la prédiction de l'épuisement émotionnel

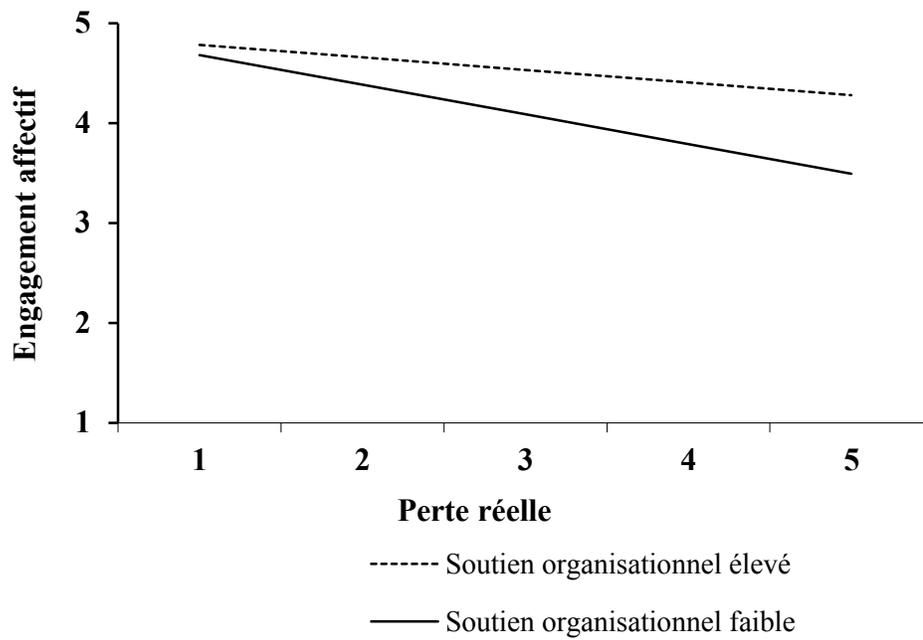


Figure 3. Interaction entre la perte réelle de ressources et le soutien organisationnel perçu dans la prédiction de l'engagement affectif

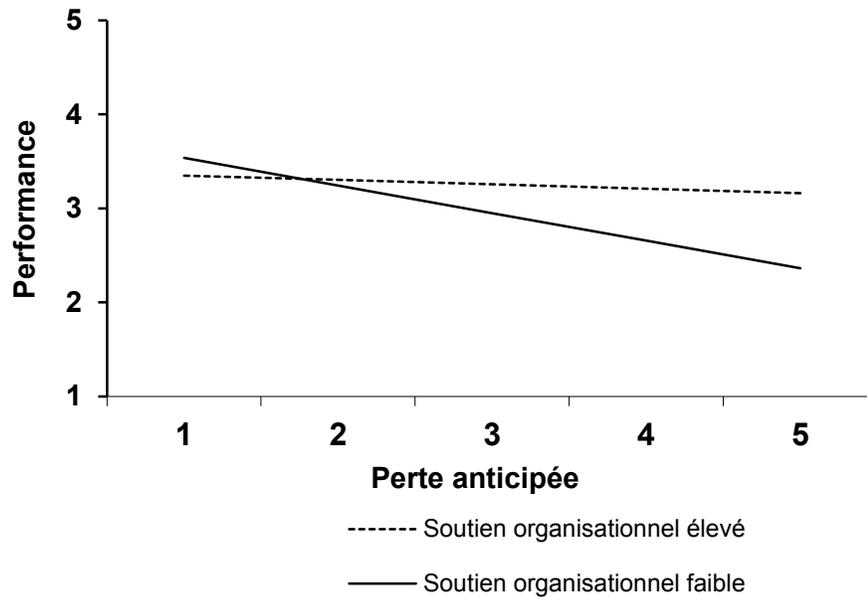


Figure 4. Interaction entre la perte anticipée de ressources et le soutien organisationnel perçu dans la prédiction de la performance au travail

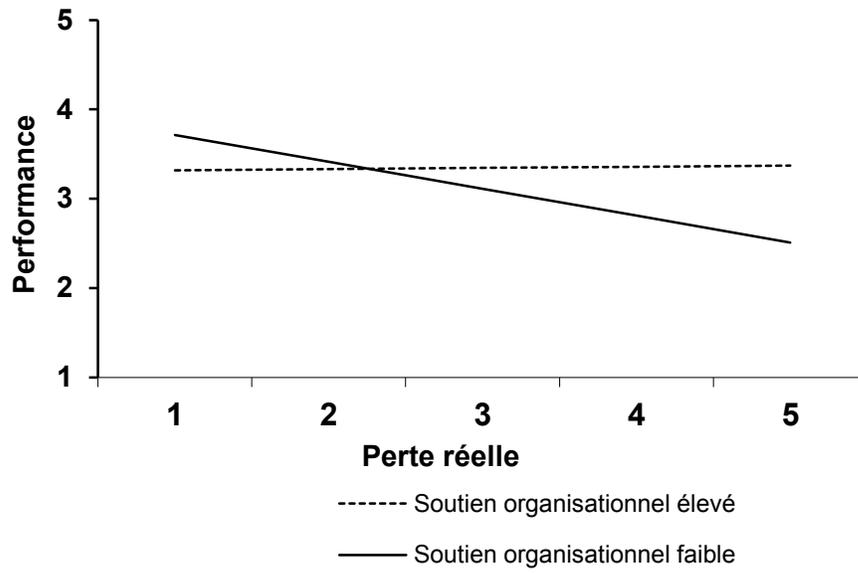


Figure 5. Interaction entre la perte réelle de ressources et le soutien organisationnel perçu dans la prédiction de la performance au travail

## **Chapitre 3 – Article 2**

# **Soutien organisationnel perçu, perception de perte de ressources, et santé psychologique : L'effet modérateur de l'affectivité négative**

### **Résumé**

Cet article présente une étude empirique examinant les liens entre le soutien organisationnel perçu, la perception de perte anticipée et réelle de ressources ainsi que d'absence de gain de ressources, et trois indicateurs de détresse psychologique, soit la dépression, l'anxiété, et la fatigue. De plus, le trait d'affectivité négative est utilisé comme un modérateur des effets du soutien organisationnel perçu. Cette étude, conçue dans la perspective de la théorie de la conservation des ressources, a été menée auprès de 138 employés travaillant pour quatre entreprises canadiennes. Les analyses révèlent que le soutien organisationnel perçu agit comme un réducteur de la dépression, de l'anxiété et de la fatigue par l'intermédiaire d'une perception moindre de perte réelle de ressources. De plus, ces effets sont amplifiés parmi les individus possédant une forte affectivité négative. Les résultats de cette étude (a) contribuent à améliorer la compréhension de la dynamique entre les ressources personnelles et sociales, (b) mettent en évidence l'importance de la perception de perte réelle de ressources dans le processus de stress, et (c) permettent de clarifier le processus par lequel le soutien organisationnel perçu agit sur la santé psychologique des employés. Cette étude est aussi utile pour les praticiens car elle montre que les organisations peuvent réduire la détresse des employés soit en agissant sur les marques de soutien offert aux employés, soit en favorisant chez ces derniers une perception plus positive des ressources personnelles face au stress.

### **Abstract**

This article<sup>12</sup> presents the results of an empirical study looking at the relationships among perceived organizational support, anticipated and actual resource loss perceptions, and three dimensions of psychological distress, i.e., depression, anxiety,

---

<sup>12</sup> Le résumé en anglais est plus long et détaillé que le résumé en français en raison des exigences de la revue *Le Travail Humain*.

and fatigue. Moreover, the trait of negative affectivity was used as a moderator of the effects of perceived organizational support. We used conservation of resources theory as a framework for the study. Essentially, conservation of resources theory states that individuals strive to retain resources so as to build their well-being and that stress symptoms appear when individuals perceive or anticipate resource loss and/or think they won't be able to gain resources (Hobfoll, 2002). Our reasoning in this paper is that perceived organizational support reduces employees' perception of resource loss and of being unable to gain resources, and through that psychological mechanism reduces psychological distress. We also theorized that these mechanisms would be stronger among individuals with high levels of negative affectivity, as these individuals may be more fragile and would particularly need to be supported in order for them to build their resilience. We conducted an empirical study testing the above predictions using a sample of 138 contact service employees from four Canadian organizations. Consistent with predictions, analyses revealed that perceived organizational support was negatively related to perceived actual resource loss (yet was unrelated to anticipated resource loss). Moreover, perceived organizational support acted as a reducer of depression, anxiety, and fatigue, through the mediation of a reduced perception of actual resource loss. Moreover, perceived organizational support's effects were amplified under conditions of high trait negative affectivity. This study's results (a) contribute to improve our understanding of the dynamics of personal and social resources in the workplace, (b) highlight the importance of resource loss perceptions in the stress process, and (c) clarify the process through which perceived organizational support influences employees' psychological well-being. This study's findings also have implications for practice as they suggest that organizations can reduce employee distress either by demonstrating indications of support to employees or by encouraging the development of more positive perceptions of personal resources. Finally, we also discuss the meaning of the present findings for how conservation of resources theory principles can be integrated within the theory of perceived organizational support.

**Mots clés :** Soutien organisationnel perçu, affectivité négative, perte anticipée et réelle des ressources, dépression, anxiété, fatigue.

**Keywords:** Perceived organizational support, negative affectivity, anticipated and actual resource loss, depression, anxiety, fatigue.

### **3.1 Problématique**

Depuis de nombreuses années, le stress au travail est une préoccupation majeure tant dans la littérature scientifique que dans le quotidien des individus. Cet intérêt s'est développé car le stress a des effets importants sur les individus (e.g. la dépression, l'anxiété, et la fatigue), les organisations (e.g. l'absentéisme, la réduction de la performance), et la société en général. Le stress et ses résultantes engendrent aussi des coûts importants (Vézina, Bourbonnais, Marchand, & Arcand, 2008). Par exemple, au Québec, le coût des indemnités (i.e. somme versée en dédommagement d'un préjudice) en remplacement de revenus (e.g. frais d'assistance médicale et de réadaptation, indemnités pour incapacité permanente) est passé de 1.5 à 12 millions de dollars entre 1990 et 2005 (Commission de la santé et de la sécurité du travail, 2007), alors que les incapacités de travail sont passées de 7 à 13% et que les absences au travail auraient triplé (Vézina & Bourbonnais, 2001 ; Vézina et al., 2008). Or, si le travail est désormais plus exigeant au niveau psychologique et émotionnel, les conditions de travail favorisant le stress (e.g. surcharge de travail, conflit de rôles, et contraintes de temps) semblent inhérentes au fonctionnement des organisations modernes (Marmot, Siegrist, & Theorell, 2005). Les organisations peuvent faire partie à la fois du problème et de la solution en donnant notamment à leurs employés le soutien et les outils nécessaires pour effectuer leurs tâches. Par exemple, des études suggèrent que l'organisation et ses agents ont un rôle à jouer non seulement dans la perception de stress mais aussi dans la façon dont les individus font face aux situations stressantes (Baran, Shanock Rhoades, & Miller, 2012), notamment en offrant du soutien émotionnel, instrumental et informationnel qui réduit l'incertitude des individus face à leur environnement de travail.

L'objectif de cette étude est de montrer que le soutien organisationnel perçu (SOP) peut influencer des variables de santé psychologique chez les employés par l'intermédiaire de l'évaluation qu'ils font de leurs ressources face au stress, et que cette influence est modérée par le trait d'affectivité négative. Défini comme la croyance de l'employé selon

laquelle son organisation « valorise ses contributions et se soucie de son bien-être » (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa 1986, p. 514), le SOP donnerait l'assurance aux employés de recevoir de l'aide en cas de besoin et d'être récompensés lorsqu'ils produisent des efforts au travail (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998). Notre objectif est de démontrer que le SOP influence négativement la perception de perte anticipée et réelle de ressources des employés. En effet, selon Hobfoll (1989), le stress intervient lorsque l'individu perçoit qu'il perd (ou anticipe qu'il va perdre) des ressources (e.g. l'énergie, le temps, ou la confiance en soi) nécessaires pour faire face aux exigences de travail. Comme nous le verrons, le SOP devrait réduire la perception de perte de ressources parce qu'il apporte des ressources émotionnelles et instrumentales à l'employé. De plus, nous faisons l'hypothèse que le SOP influencerait négativement les variables de santé psychologique (dépression, anxiété et fatigue) par l'intermédiaire de la perception de perte anticipée et réelle de ressources. Enfin, nous postulons que ces relations seront modérées par le trait d'affectivité négative notamment en raison de l'effet de ce trait d'affectivité sur la perception de l'environnement et aussi parce que l'affectivité négative élevée représenterait un manque de ressources personnelles.

Pour répondre à notre objectif de recherche, nous utilisons le cadre conceptuel de la théorie de la conservation des ressources (CDR ; Hobfoll, 1988, 1989). Développée au départ pour comprendre les mécanismes d'adaptation impliqués dans la gestion du stress, la théorie CDR est aujourd'hui une des théories les plus utilisées pour expliquer le processus par lequel le stress et la dépression se développent (Halbesleben, 2006 ; Hobfoll, 2011 ; Holahan, Moos, Holahan, & Cronkite, 1999). Les ressources sont définies comme « des entités qui ont une valeur par elles-mêmes (e.g. l'estime de soi, la santé, les relations affectives) ou qui agissent comme un moyen pour obtenir d'autres entités qui ont une valeur propre (e.g. argent, crédit, soutien social) » (Hobfoll, 2002, p. 307). Les ressources peuvent être personnelles (e.g., les caractéristiques personnelles, les conditions, le matériel et l'énergie) ou sociales (e.g., le soutien organisationnel, familial ou amical). Selon la théorie CDR, le SOP serait une ressource sociale puisqu'il permet d'obtenir d'autres ressources et qu'il a une valeur pour les individus qui se sentent soutenus par l'organisation. L'affectivité négative est quant à elle une caractéristique personnelle reflétant une prédisposition à être pessimiste, à percevoir

l'environnement de manière négative, et à réagir négativement face au stress (Barsade, Brief, & Spataro, 2003 ; Ng & Sorensen, 2009). Donc, notre étude met en relation une ressource sociale (SOP) et une ressource personnelle (le trait d'affectivité) et examine comment elles se combinent pour expliquer la perception de perte anticipée et réelle de ressources et indirectement la santé psychologique.

La perception de perte anticipée et réelle de ressources fait partie intégrante du développement du stress psychologique et repose sur deux postulats. Le premier est que les individus tentent de retenir, de protéger et de développer leurs ressources et le second stipule que les individus redoutent la perte anticipée ou la perte réelle (et l'absence de gain) de ressources. Hobfoll définit le stress psychologique « comme une réaction à un environnement dans lequel il y a (a) une perte anticipée de ressources, (b) une perte réelle de ressources, ou (c) l'absence de gain de ressources suite à un investissement préalable de ressources » (Hobfoll, 1989, p. 516). Pour cet auteur, la perte anticipée, la perte réelle ou l'absence de gain de ressources sont suffisantes pour que le stress se développe (Hobfoll, 1989). Comme indiqué ci-dessus, nous faisons l'hypothèse que le SOP, en tant que ressource sociale, devrait conduire à une perception plus réduite de perte de ressources et de cette manière rendre l'individu plus résistant aux effets du stress (dépression, anxiété et fatigue). Ceci devrait être d'autant plus vrai chez les individus possédant une forte affectivité négative, puisque ces derniers ressentent plus d'émotions négatives et ils sont plus fragiles face au stress (Ng & Sorensen, 2009). Autrement dit, le SOP devrait jouer un rôle important dans la dynamique des ressources de l'individu, laquelle est un aspect clé du stress psychologique (Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990). La Figure 1 résume notre modèle de recherche.

D'un point de vue théorique, cette étude vise à mieux comprendre le rôle du SOP dans l'évaluation du caractère stressant du travail et par extension son rôle dans le développement de symptômes liés à la dépression, l'anxiété et la fatigue. Ensuite, cette étude vise à montrer que les effets du SOP auront plus d'importances chez les individus présentant un niveau élevé d'affectivité négative. D'un point de vue pratique, cette étude permettra d'identifier des pistes d'action permettant d'infléchir la perception de perte de

ressources des employés et indirectement de réduire ses impacts en termes de symptômes dépressifs, d'anxiété et de fatigue. Dans les sections suivantes, nous développons les arguments relatifs au rôle de chaque variable de notre modèle et proposons une argumentation pour les hypothèses de recherche.

Insérer Figure 1 ici

### **3.2 Soutien organisationnel, évaluation de perte de ressources et santé psychologique**

La théorie CDR est une des théories les plus utilisées pour comprendre comment le stress et la dépression se développent (Halbesleben, 2006 ; Hobfoll, 2011 ; Holahan et al., 1999). Les travaux portant sur la théorie CDR ont identifié deux catégories de ressources : des ressources personnelles et des ressources sociales (Hobfoll, 1989 ; Hobfoll et al., 1990 ; Hobfoll & Lilly, 1993 ; Morelli & Cunningham, 2012). Les ressources personnelles sont les caractéristiques personnelles (e.g. les traits de personnalité, l'affectivité, l'estime de soi), l'énergie (e.g. le temps passé au travail pour avoir un salaire), le matériel (e.g. une maison, une voiture) et les conditions (e.g. un statut d'emploi obtenu par le biais d'une promotion). Les ressources personnelles, telles des caractéristiques personnelles, sont importantes non seulement parce qu'elles permettent de mieux gérer le stress mais aussi parce qu'elles facilitent l'acquisition de ressources et qu'elles influencent les perceptions, attitudes et comportements des individus (Barsade et al., 2003 ; Ng & Sorensen, 2009). Une caractéristique personnelle grandement étudiée dans un contexte de stress est le trait d'affectivité négative (Ng & Sorensen, 2009). Comme mentionné plus haut, l'affectivité négative est une prédisposition à percevoir l'environnement sous un angle négatif (Ng & Sorensen, 2009) et dénote donc un manque perçu de ressources personnelles face au stress. Un individu possédant une affectivité négative élevée aura notamment tendance à ressentir des émotions négatives telles que la détresse, la colère, l'anxiété, la nervosité et la culpabilité (Watson & Clark, 1984).

Les ressources sociales constituent soit une « interaction (ou une relation) qui permet aux individus d'obtenir de l'assistance, ou un sentiment d'attachement envers une

personne (ou un groupe) qui est perçu par les individus comme une source d'affection » (Hobfoll et al., 1990, p. 467), par exemple le soutien de l'organisation, de la famille, ou des amis. Selon Hobfoll et ses collègues (1990), le soutien social est une ressource sociale permettant à l'individu d'obtenir un spectre de ressources plus large que ses ressources personnelles par l'intermédiaire des ressources des autres individus et de ses relations.

La théorie CDR fournit un cadre conceptuel permettant d'envisager le SOP comme étant une ressource sociale disponible pour les employés. Plus précisément, le soutien organisationnel représente l'engagement de l'organisation envers ses employés. Autrement dit, le SOP indique que la relation à l'organisation permettra à l'employé d'obtenir de l'assistance en cas de difficulté au travail, ce qui fait du SOP une ressource sociale importante permettant de limiter les effets du stress en contexte organisationnel. Le SOP a fait l'objet d'un grand nombre d'études (Baran et al., 2012, Rhoades & Eisenberger, 2002 ; Riggle, Edmondson, & Hansen, 2009). Ainsi, il influence positivement l'engagement envers l'organisation, l'identification à l'organisation (Allen, Shore McFarlane, & Griffeth, 2003 ; Sluss, Klimchak, & Holmes, 2008) et influence négativement les frustrations et les tensions de rôles (Harris, Harris, & Harvey, 2007 ; Hochwarter, Kacmar, Perrewe, & Johnson, 2003 ; O'Neill, Vandenberg, Dejoy, & Wilson, 2009 ; Richardson, Yang, Vandenberg, Dejoy, & Wilson, 2008). Le SOP est aussi négativement lié à l'épuisement émotionnel, la douleur chronique, les émotions négatives et la détresse psychologique (Armstrong-Stassen, 2004 ; Byrne & Hochwarter, 2008 ; Duke, Goodman, Treadway, & Breland, 2009 ; Ilies, Dimotakis, & De Pater 2010 ; Jawahar, Stone, & Kisamore, 2007). En fait, comme le souligne l'article d'Armstrong-Stassen (2004) le SOP est une ressource permettant aux employés de faire face aux situations stressantes. Comme les résultats de cet article le démontrent, le SOP influence l'utilisation de mécanismes d'adaptation de type contrôle et le SOP influence directement les variables liées à la santé et au burnout des employés.

Le SOP par son statut de ressource sociale devrait avant tout influencer négativement la perception de perte anticipée et de perte réelle (ou d'absence de gain) de ressources, soit la dynamique représentant le cœur même du processus de stress (Hobfoll, 2001). En

effet, le soutien de l'organisation se traduit par une clarification des objectifs et de l'assistance lorsque le besoin se fait sentir et par conséquent, par une réduction de l'incertitude face à l'environnement de travail (Armstrong-Stassen, 2004 ; Baran et al., 2012). Le soutien de l'organisation inclut aussi du soutien émotionnel, informationnel et instrumental qui permet de réduire l'incertitude face à l'environnement stressant. Ainsi, un individu qui perçoit du soutien de la part de son organisation percevra moins de perte (anticipée et réelle) de ressources. Rappelons, que selon la théorie CDR, la perte anticipée ou la perte réelle et l'absence de gain de ressources représentent le filtre par lequel l'individu évalue le caractère plus ou moins stressant de son travail. Lorsque les employés perçoivent leur travail comme engendrant une perte (réelle ou anticipée) de ressources ou que leurs efforts amènent une absence de gain de ressources, ils éprouvent une dégradation de leur santé psychologique (Hobfoll, 1989), tels des symptômes de dépression, de l'anxiété et de la fatigue. Autrement dit, le SOP agirait sur les symptômes dépressifs, l'anxiété et la fatigue des individus par l'intermédiaire de l'évaluation qu'ils font de la perte ou de l'absence de gains de ressources que leur travail engendre (Althaus, Kop, & Grosjean, 2013). Ceci nous amène donc à formuler les hypothèses de médiation suivantes :

*Hypothèse 1* : La perte anticipée de ressources médiatisera la relation négative entre le soutien organisationnel perçu et (a) la dépression, (b) l'anxiété et (c) la fatigue.

*Hypothèse 2* : La perte réelle (ou l'absence de gains) de ressources médiatisera la relation négative entre le soutien organisationnel perçu et (a) la dépression, (b) l'anxiété, et (c) la fatigue.

### **3.3 Effet modérateur de l'affectivité négative**

Nous avons présenté ci-dessus le rôle du SOP dans ses relations avec des résultantes du stress, en l'occurrence les symptômes de la dépression, l'anxiété et la fatigue, par l'intermédiaire de la perception de perte (ou d'absence de gain) de ressources. Nous n'avons toutefois pas encore discuté du rôle exercé par l'affectivité négative dans ce processus.

Hobfoll et al. (1990) proposent que les ressources sociales et personnelles peuvent se substituer l'une à l'autre pour répondre aux situations de stress. En fait, cette hypothèse de *substitution* stipule que les ressources (sociales ou personnelles) utilisées dépendent de la demande ou de l'évènement stressant et que les ressources correspondant le mieux à la demande seront substituées aux ressources les moins bien adaptées (Hobfoll et al., 1990, p.471). Si on applique cette logique à notre étude, on peut faire l'hypothèse que le SOP (ressource sociale), de par sa saillance et sa pertinence dans un contexte de travail, viendra compenser une absence de ressources personnelles, telle que matérialisée par une affectivité négative élevée.

L'affectivité négative et son complément, l'affectivité positive, soit une prédisposition à percevoir les situations et les individus de façon plus positive, ont fait l'objet d'un grand nombre d'études et méta-analyses (Connolly & Viswesvaran, 2000; Ng & Sorensen, 2009 ; Thoresen, Kaplan, Barsky, de Chermont, & Warren, 2003). Les deux traits sont indépendants l'un de l'autre, les individus pouvant avoir un niveau élevé ou faible sur les deux traits d'affectivité (Iverson, Olekalns, & Erwin, 1998 ; Watson, 1988). Les études s'intéressant à l'affectivité négative montrent que les individus possédant un niveau élevé de ce trait ont tendance à ressentir un niveau de détresse psychologique et d'insatisfaction élevé dans de nombreuses situations (Watson & Pennebaker, 1989). De plus, ces individus perçoivent généralement un manque de ressources pour répondre aux demandes, ce qui aurait pour conséquence l'augmentation du niveau de stress et d'incertitude (Lancry, 2007 ; Spector, Zapf, Chen, & Frese, 2000). Dans cette étude, nous avons retenu l'affectivité négative plutôt que l'affectivité positive car le trait d'affectivité négative est lié à un mécanisme neurobiologique d'inhibition du comportement, lequel renvoie à l'évitement des menaces et sources de stress, alors que l'affectivité positive est liée à un mécanisme neurobiologique d'approche ou de recherche du plaisir (Thoresen et al., 2003). Étant donné que notre recherche s'appuie sur un modèle de stress, le processus d'inhibition du comportement est plus sollicité, l'affectivité négative agissant comme un facteur de vulnérabilité particulièrement important (Rasclé & Irachabal, 2001).

Iverson et ses collègues (1998) et Ng et Sorensen (2009) stipules qu'il y a trois processus qui permettent d'expliquer les effets de l'affectivité négative sur le stress (Iverson et al., 1998 ; Ng & Sorensen, 2009). En fait, ces trois mécanismes permettent de comprendre comment la prédisposition naturelle négative d'un individu influence ses perceptions et la façon dont il traite les informations de son environnement (Ng & Sorensen, 2009). Le processus *cognitif* suggère que l'affectivité négative serait liée aux stimuli négatifs, c'est-à-dire qu'un individu ayant une affectivité négative élevée porterait davantage son attention sur l'information négative de son environnement de travail (Levin & Stokes, 1989; Necowitz & Roznowski, 1994). Le processus *instrumental* indique que les individus ayant une affectivité négative élevée vont analyser l'information de l'environnement de façon plus négative. Enfin, le processus *motivationnel* signifie que les différents types de motivations seraient influencés par les affects, par exemple la motivation à travailler et à aider les autres (Ng & Sorensen, 2009). Iverson et ses collègues (1998) définissent le troisième mécanisme comme étant lié à une diminution du contrôle de l'environnement. En somme, un individu possédant une affectivité négative élevée interprètera les informations provenant de son environnement plus négativement, aura tendance à porter davantage son attention aux informations négatives, et réduira son contrôle sur l'environnement.

Plusieurs études ont montré que l'affectivité négative peut exercer un rôle modérateur dans le processus de stress. Par exemple, Iverson et ses collègues (1998) ont montré que le soutien social de la part des collègues permet de réduire plus fortement la dépersonnalisation (une dimension du burnout) chez les individus ayant une affectivité négative élevée. L'affectivité négative a aussi été utilisée comme une variable modératrice de la relation entre le leadership transformationnel et le contrôle des émotions (Chuang, Judge, & Liaw, 2012). Chuang et al. ont ainsi démontré que la relation entre leadership transformationnel et contrôle des émotions est plus forte chez les employés possédant une affectivité négative élevée.

En lien avec ces travaux, le rôle modérateur de l'affectivité négative est donc théoriquement vraisemblable. Suivant l'hypothèse de substitution évoquée plus haut et les travaux de Berry et Hansen (1996) et de Côté (2005) sur le rôle des interactions

sociales dans la gestion du stress, l'affectivité négative conduirait les individus à rechercher du réconfort social et une évaluation sociale afin de se rassurer. A travers ces interactions, les individus ayant une affectivité négative élevée pourront faire face aux émotions négatives et seront plus réceptifs aux émotions positives (Chuang et al., 2012). Rappelons que l'hypothèse de substitution suggère que le soutien organisationnel par sa saillance et son importance dans l'évaluation que fait un employé de son environnement de travail, permettrait de rééquilibrer le niveau de ressources d'un individu possédant peu de ressources personnelles. Plus précisément, ces interactions sociales amèneraient ainsi ces individus à tempérer leur vision négative de l'environnement. En fait, il est possible de croire que les employés percevraient peut-être les actions de l'organisation comme discrétionnaire. Appliquant cette logique à notre contexte de recherche, on peut penser que le SOP, grâce au réconfort social qu'il engendre, devrait particulièrement réduire la perception de perte ou d'absence de gains de ressources chez les individus possédant une affectivité négative élevée. Ceci nous amène donc à formuler les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 3* : L'affectivité négative agit comme un modérateur de la relation négative entre soutien organisationnel perçu et perte anticipée de ressources, de sorte que cette relation est plus négative lorsque l'affectivité négative est élevée.

*Hypothèse 4* : L'affectivité négative agit comme un modérateur de la relation négative entre soutien organisationnel perçu et perte réelle (ou absence de gain) de ressources, de sorte que cette relation est plus négative lorsque l'affectivité négative est élevée.

L'affectivité négative aura aussi par conséquent une influence modératrice sur la relation négative indirecte entre le SOP et la dépression, l'anxiété et la fatigue via la perte anticipée et réelle (ou d'absence de gain) de ressources. En effet, grâce aux interactions sociales en contexte de travail et au soutien qu'ils reçoivent de l'organisation, les individus ayant une affectivité négative élevée réduiraient l'évaluation négative qu'ils font naturellement de leur environnement, et ainsi éprouveraient moins de symptômes de dépression, d'anxiété et de fatigue. Dès lors, la

relation indirecte négative du SOP avec la dépression, l'anxiété et la fatigue par l'intermédiaire de la perte (ou d'absence de gain) de ressources sera plus forte lorsque l'affectivité négative est élevée. Nous formulons donc les hypothèses de médiation modérée suivantes :

*Hypothèse 5* : L'affectivité négative agit comme un modérateur de la relation indirecte négative entre le soutien organisationnel perçu et (a) la dépression, (b) l'anxiété et (c) la fatigue, par l'intermédiaire de la perte anticipée de ressources, de sorte que cette relation est plus négative lorsque l'affectivité négative est élevée.

*Hypothèse 6* : L'affectivité négative agit comme un modérateur de la relation indirecte négative entre le soutien organisationnel perçu et (a) la dépression, (b) l'anxiété et (c) la fatigue, par l'intermédiaire de la perte réelle (ou d'absence de gain) de ressources, de sorte que cette relation est plus négative lorsque l'affectivité négative est élevée.

### **3.4 Méthodologie**

#### **3.4.1 Échantillon et procédure**

Dans le contexte d'un projet plus large, les données ont été recueillies auprès d'un échantillon d'employés travaillant dans des départements de service à la clientèle pour quatre compagnies canadiennes offrant des services financiers (cartes de crédit, comptes bancaires) ou de télécommunications (services d'internet ou de téléphonie). Ces employés n'avaient pas de responsabilité hiérarchique et étaient chargés de répondre par téléphone aux clients qui appelaient pour obtenir des renseignements ou une modification de leurs services, ou voulaient régler certains problèmes relatifs à leur contrat de service avec leur compagnie. Aucune politique formelle n'était en place dans ces départements quant au soutien offert par la compagnie, notamment par rapport à la santé ou la qualité de vie au travail. Après accord de leurs supérieurs, les participants ont reçu sur leur lieu de travail, par les chercheurs, un questionnaire papier comportant les variables de l'étude (le SOP, l'affectivité négative, la perception de perte anticipée et réelle (ou d'absence de gain) de ressources, la dépression, l'anxiété, et la fatigue, et des

variables démographiques). Au total, 180 employés ont été contactés pour participer à cette étude. Parmi eux, 138 ont répondu au questionnaire qui leur avait été délivré (taux de réponse : 76,67%). Au sein de l'échantillon final, 50,7% des employés sont des femmes. L'âge moyen est de 33,25 ans ( $ET = 6,68$ ) et l'ancienneté moyenne est de 2,95 ans ( $ET = 2,76$ ). La plupart des répondants travaille à temps plein (78,7%).

### **3.4.2 Mesure des variables**

Le SOP a été mesuré à l'aide d'une version en 6 items d'une échelle francophone (Vandenberghe, Bentein, & Stinglhamber, 2004) mesurant la perception de soutien organisationnel (Eisenberger et al., 1986). Un exemple d'énoncé est « Mon organisation tire une certaine fierté de mes réalisations au travail » ( $\alpha = .89$ ). Les énoncés étaient assortis d'une échelle de réponse à 5 points allant de 1 (*pas du tout d'accord*) à 5 (*tout à fait d'accord*). La consistance interne de l'échelle dans cette étude est similaire à celle rapportée dans d'autres études (e.g. Eder & Eisenberger, 2008 ; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001 ; Loi, Hang-yue, & Foley, 2006 ; coefficients alphas entre .77 et .93).

L'affectivité négative a été mesurée à l'aide d'une échelle en 10 items provenant de l'échelle développée par Watson, Clark et Tellegen (1988). Ces auteurs rapportent un coefficient alpha de .87. Les répondants devaient indiquer jusqu'à quel point dans la vie en général, ils ressentaient les émotions décrites dans les énoncés. Un exemple d'item est « coupable » ( $\alpha = .82$ ). Cette mesure était assortie d'une échelle de réponse allant de 1 (*pas du tout*) à 5 (*tout à fait*). La consistance interne de cette mesure est similaire à celle trouvée dans d'autres études (e.g. Duke et al., 2009 ; Ng & Sorensen, 2009 ; Suazo & Turnley, 2010 ; coefficients alphas de .87, .83 et .86, respectivement).

La perception de perte anticipée et de perte réelle (et d'absence de gain) de ressources a été mesurée à l'aide de l'échelle développée par Marchand et Vandenberghe (2014). Cette échelle était initialement constituée de trois dimensions. Toutefois, suite à une analyse factorielle exploratoire, deux dimensions ont été identifiées, les répondants ne différenciant pas la perte réelle de ressources et l'absence de gain de ressources. Ce faisant, l'échelle se réduit à deux dimensions. La première dimension fait référence à la

perception de perte anticipée de ressources (3 items ; e.g.: « J'ai peur des dommages que mon travail pourrait me causer » ;  $\alpha = 0,86$ ). La seconde dimension fait référence à la perception de perte réelle de ressources ou d'absence de gain de ressources suite à un investissement préalable de ressources (6 items ; e.g. « J'ai perdu beaucoup de ressources (temps, énergie, estime de moi) à cause de mon travail » ;  $\alpha = 0,93$ ). La consistance interne de la perte anticipée de ressources et de la perte réelle de ressources dans cette étude ( $\alpha = 0,86$  et  $\alpha = 0,93$ , respectivement) est similaire à celle rapportée dans l'article de Marchand et Vandenberghe (2014 ;  $\alpha = 0,90$  et  $\alpha = 0,94$ , respectivement). Les énoncés étaient assortis d'une échelle de réponse à 5 points allant de 1 (*pas du tout d'accord*) à 5 (*tout à fait d'accord*).

Insérer Tableau 1 ici

La dépression a été mesurée à l'aide de 9 items provenant d'une échelle en 10 items de Vuori et Vinokur (2005) (un item, non pertinent, a été supprimé). Ces auteurs rapportent des coefficients alphas de .92 et .90. Les répondants devaient indiquer jusqu'à quel point, au cours des derniers mois, ils avaient ressenti les différents états psychologiques énoncés. Un exemple d'énoncé est « J'ai eu le sentiment que tout plaisir au travail avait disparu » ( $\alpha = 0,92$ ). Cette mesure était assortie d'une échelle de réponse allant de 1 (*pas du tout*) à 5 (*tout à fait*).

L'anxiété et la fatigue ont été mesurées à l'aide de deux échelles en 3 items provenant de Flaxman, Ménard, Bond et Kinman (2012 ; Warr, 1990). Ces auteurs rapportent des coefficients alphas entre .89 et .93 pour l'anxiété et de .86 et .87 pour la fatigue. Les répondants devaient indiquer s'ils avaient ressenti, lors de la semaine de travail précédente, les différents sentiments représentés par des énoncés liés à l'anxiété et à la fatigue. Un exemple d'énoncé de la dimension anxiété est « inquiet » ( $\alpha = .85$ ) et un exemple d'énoncé de la dimension fatigue est « épuisé » ( $\alpha = .80$ ). Les énoncés étaient assortis d'une échelle de réponse à 5 points allant 1 (*jamais*) à 5 (*très souvent*).

### **3.4.3 Analyse**

L'analyse statistique a d'abord consisté en des analyses factorielles confirmatoires et des analyses de corrélations. Par la suite, des analyses de régression hiérarchique modérée

ont été réalisées sur les variables médiatrices et sur les variables dépendantes de l'étude et les effets indirects (modérés) du SOP sur les variables dépendantes ont été calculés. Ces analyses ont été menées pour tester les hypothèses formulées dans la partie théorique.

### **3.5 Résultats**

Nous avons analysé la structure de nos données par le biais d'une série d'analyses factorielles confirmatoires. À cet effet, nous avons eu recours au logiciel LISREL 8.80 (Jöreskog, Sörbom, Du Toit, & Du Toit, 2001) et avons estimé les modèles par la méthode du maximum de vraisemblance, en utilisant une matrice de variances/covariances comme input. Étant donné la taille de notre échantillon ( $N = 138$ ) et le nombre élevé d'items (40), nous avons procédé à une réduction de la complexité du modèle en formant 3 indicateurs agrégés, obtenus en fusionnant 2 ou 3 items de l'échelle concernée, pour chaque facteur mesuré par plus de 3 items (cf. Little, Cunningham, Sharar, & Widaman, 2002). Les résultats sont rapportés dans le Tableau 1. Comme on peut le voir, notre modèle théorique comprenant 7 facteurs présente un excellent ajustement aux données,  $\chi^2(168) = 301.75$ ,  $p < .001$ , NNFI = .95, CFI = .96, RSMR = .054, RMSEA = .065, AIC = 392.27. Ce modèle a été comparé à des modèles plus parcimonieux à 5 et 6 facteurs dans lesquels deux ou trois facteurs potentiellement redondants ont été regroupés (cf. Tableau 1). Comme ces modèles alternatifs étaient emboîtés dans notre modèle théorique à 7 facteurs, nous pouvions comparer leur ajustement à celui du modèle théorique en utilisant un test de chi-carré différentiel (Bentler & Bonett, 1980). Comme on peut le voir à la lecture du Tableau 1, notre modèle théorique à 7 facteurs est significativement meilleur que tout autre modèle alternatif à 6 ou à 5 facteurs ( $p < .001$ ). Ajoutons que suivant le test du facteur unique sous SPSS d'Harman (1976), le pourcentage de variance est de 27,92%.

Toutes les variables ont une fiabilité supérieure au seuil de .70 (Nunnally, 1978 ; Nunnally & Bernstein, 1994). Sur le plan des moyennes observées, on constate que les répondants rapportent un soutien modérément élevé de la part de leur organisation ( $M = 3.52$ ), alors qu'en revanche les niveaux d'affectivité négative ( $M = 2.48$ ), de perte anticipée ( $M = 2.66$ ) et réelle ( $M = 2.55$ ) de ressources, de dépression ( $M = 2.40$ ), et

d'anxiété ( $M = 2.57$ ), sont relativement bas. Par contre, les répondants rapportent un niveau plus élevé de fatigue ( $M = 3.12$ ). Comme on peut l'observer dans le Tableau 2, le SOP corrèle négativement avec la perte anticipée de ressources, la perte réelle (ou l'absence de gain) de ressources, et la dépression ( $r = -.19, p < .05, r = -.30, p < .01, et r = -.34, p < .01$ , respectivement) ; l'affectivité négative corrèle positivement avec la perte réelle (ou l'absence de gain) de ressources ( $r = .28, p < .01$ ). La corrélation entre l'affectivité négative et la perte anticipée de ressources est non significative ( $r = .13, ns$ ). Notons aussi que la perte anticipée de ressources corrèle positivement avec la dépression ( $r = .40, p < .01$ ), l'anxiété ( $r = .22, p < .01$ ), et la fatigue ( $r = .21, p < .05$ ). La perte réelle (ou l'absence de gain) de ressources corrèle aussi positivement avec la dépression ( $r = .61, p < .01$ ), l'anxiété ( $r = .35, p < .01$ ), et la fatigue ( $r = .30, p < .01$ ).

Avant de procéder aux analyses de régression, nous avons examiné si nos variables variaient significativement entre les organisations. Nous avons conduit une série d'analyses de variance univariées utilisant l'appartenance organisationnelle comme variable indépendante. Ces analyses se sont révélées non significatives pour le SOP,  $F(3, 134) = .55, ns$ , l'affectivité négative,  $F(3, 133) = 2.33, ns$ , la perte anticipée,  $F(3, 133) = .44, ns$ , la perte réelle,  $F(3, 133) = .43, ns$ , l'anxiété,  $F(3, 133) = 1.43, ns$ , et la fatigue,  $F(3, 133) = 2.10, ns$ , mais significative pour la dépression,  $F(3, 133) = 4.45, p < .01$ . La dépression est donc la seule variable qui varie entre les organisations. Nous en tenons compte dans nos analyses de régression.

Insérer Tableau 2 ici

Afin de tester nos hypothèses de médiation et de modération, nous avons réalisé plusieurs régressions multiples. Le Tableau 3 présente les résultats des analyses de régression multiple modérée dans lesquelles la perte anticipée et réelle de ressources est alternativement la variable dépendante. Les variables de contrôle (âge, genre et ancienneté) ont été introduites dans le bloc 1, alors que les prédicteurs (SOP et affectivité négative) centrés ont été insérés dans le bloc 2 (voir Aiken & West, 1991). Le terme interactif (SOP x affectivité négative) a été introduit dans le bloc 3. Le Tableau 4 présente les résultats des analyses de régression multiple dans lesquelles la dépression,

l'anxiété, ou la fatigue est alternativement la variable dépendante. Les variables de contrôle (âge, genre et ancienneté) ont été introduites dans le bloc 1, alors que les prédicteurs (SOP et affectivité négative) centrés ont été insérés dans le bloc 2. Le terme interactif (SOP x affectivité négative) a été introduit dans le bloc 3. Les variables médiatrices, perte anticipée et perte réelle de ressources, ont été introduites dans le bloc 4. Notons que comme la dépression variait significativement entre les entreprises, nous avons initialement contrôlé l'effet de l'entreprise en introduisant trois variables dichotomiques représentant l'organisation d'appartenance (organisation 1 vs. autre, organisation 2 vs. autre, organisation 3 vs. autre) au sein du bloc 1 de la régression prédisant la dépression. Comme l'effet de la perte anticipée ( $\beta = .02$ , *ns*) et réelle ( $\beta = .51$ ,  $p < .001$ ) restait virtuellement inchangé (cf. Tableau 4 pour comparaison), nous avons exclu ces variables de contrôle du modèle, afin de présenter les résultats de façon homogène dans le Tableau 4 pour les trois variables dépendantes.

Insérer Tableau 3 ici

Les Tableaux 3 et 4 fournissent l'information permettant de tester nos hypothèses. Le SOP n'a pas d'effet significatif sur la perte anticipée de ressources ( $\beta = -.16$ , *ns*; Tableau 3). De même, la perte anticipée n'a pas d'effet significatif sur la dépression ( $\beta = .03$ , *ns*), l'anxiété ( $\beta = .00$ , *ns*), et la fatigue ( $\beta = .02$ , *ns*) (Tableau 4). L'hypothèse 1 qui prédisait une médiation de la perte anticipée dans la relation entre SOP et variables de santé psychologique n'est donc pas soutenue.

Insérer Tableau 4 ici

Par contre, le SOP a un effet significatif sur la perte réelle de ressources ( $\beta = -.30$ ,  $p < .001$ ; Tableau 3). De plus, l'effet de la perte réelle de ressources sur la dépression ( $\beta = .50$ ,  $p < .001$ ), l'anxiété ( $\beta = .28$ ,  $p < .05$ ) et la fatigue ( $\beta = .29$ ,  $p < .05$ ) est significativement positif (Tableau 4). Nous sommes dès lors en mesure de formellement tester les effets indirects du SOP sur les variables de santé psychologique par l'intermédiaire de la perte réelle de ressources. Pour ce faire, nous avons adopté une procédure de bootstrap en utilisant la macro SPSS *Indirect* de Preacher et Hayes (2008). Cette analyse nous a permis d'estimer les effets indirects du SOP pour 1 000

rééchantillonnages (avec remise) de notre échantillon original et de calculer un intervalle de confiance (IC) autour des effets indirects estimés (MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004). Nous avons utilisé un intervalle de confiance à 95% (ce qui correspond à une valeur de  $p < .05$ ) pour déterminer si les effets indirects étaient significatifs. Lorsque l'intervalle de confiance ne contient pas zéro, l'effet indirect est considéré comme étant significatif. L'hypothèse 2 prédisait une relation indirecte négative entre le SOP et (a) la dépression, (b) l'anxiété et (c) la fatigue, via la perte réelle de ressources. L'analyse en bootstrap montre un effet indirect significatif du SOP sur la dépression ( $-.19$ , 95% IC =  $-.30, -.06$ ), l'anxiété ( $-.14$ , 95% IC =  $-.30, -.04$ ), et la fatigue ( $-.12$ , 95% IC =  $-.28, -.03$ ) via la perte réelle de ressources. Ceci confirme donc l'hypothèse 2.

Insérer Figure 2 ici

Les hypothèses 3 et 4 prédisaient que l'affectivité négative agirait comme un modérateur de la relation négative entre le SOP et la perte anticipée de ressources (H3) et la perte réelle de ressources (H4) de sorte que cette relation serait plus négative lorsque l'affectivité négative est élevée. Le Tableau 3 indique que la relation entre le soutien organisationnel et la perte anticipée et réelle de ressources est en effet modérée par l'affectivité négative ( $\beta = -.22$ ,  $p < .05$ , et  $\beta = -.22$ ,  $p < .01$ , respectivement). Pour illustrer la nature de ces interactions, nous avons reporté sur la Figure 2 la relation entre le SOP et la perte anticipée de ressources à un écart-type au-dessus et un écart-type en dessous de la moyenne de l'affectivité négative (cf. Aiken & West, 1991). Le lien entre SOP et perte anticipée de ressources est significativement négatif quand l'affectivité négative est élevée,  $t(132) = -3.04$ ,  $p < .01$ , mais non significatif lorsque l'affectivité négative est faible,  $t(132) = .64$ , *ns*. De plus, la différence entre ces deux droites est significative,  $t(132) = -2.46$ ,  $p < .05$ . L'hypothèse 3 est donc confirmée. Utilisant la même procédure, l'analyse montre que la relation entre le SOP et la perte réelle de ressources est significativement négative lorsque l'affectivité négative est élevée,  $t(132) = -4.44$ ,  $p < .001$ , mais non significative lorsque l'affectivité négative est faible,  $t(132) = -.50$ , *ns*. De plus, la différence entre ces deux droites est significative,  $t(132) = -2.66$ ,  $p < .01$  (voir Figure 3). L'hypothèse 4 est donc confirmée.

Les hypothèses 5 et 6 prédisaient que l'affectivité négative agirait comme un modérateur de la relation indirecte négative entre le SOP et (a) la dépression, (b) l'anxiété et (c) la fatigue, par l'intermédiaire de la perte anticipée et de la perte réelle de ressources, de sorte que ces deux relations seraient plus négatives lorsque l'affectivité négative est élevée. Ces hypothèses ont été testées par l'intermédiaire d'une procédure de bootstrap similaire à celle décrite plus haut (Preacher & Hayes, 2008). L'effet indirect du SOP sur la dépression via la perte réelle de ressources est significatif lorsque l'affectivité négative est élevée ( $-.31$ , 95% IC =  $-.57$ ,  $-.15$ ) mais non significatif lorsque l'affectivité négative est faible ( $-.04$ , 95% IC =  $-.22$ ,  $.15$ ). De même, l'effet indirect du SOP sur l'anxiété est significatif lorsque l'affectivité négative est élevée ( $-.24$ , 95% IC =  $-.46$ ,  $-.07$ ) mais non significatif lorsque l'affectivité négative est faible ( $-.03$ , 95% CI =  $-.21$ ,  $.10$ ). Enfin, l'effet indirect du SOP sur la fatigue est significatif lorsque l'affectivité négative est élevée ( $-.20$ , 95% CI =  $-.52$ ,  $-.05$ ) mais non significatif lorsque l'affectivité négative est faible ( $-.04$ , 95% CI =  $-.17$ ,  $.09$ ). Les hypothèses 6a-c sont donc confirmées. En revanche, les analyses de bootstrap concernant l'effet indirect du SOP sur les facteurs de santé psychologique via la perte *anticipée* de ressources révèlent un effet non significatif tant parmi les sujets ayant une affectivité négative élevée (dépression :  $-.01$ , 95% CI =  $-.09$ ,  $.08$  ; anxiété :  $-.00$ , 95% CI =  $-.10$ ,  $.10$  ; fatigue :  $-.01$ , 95% CI =  $-.16$ ,  $.10$ ) que parmi ceux ayant une affectivité négative faible (dépression :  $.00$ , 95% CI =  $-.03$ ,  $.05$  ; anxiété :  $.00$ , 95% CI =  $-.04$ ,  $.05$  ; fatigue :  $.00$ , 95% CI =  $-.04$ ,  $.09$ ). Les hypothèses 5a-c ne sont donc pas confirmées.

Dans l'ensemble, les résultats montrent que le SOP a un effet indirect bénéfique sur la santé psychologique des employés par l'intermédiaire d'une réduction de la perte réelle de ressources et que cet effet est plus important lorsque les individus ont une affectivité négative élevée.

Insérer Figure 3 ici

### **3.6 Discussion**

Cette étude avait pour objectif de montrer comment le soutien organisationnel peut influencer la santé psychologique des employés par l'intermédiaire de la perte anticipée

et réelle de ressources, et ce en fonction du niveau d'affectivité négative des individus. Les résultats montrent que le SOP a une relation indirecte négative avec la dépression, l'anxiété et la fatigue par l'intermédiaire de la perte réelle de ressources. De plus, cette relation indirecte négative est plus élevée lorsque l'affectivité négative est élevée.

Toutefois, contrairement à nos hypothèses (hypothèses 1 et 5), la perte anticipée de ressources n'agit pas comme variable médiatrice dans la relation entre le SOP et la dépression, l'anxiété et la fatigue. Une piste plausible pour comprendre ces résultats est que le soutien de l'organisation a une influence sur l'individu uniquement lorsque l'individu évalue qu'il a une perte réelle de ressources. En effet, contrairement à ce qu'avance Hobfoll (1989), la perte anticipée de ressources n'engendre pas de symptômes de détresse psychologique dans cette étude. Nos résultats suggèrent plutôt que les individus tirent un bénéfice du SOP seulement dans un contexte de perception de perte réelle de ressources. Ce faisant, les actions posées par l'organisation ont plus de poids lorsque l'individu fait face à une perte réelle plutôt qu'anticipée de ressources. Ajoutons que la perception de soutien organisationnel peut se traduire par du soutien tant émotionnel qu'instrumental ou informationnel (Baran et al., 2012), soit des formes de soutien qui permettent de réduire l'incertitude au travail en donnant de l'assistance et des moyens concrets pour effectuer les tâches. On comprend dès lors que ces formes de soutien contribuent surtout à réduire le sentiment de perte réelle (et non pas anticipée) de ressources.

Insérer Figure 3 ici

Soulignons aussi le rôle modérateur de l'affectivité négative. En effet, il est intéressant de noter que l'affectivité négative modère la relation entre le soutien organisationnel et la perte anticipée et réelle de ressources, comme nous l'avons proposé aux hypothèses 3 et 4. Ces résultats vont dans le sens de l'idée selon laquelle les individus ayant une forte affectivité négative bénéficient des interactions sociales rendues possibles par le SOP de manière à pouvoir réduire leurs émotions négatives et augmenter leur réceptivité aux émotions positives, tel que proposé dans le modèle des interactions sociales de Berry et Hansen (1996), Chuang et al. (2012), et Côté (2005).

Sur le plan théorique, cette étude corrobore l'hypothèse de substitution des ressources proposée par Hobfoll et ses collègues (1990) et ce faisant, nous permet de mieux comprendre les rôles multiples des ressources personnelles et sociales selon le contexte. Ainsi, notre étude montre que le SOP peut compenser le manque de ressources ressenti par les individus à forte affectivité négative et est donc particulièrement utile pour des employés fragiles face au stress. Il serait judicieux, dans une recherche future, d'inclure d'autres ressources sociales organisationnelles. Par exemple, il serait intéressant de mettre en relation le soutien de l'organisation, du superviseur et des collègues afin de déterminer de quelle cible le soutien le plus efficace provient. Les études portant sur la théorie des échanges sociaux ont en effet montré que les individus forment des relations différentes avec l'organisation, le superviseur et l'équipe de travail (Wayne, Shore, & Liden, 1997). On peut faire l'hypothèse que le soutien exprimé par le superviseur et les collègues, de par la saillance et le caractère proximal de ces deux cibles (Lewin, 1943), aura plus d'effet sur la perception de perte réelle (et peut-être anticipée) de ressources et indirectement sur les variables de santé psychologique.

Une deuxième contribution concerne l'effet significatif de la perception de perte réelle de ressources et l'effet non significatif de la perte anticipée de ressources. La théorie CDR et la définition du stress psychologique supposent que la perte anticipée et la perte réelle (ou l'absence de gain) de ressources ont des effets similaires sur le stress. Nos résultats contredisent cet argument puisque la perte anticipée de ressources ne médiatise pas la relation entre le soutien organisationnel et les résultantes du stress (dépression, anxiété et fatigue). Toutefois, la relation entre le SOP et la perception de perte anticipée de ressources devient significative lorsque l'affectivité négative est élevée. Cela signifie que le SOP influence la perte anticipée de ressources *seulement* sous certaines conditions, en l'occurrence chez les individus plus fragiles. En revanche, on constate que la perte réelle de ressources a des effets constants sur la santé psychologique des employés. Le rôle de la perte réelle de ressources peut se comprendre comme un processus psychologique à travers lequel l'individu prend conscience de son manque de ressources (Morelli & Cunningham, 2012), ce qui l'amènerait à rechercher activement d'autres ressources disponibles. Ce faisant, il s'affaiblirait davantage car la quête de ressources est en soi une épreuve qui consomme des ressources (Hobfoll, 1989 ; Hobfoll

& Lilly, 1993). Au contraire, les individus qui perçoivent une perte anticipée de ressources ont sans doute le temps de s'organiser et d'adopter des mécanismes d'adaptation afin de réduire la perte potentielle et future de leurs ressources (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). Ceci expliquerait pourquoi le SOP n'est pas directement utile dans ce cas. Dans le futur, il serait intéressant d'identifier les mécanismes d'adaptation utilisés par les individus pour faire face à une perte anticipée de ressources.

Enfin, notre étude contribue à la littérature sur le SOP en mettant de l'avant la relation entre le soutien organisationnel et la perception de perte de ressources, et via cette perception son influence sur le bien-être psychologique. Plus précisément, les résultats de cette étude montrent que le soutien de l'organisation agit comme une ressource sociale importante non seulement en façonnant les perceptions de l'environnement mais aussi en influençant la santé psychologique des employés. À ce sujet, il serait pertinent d'examiner l'effet du soutien organisationnel dans le temps et ainsi de déterminer si les effets bénéfiques du soutien sur les variables de santé psychologique sont constants et perdurent. L'étude du SOP comme une ressource sociale dans le temps serait pertinente puisque les ressources personnelles et sociales évoluent au fur et à mesure du temps et ce, par un processus de perte et de gain de ressources (Hobfoll, 1989 ; Holahan et al., 1999).

Cette étude apporte des contributions à la pratique. Tout d'abord, notre étude permet de mieux comprendre et de clarifier le rôle du soutien organisationnel dans l'amélioration de la santé psychologique des employés. Notre étude souligne l'importance des relations sociales, et plus précisément du SOP dans la réduction des émotions négatives des individus face à leur environnement. Comme le soulignent Chuang et ses collègues, l'organisation a tout intérêt à aider (e.g. par la formation) les agents organisationnels pour qu'ils adoptent des comportements et attitudes aidants (e.g. l'écoute, le soutien et des interactions constructives avec leurs employés) envers les individus ayant une affectivité négative élevée. Cette étude illustre également l'importance de la perception de perte réelle de ressources. L'organisation et ses agents devraient donc trouver des moyens pour rendre le soutien aux employés explicite, notamment en adoptant une

communication claire et transparente en période de changement, en développant des pratiques de gestion des ressources humaines équitables et en s'assurant d'encourager, auprès des superviseurs, un environnement de travail sain.

Notre étude présente certaines limites. D'abord, toutes nos données ont été recueillies au même temps de mesure, ce qui nous empêche de pouvoir tirer des conclusions en ce qui concerne les relations de causalité entre les variables. Cependant, une partie de nos hypothèses portait sur des interactions et il est établi que la détection des effets d'interactions n'est pas facilitée par l'utilisation de données transversales (Siemsen, Roth, & Oliveira, 2010). Plus précisément, Siemsen et collègues (2010) ont démontré que le biais de variance commune réduirait l'estimation du terme d'interaction. Ce faisant, le biais de variance commune ne pourrait pas créer artificiellement un effet d'interaction. Aussi, au vu des résultats non significatifs reliés à la perte anticipée de ressources, d'autres variables ou encore d'autres ressources personnelles et sociales doivent peut-être être prises en compte, par exemple le soutien du superviseur et le processus par lequel l'individu acquiert et maintient ses ressources.

Pour conclure, cette étude permet de mieux comprendre la dynamique entre les ressources sociales et personnelles et les variables de santé psychologique. Cette étude nous éclaire aussi sur la distinction des effets de la perte anticipée et la perte réelle de ressources. Nous espérons que les résultats de cette étude encourageront d'autres initiatives de recherche sur le rôle du SOP et d'autres formes de ressources sociales dans la dynamique du stress, de la santé psychologique et du bien-être des employés au travail.

## Références – Article 2

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Allen, D., G., Shore McFarlane, L., & Griffeth, R., W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.
- Armstrong-Stassen, M. (2004). The influence of prior commitment on the reactions of layoff survivors to organizational downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 46-60.
- Althaus, V., Kop, J.-L., & Grosjean, V. (2013). Critical review of theoretical models linking work environment, stress and health: Towards a meta-model. *Travail Humain*, 76(2), 81–103.
- Baran, B. E., Shanock Rhoades, L., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123-147.
- Barsade, S. G., Brief, A. P., & Spataro, S. E. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 3-51). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bentler, P. M., & Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(30), 588-606.
- Berry, D. S., & Hansen, J. S. (1996). Positive affect, negative affect, and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(4), 796-809.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72
- Chuang, A., Judge, T. A., & Liaw, Y. L. (2012). Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 28-56.

- Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and individual differences*, 29(2), 265-281.
- Côté, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review*, 30(3), 509-530.
- Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C., & Breland, J. W. (2009). Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes Relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(5), 1013-1034.
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Flaxman, P. E., Ménard, J., Bond, F. W., & Kinman, G. (2012). Academics' experiences of a respite from work: Effects of self-critical perfectionism and perseverative cognition on postrespite well-being. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 854.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134-1145.
- Harris, R. B., Harris, K. J., & Harvey, P. (2007). A test of competing models of the relationships among perceptions of organizational politics, perceived organizational support, and individual outcomes. *Journal of Social Psychology*, 147(6), 631-655.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. Washington, DC: Hemisphere Publishing Corp.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. 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*, 50(3), 337-369.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Hobfoll, S. E. (2011). Commentary: Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116-122.

- Hobfoll, S. E., Freedy, J., Lane, C., & Geller, P. (1990). Conservation of social resources: Social support resource theory. *Journal of Social and Personal Relationships*, 7(4), 465-478.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643.
- Hobfoll, S. E., & Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 21(2), 128-148.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P. L., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 438-456.
- Holahan, C. J., Moos, R. H., Holahan, C. K., & Cronkite, R. C. (1999). Resource loss, resource gain, and depressive symptoms: A 10-year model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 620-629.
- Ilies, R., Dimotakis, N., & De Pater, I. E. (2010). Psychological and physiological reactions to high workloads: Implications for well-being. *Personnel Psychology*, 63, 407-436.
- Iverson, R. D., Olekalns, M., & Erwin, P. J. (1998). Affectivity, organizational stressors, and absenteeism: A causal model of burnout and its consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 1-23.
- Jawahar, I. M., Stone, T. H., & Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 142-159.
- Jöreskog, K.G., Sörbom, D, Du Toit, S., & Du Toit, M. (2001). *LISREL 8: New statistical features*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Lancry, A. (2007). Incertitude et stress. *Travail Humain*, 70(3), 289–305.
- Levin, I., & Stokes, J. P. (1989). Dispositional approach to job satisfaction: Role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 752-758.
- Lewin, K. (1943). Defining the ‘field at a given time’. *Psychological Review*, 50, 292–310.
- Little, T. D., Cunningham, C., W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 151-173.
- Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived

organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99–128.

Marchand, C., & Vandenberghe, C. (2014). Le soutien organisationnel perçu peut-il agir comme une ressource sociale ? Une analyse sous l'angle de la théorie de la conservation des ressources. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 20(1), 63-90.

Marmot, M., Siegrist, J., & Theorell, T. (2005). Health and the psychosocial environment at work. In M. Marmot et R. G. Wilkinson (dir.), *Social determinants of health*, New York, Oxford University Press, p. 105-131.

Morelli, N. A., & Cunningham, C. J. L. (2012). Not all resources are created equal: COR theory, values, and stress. *Journal of Psychology*, 146(4), 393-415.

Necowitz, L. B., & Roznowski, M. (1994). Negative affectivity and job satisfaction: Cognitive processes underlying the relationship and effects on employee behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 45(3), 270-294.

Ng, T. W. H., & Sorensen, K., L. (2009). Dispositional affectivity and work-related outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(6), 1255-1287.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

O'Neill, O. A., Vandenberg, R. J., Dejoy, D. M., & Wilson, M. G. (2009). Exploring relationships among anger, perceived organizational support, and workplace outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 318-333.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.

Rascle, N., & Irachabal, S. (2001). Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé. *Travail Humain*, 64(2), 97–118.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Richardson, H. A., Yang, J. X., Vandenberg, R. J., Dejoy, D. M., & Wilson, M. G. (2008). Perceived organizational support's role in stressor-strain relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 23(7), 789-810.

- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, *62*(10), 1027-1030.
- Siemsen, E., Roth, A., & Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods*, *13*(3), 456-476.
- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, *73*(3), 457-464.
- Spector, P. E., Zapf, D., Chen, P. Y., & Frese, M. (2000). Why negative affectivity should not be controlled in job stress research: Don't throw out the baby with the bath water. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(1), 79-95.
- Suazo, M. M., & Turnley, W. H. (2010). Perceived organizational support as a mediator of the relations between individual differences and psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, *25*(6), 620-648.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., de Chermont, K., & Warren, C. R. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, *129*(6), 914-945.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *64*, 47-71.
- Vézina, M., & Bourbonnais, R. (2001). *Incapacité de travail pour des problèmes de santé mentale, dans : Portrait social du Québec*, Québec : Institut de la statistique du Québec, chapitre 12.
- Vézina, M., Bourbonnais, R., Marchand, A., & Arcand, R. (2008). *Stress au travail et santé mentale chez les adultes québécois. Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes* (cycle 1.2), Québec : Institut de la statistique du Québec, 52p.
- Vuori, J., & Vinokur, A. D. (2005). Job-search preparedness as a mediator of the effects of the Työhön Job Search Intervention on re-employment and mental health. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(3), 275-291.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(3), 193-210.
- Watson, D. (1988). Intraindividual and interindividual analyses of positive and negative affect: Their relations to health complaints, perceived stress, and daily activities. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*, 1020-1030.

Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, *96*(3), 465.

Watson, D., Clark, L. S., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, *56*(6), 1063-1070.

Watson, D., & Pennebaker, J. W. (1989). Health complaints, stress, and distress: Exploring the central role of negative affectivity. *Psychological Review*, *96*(2), 234-254.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, *40*, 82-111.

## Tables et figures – Article 2

Table 1. Résultats des analyses factorielles confirmatoires : Indices d'ajustement.....	119
Table 2. Statistiques descriptives et corrélations entre les variables.....	120
Table 3. Résultats des analyses de régression hiérarchique modérée pour la perte de ressources.....	121
Table 4. Résultats des analyses de régression hiérarchique modérée pour les variables de santé mentale.....	122
Figure 1. Modèle théorique de l'étude.....	123
Figure 2. Interaction entre le soutien organisationnel perçu et l'affectivité négative dans la prédiction de la perte anticipée de ressources travail.....	124
Figure 3. Interaction entre le soutien organisationnel perçu et l'affectivité négative dans la prédiction de la perte réelle de ressources travail.....	125

Table 1. Résultats des analyses factorielles confirmatoires : Indices d'ajustement

Modèle	$\chi^2$	DI	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	NNFI	CFI	SRMR	RMSEA	AIC
<b>1. Modèle théorique à 7 facteurs</b>	<b>301.75</b>	<b>168</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>.95</b>	<b>.96</b>	<b>.054</b>	<b>.065</b>	<b>392.27</b>
2. Modèle à 6 facteurs:									
Regroupement de perte anticipée et perte réelle de ressources	574.57	174	272.82*	6	.87	.89	.11	.13	670.85
Regroupement du SOP et de l'affectivité négative	627.71	174	325.96*	6	.85	.87	.16	.12	657.27
Regroupement de l'affectivité négative et la dépression	446.12	174	144.37*	6	.91	.92	.085	.11	557.81
Regroupement de l'affectivité négative et l'anxiété	444.81	174	143.06*	6	.91	.93	.086	.10	545.21
Regroupement de l'affectivité négative et la fatigue	470.03	174	168.28*	6	.90	.91	.11	.11	571.65
3. Modèle à 5 facteurs:									
Regroupement de la dépression, l'anxiété et la fatigue	673.37	179	371.62*	11	.84	.86	.099	.15	828.23

Note: N = 138. dl = Degré de liberté; NNFI = nonnormed fit index, CFI = comparative fit index, SRMR = standardized root mean square residual, RMSEA = root mean square error of approximation, AIC = Akaike's information criterion. \*p < .001.

Table 2. Statistiques descriptives et corrélations entre les variables

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Age (ans)	-									
2. Genre	.29**	-								
3. Ancienneté (ans)	.25**	.10	-							
4. SOP	.19*	.05	.11	(.89)						
5. Affectivité nég.	-.02	.05	.19*	.00	(.82)					
6. Perte anticipée	-.14	.08	-.06	-.19*	.13	(.86)				
7. Perte réelle	-.07	.04	.10	-.30**	.28**	.63**	(.93)			
8. Dépression	-.11	.11	.04	-.35**	.29**	.40**	.61**	(.92)		
9. Anxiété	-.07	-.05	-.09	-.13	.25**	.22**	.35**	.48**	(.85)	
10. Fatigue	-.08	-.06	-.09	-.12	.07	.21*	.30**	.30**	.38**	(.80)

Note : Ns = 135-138. Pour le genre, 1 = Femme, 2 = Homme. Les coefficients alphas sont rapportés sur la diagonale entre parenthèses. \*p < .05; \*\*p < .01.

Table 3. Résultats des analyses de régression hiérarchique modérée pour la perte de ressources

Bloc	Variable	Perte anticipée de ressources	Perte réelle de ressources
1	Age	-.15	-.10
	Genre	.13	.07
	Ancienneté	-.05	.11
2	Age	-.11	-.03
	Genre	.12	.06
	Ancienneté	-.06	.09
	SOP	-.16	-.30***
	Affectivité négative	.15	.26**
3	Age	-.11	-.03
	Genre	.10	.04
	Ancienneté	-.07	.08
	SOP	-.15	-.30***
	Affectivité négative	.21*	.32***
	SOP x Affectivité négative	-.22*	-.22**
	Diff. R <sup>2</sup>	.04*	.04**

Note: Ns = 133. À l'exception de la ligne Diff. R<sup>2</sup>, les valeurs rapportées sont des betas de régression standardisée (après introduction de tous les blocs). \*p < .05; \*\*p < 0.01; \*\*\*p < 0.001.

Table 4. Résultats des analyses de régression hiérarchique pour les variables de santé mentale

Bloc	Variable	Dépression	Anxiété	Fatigue
1	Age	-.15	-.02	-.05
	Genre	.15	-.01	-.04
	Ancienneté	.04	-.10	-.10
2	Age	-.07	.02	-.03
	Genre	.14	-.03	-.04
	Ancienneté	.02	-.14	-.10
	SOP	-.34***	-.12	-.09
	Affectivité négative	.26**	.26**	.05
3	Age	-.07	.02	-.03
	Genre	.14	-.04	-.05
	Ancienneté	.02	-.14	-.11
	SOP	-.34***	.11	-.09
	Affectivité négative	.28***	.30***	-.08
	SOP x Affectivité négative	-.08	-.14	-.12
4	Age	-.06	.03	-.02
	Genre	.11	-.05	-.07
	Ancienneté	-.02	-.16	-.13
	SOP	-.19*	-.03	.00
	Affectivité négative	.12	.22*	-.01
	SOP x Affectivité négative	.04	-.08	-.06
	Perte anticipée de ressources	.03	.00	.02
	Perte réelle de ressources	.50***	.28*	.29*
	Diff. R <sup>2</sup>	.21***	.06*	.07**

Note: Ns = 133, 132, et 133, respectivement. À l'exception de la ligne Diff. R<sup>2</sup>, les valeurs rapportées sont des betas de régression standardisés (après introduction de tous les blocs). \*p < .05; \*\*p < 0.01; \*\*\*p < 0.001.

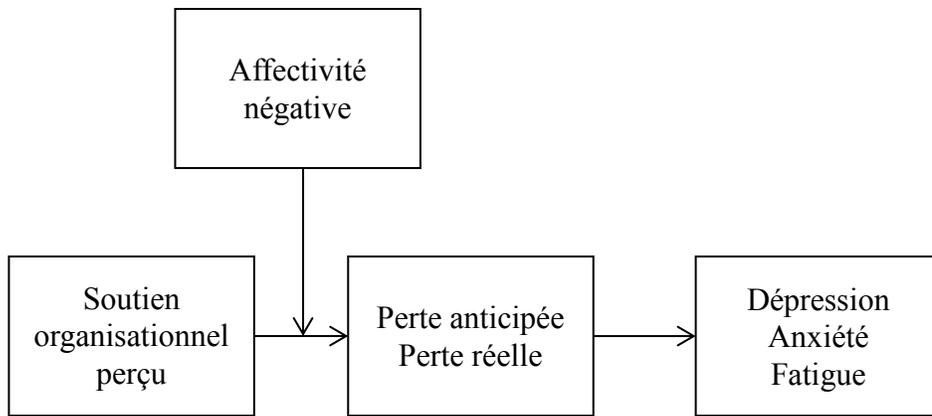


Figure 1. Modèle théorique de l'étude

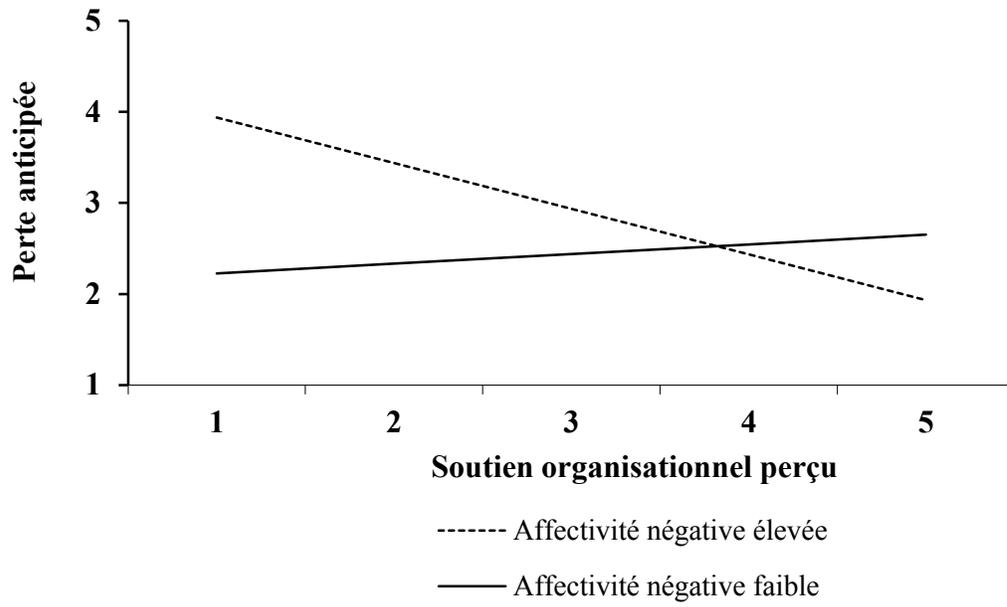


Figure 2. Interaction entre le soutien organisationnel perçu et l'affectivité négative dans la prédiction de la perte anticipée de ressources

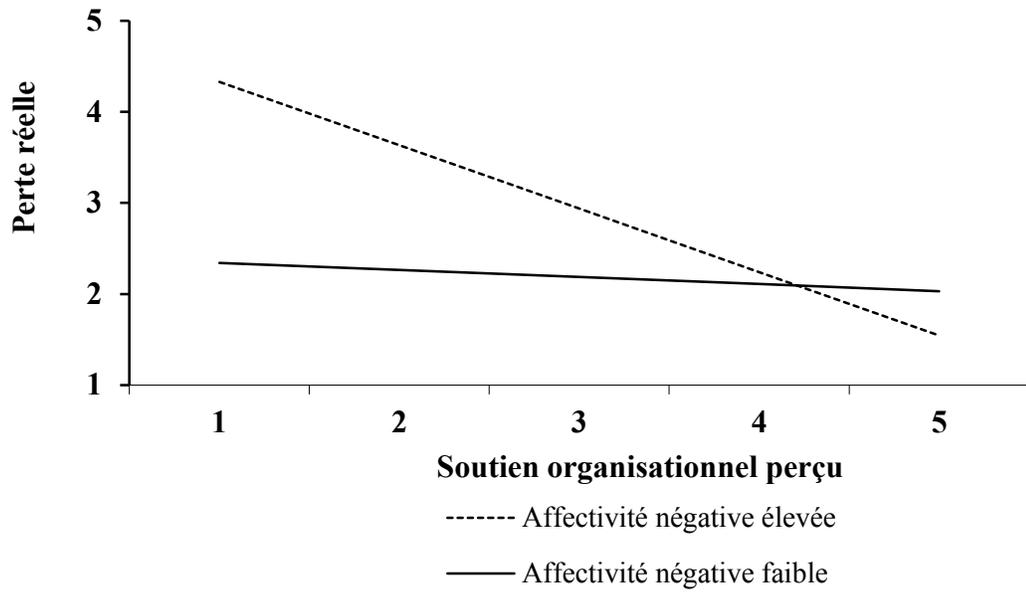


Figure 3. Interaction entre le soutien organisationnel perçu et l'affectivité négative dans la prédiction de la perte réelle de ressources



## **Chapitre 4 – Article 3**

# **Perceived Organizational Support, Emotional Exhaustion, and Turnover : The Role of Negative Affectivity**

### **Résumé**

Conçue dans la perspective de la théorie de la conservation des ressources (CDR; Hobfoll, 1989) et de la théorie de l'échange social (Blau, 1964), cette étude en trois temps de mesure examine la relation indirecte entre le soutien organisationnel perçu (SOP; mesuré au Temps 1), l'épuisement émotionnel (Temps 2 : six mois plus tard) et le départ volontaire (Temps 3 : un an plus tard) et inclus l'affectivité négative comme variable modératrice de la relation entre le SOP et l'épuisement émotionnel. Menée auprès de 135 employés travaillant dans divers secteurs d'activité, nous avons trouvé que le SOP n'est pas relié à l'épuisement émotionnel et que ce dernier est relié au départ volontaire. Plus important, la relation indirecte entre POS et départ volontaire via l'épuisement émotionnel est modérée par l'affectivité négative de telle sorte que la relation est positive lorsque l'affectivité négative est élevée et non significative lorsque l'affectivité négative est faible. Nous discutons de la pertinence de la théorie CDR comme cadre théorique permettant de bien comprendre les effets du SOP.

### **Abstract**

Using principles from social exchange theory (Blau, 1964) and conservation of resources theory (Hobfoll, 1989), this study examined the time-lagged relationship between perceived organizational support (POS; measured at Time 1), emotional exhaustion (measured six months later), and turnover (measured one year after Time 1), and included negative affectivity as a moderator between POS and emotional exhaustion. Drawing on a sample of employees from multiple organizations ( $N = 135$ ), we found POS to be unrelated to emotional exhaustion but the latter to be negatively related to turnover. More importantly, the indirect relationship between POS and turnover through emotional exhaustion was moderated by negative affectivity in such a way that this indirect relationship was significantly positive at high levels of negative

affectivity but non-significant at low levels of this trait. We discuss the relevance of conservation of resource theory as a useful framework for interpreting POS's effects.

**Mots clés :** Soutien organisationnel perçu, épuisement émotionnel, départ volontaire, affectivité négative, théorie de l'échange social, théorie de la conservation des ressources.

**Keywords:** Perceived Organizational Support, Emotional Exhaustion, Turnover, Negative Affectivity, Social Exchange Theory, Conservation of Resources Theory.

## 4.1 Introduction

In the last two decades, perceived organizational support (POS) has been the focus of much attention in the organizational behavior literature (Baran, Shanock, & Miller, 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002). POS reflects employees' perception of "the extent to which the organization values their contributions and cares about their well-being" (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986, p. 504). Research has shown that POS emerges from a variety of antecedents, including work conditions, and distributive and procedural justice, and relates to a wide array of outcomes, such as organizational commitment, intention to stay, and employee performance (Loi, Hang-Yue, & Foley, 2006; Rhoades & Eisenberger, 2002; Riggle, Edmondson, & Hansen, 2009; Wong, Wong, & Ngo, 2012). Organizational support theory (e.g., Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002) states that POS develops as a result of the organization meeting employees' socio-emotional needs and rewarding their genuine efforts at work (Baran et al., 2012). POS then leads to employees' felt obligation to return the favor and, by virtue of the norm of reciprocity (Gouldner, 1960), eventually results in positive attitudes toward the organization and performance. POS is thus predicated on a social exchange account of work behavior (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005).

In the present study, we posit that Conservation of Resources (COR) theory (Hobfoll, 1988, 1989) can supplement social exchange theory in explaining POS's workings. COR theory has been developed to explain the stress process by focusing on the essential role of resources in stress reactions and burnout (Halbesleben, 2006; Hobfoll,

2011; Holahan, Moos, Holahan, & Cronkite, 1999). Hobfoll (2002, p. 307) defined *resources* as “those entities that either are centrally valued in their own right (e.g., self-esteem, close attachments, health, and inner peace) or act as a means to obtain centrally valued ends (e.g., money, social support, and credit)”. Individuals can avoid stress and maintain well-being by accessing extant resources or by investing other resources (e.g., energy and time; Hobfoll, 1989) to gain other, valued resources. Resources can be either personal (e.g., personal characteristics) or social (e.g., organizational support, or family and friendship support). Following COR theory (Hobfoll, 1989, 2002), POS can be considered as a social resource that has value on its own or can give access to other resources.

Previous research has reported POS to be negatively related to voluntary turnover (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002), suggesting that perceptions of support from the organization instill a sense of debt towards the organization, which can be repaid through maintaining membership with it. This explanation is typically drawn on a social exchange account of POS’s workings. However, if we were to use COR theory as an alternative approach, we would predict that POS results in employees enjoying more resources that can be used for completing their duties at work more effectively, therefore reducing the risk of emotional exhaustion (which reflects one’s feeling that emotional resources are drained [Halbesleben, 2006] or “overextended and depleted” [Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001, p. 399]). Lower emotional exhaustion should in turn lead to reduced turnover. Our first objective in this paper is to test the indirect relationship between POS and turnover through emotional exhaustion.

As a second objective, we investigate whether POS’s effects on emotional exhaustion and turnover are moderated by negative affectivity (NA), which, to our knowledge, has not been examined in previous research. NA reflects a dispositional propensity towards experiencing negative emotions such as those expressed by adjectives as “depressed” or “fearful” (Watson, Clark, & Tellegen, 1988) and involves a pessimistic interpretation of reality (Bowling, Hendricks, & Wagner, 2008; Weiss & Cropanzano, 1996). Research has also reported high-NA individuals to react more negatively to stressful situations

(Barsade, Brief, & Spataro, 2003; Ng & Sorensen, 2009). Although high NA indicates a lack of personal resources that has detrimental consequences for one's capacity to face demanding job conditions (Cordes & Dougherty, 1993), the negative view of the world that accompanies this trait may also influence how POS is experienced. Specifically, we contend that high-NA employees will feel more anxious about their capacity to repay their debt toward the organization that is typically induced by POS, and interpret the supportive actions of the organization in negative terms and as indicating increased pressure to go extra miles on behalf of the organization. Hence, we expected POS to be positively related to emotional exhaustion and its indirect effect on turnover to be positive among high-NA individuals.

By adopting a COR theory perspective on POS's workings and investigating its effects on emotional exhaustion and indirect relationship to turnover, this study intends to highlight a neglected aspect of POS, namely its central role in individuals' cycle of resource gains/losses and how this affects the turnover process. Moreover, we explore an important boundary condition associated with POS's effects, individuals' level of NA, a line of inquiry that remains largely neglected in POS research. In the next sections, we discuss our theoretical model (see Figure 1) and present our hypotheses. Then, we present the results of a three-wave time-lagged study in which POS and NA are measured at Time 1, emotional exhaustion is assessed six months later (Time 2), and turnover data are collected at Time 3 (six months after Time 2).

Insert Figure 1 here

## **4.2 Hypothesis Development**

### **4.2.1 POS, Emotional Exhaustion, and Turnover**

Following social exchange principles, POS, which represents the organization's commitment to employees (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998), creates a sense of obligation towards the organization. In virtue of the norm of reciprocity (Gouldner, 1960), such felt obligation leads to a variety of positive attitudes and behavior benefitting the organization. For example, POS has been found to be positively related to organizational commitment, job satisfaction, and organizational identification

(Allen, Shore, & Griffeth, 2003; Riggle et al., 2009; Rhoades & Eisenberger, 2002; Sluss, Klimchak, & Holmes, 2008) and to be negatively associated with absenteeism, turnover intention, and voluntary turnover (Allen et al., 2003; Dawley, Houghton, & Bucklew, 2010; Harris, Harris, & Harvey, 2007; Hochwarter, Kacmar, Perrewe, & Johnson, 2003; Maertz, Griffeth, Campbell, & Allen, 2007; O'Neill, Vandenberg, Dejoy, & Wilson, 2009; Rhoades & Eisenberger, 2002). Turnover is defined, in this study, as employee actual decision to quit the organization. Therefore, it is a voluntary action.

While social exchange theory has been extensively used to account for POS's effects, we argue that other mechanisms come into play. In particular, POS can be conceived as a social resource that is available to employees as it carries the feeling of being esteemed, cared about, and rewarded by the organization (Eisenberger et al., 1986). All of these aspects constitute resources from the perspective of COR theory (Hobfoll, 1989). Furthermore, POS is indicative of a relationship with the organization that gives access to assistance when it comes to deal with demanding or stressful job conditions. Consistent with this view, research has demonstrated that POS is negatively associated with emotional exhaustion (e.g., Jawahar, Stone, & Kisamore, 2007) and psychological distress (Ilies, Dimotakis, & De Pater, 2010), and positively related to well-being (e.g., Armstrong-Stassen, 2004). These results are also in line with previous meta-analytic work reporting negative relationships between social support and emotional exhaustion (e.g., Crawford, LePine, & Rich, 2010; Halbesleben, 2006; Lee & Ashforth, 1996).

These results can be interpreted using COR theory principles. Essentially, the provision of support (e.g., POS) reduces the likelihood of finding complications at work and being distracted while completing one's work. POS also improves the clarity of work expectations, and the understanding of norms. Moreover, as suggested by Armstrong-Stassen's (2004) study, it is likely that employees enjoying high POS engage more easily in control coping and refrain from using avoidance coping at work. Therefore, POS helps employees to work in an environment in which access to information and instrumental support is facilitated and/or to successfully cope with demanding situations (Armstrong-Stassen, 2004; Baran et al., 2012). All of this explains that POS should lead

to a virtuous cycle of resource gains, as would be predicted by COR theory (Hobfoll, 1989, 2011), ultimately reducing the likelihood of experiencing emotional exhaustion over time. The following hypothesis summarizes the above reasoning and findings.

*Hypothesis 1a:* POS will be negatively related to emotional exhaustion.

As social exchange theory (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) suggests, POS is expected to be negatively related to turnover as one way the employee can reciprocate the support received is through remaining a member of the organization (Allen et al., 2003; Newman, Thanacoody, & Hui, 2012). However, we argue that POS can also lead to reduced turnover through lower emotional exhaustion, this indirect relationship being explainable through COR theory principles. As described above, POS should first reduce the likelihood to experience emotional exhaustion over time. In turn, lower emotional exhaustion should result in reduced turnover, as suggested by several studies (Cordes & Dougherty, 1993; Lapointe, Vandenberghe, & Panaccio, 2011; Lee & Ashforth, 1996; Swider & Zimmerman, 2010). Indeed, people experiencing emotional exhaustion are likely to cope with the deprivation of resources at work through withdrawing from their environment (Maslach et al., 2001) in order to avoid further put their health in danger (Cole & Bedeian, 2007; Hobfoll, 1989; Swider & Zimmerman, 2010; Wright & Cropanzano, 1998). In other words, following COR theory, leaving would represent a self-protective strategy. Taken together, these arguments suggest that POS will be negatively and indirectly related to turnover through emotional exhaustion. The above discussion leads to the following hypotheses:

*Hypothesis 1b:* Emotional exhaustion will be positively related to turnover.

*Hypothesis 1c:* Emotional exhaustion will mediate a negative relationship between POS and turnover.

#### **4.2.2 Moderating Role of NA**

COR theory has been developed to understand the stress process and has highlighted the critical role of resources in the emergence of burnout and stress reactions (Halbesleben, 2006; Hobfoll, 2011; Holahan et al., 1999). Hobfoll (2002, p. 307) defined “resources as

those entities that either are centrally valued in their own right (e.g., self-esteem, close attachments, health and inner peace) or act as a means to obtain centrally valued ends (e.g., money, social support, and credit)". Related research has also identified two main categories of resources: personal and social resources (Hobfoll, 1989, Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990; Hobfoll & Lilly, 1993; Morelli & Cunningham, 2012). Personal resources refer to personal characteristics (e.g., personality traits), energies (e.g., time spent to obtain pay), objects (e.g., a house), or conditions (e.g., job status). Personal resources help individuals to cope with stressful situations, facilitate resource acquisition, and influence individual perceptions, attitudes, and behavior (Barsade et al., 2003; Ng & Sorensen, 2009). As such, these resources prevent burnout from occurring (Halbesleben, 2006, p. 1135). Social resources, such as social support, are defined as "those 'social interactions or relationships that provide individuals with actual assistance or with a feeling of attachment to a person or group that is perceived as caring or loving'" (cf. Hobfoll & Stokes, 1988; Hobfoll et al., 1990, p. 467). These resources play a central role in individuals' well-being as they give access to a wide spectrum of personal resources (e.g., by reinforcing positive aspects of the self; Halbesleben, 2006) and social resources (e.g., instrumental and emotional support) through relationships with others. Social resources emanating from the organization can be summarized in POS appraisals.

One well-established disposition that falls in the category of personal resources is the affectivity trait. However, this trait has two components, positive affectivity (PA; i.e., a tendency to experience positive emotions), and NA (i.e., a propensity to experience negative emotions) (Ng & Sorensen, 2009; Watson et al., 1988), with the former representing a personal resource that relates negatively to stress variables and the latter being positively related to these outcomes (Connolly & Viswesvaran, 2000, Ng & Sorensen, 2009; Thoresen, Kaplan, Barsky, de Chermont, & Warren, 2003). In this study, we specifically focus on NA as we anticipate that it will counteract the expected beneficial effect of POS as a reducer of emotional exhaustion. High-NA individuals feel more distress, anger, anxiety, and guilt (Watson & Clark, 1984; Watson & Pennebaker, 1989) than individuals with low NA. As they perceive a lack of (personal) resources to effectively deal with job demands, high-NA individuals experience increased stress and uncertainty (Spector, Zapf, Chen, & Frese, 2000).

NA has also been studied as a moderator in a variety of investigations. For example, Stoeva, Chiu, and Greenhaus (2002) found that NA moderated the positive relationship between family stress and family interference with work in such a way that the relationship was stronger at high levels of NA, thereby indicating that NA acted as a stress inducer. Similarly, Abraham (1999) found that NA moderated the relationship between emotional dissonance and job satisfaction, resulting in a more negative relationship when NA was high. Hochwarter, Perrewé, Hall, and Ferris (2005) looked at the moderating effect of NA in the relationship between felt accountability and job tension. The relationship between felt accountability and job tension was actually more positive when NA was high, suggesting that high-NA individuals perceived accountability as a stress factor. Finally, Iverson, Olekalns, and Erwin (1998) investigated the moderating role of NA in the relationship between coworkers' support and depersonalization (i.e., one dimension of burnout; Maslach et al., 2001). These authors found that high-NA individuals experienced more depersonalization as a result of co-worker support than their low-NA counterparts.

The above findings are particularly interesting because on one hand they convey converging evidence that NA acts as a stress enhancer (Abraham, 1999; Hochwarter et al., 2005; Spector et al., 2000, Stoeva et al., 2002) but on the other hand Iverson et al.'s (1998) study suggests that NA can also turn the presumed positive effect of support variables into a stress factor. Applying this logic to our purposes, we reasoned that NA, owing to its negative bias in the perception of the environment (Bowling et al., 2008), can also lead to a negative appraisal of the value of POS. In other words, it is plausible that the felt obligation to pay back the organization for being cared about increases stress and anxiety among high-NA individuals (Baran et al., 2012), who may doubt they are able to repay their debt and/or feel they lack the personal resources to do it. We thus posit that high-NA employees will perceive the supportive actions of the organization (as reflected in POS) as revealing expectations that they should work hard to return the favor on behalf of the organization. In sum, we predict that high-NA individuals will experience subsequently more emotional exhaustion from perceiving support from the organization as compared to low-NA individuals. This leads to the following hypothesis.

*Hypothesis 2a:* NA will moderate the relationship between POS and emotional exhaustion such that POS will be more strongly and positively related to emotional exhaustion at high (vs. low) levels of NA.

Following the argument presented above, we argue that NA will also moderate the indirect relationship between POS and turnover through emotional exhaustion. Indeed, the stronger emotional exhaustion experienced by high-NA individuals as a result of the anticipated interaction between NA and POS should incite them to find ways to protect themselves from further resource loss (Maslach et al., 2001). Given that emotional exhaustion tends to instill an avoidance coping style (Whitman, Halbesleben, & Holmes, 2014), it is likely that the likelihood of withdrawing from the organizational context, hence leaving, would be increased (Allen et al., 2003; Lapointe, et al., 2011; Swider & Zimmerman, 2010). Thus, a positive indirect relationship between POS and turnover through emotional exhaustion should be observed among high-NA individuals. We thus propose the following hypothesis.

*Hypothesis 2b:* The indirect relationship between POS and actual turnover through emotional exhaustion will be stronger and positive at high (vs. low) levels of NA.

## **4.3 Method**

### **4.3.1 Sample and Procedure**

We contacted a large sample of prospective participants from the network of our research team and invited them to participate in a study of job attitudes and perceptions. Email invitations included an introductory message describing the purpose of the study, ensured respondents that responses would be confidential, and contained a link to the Time 1 questionnaire (which comprised among others POS and NA items, and demographics [age, gender, and organizational tenure]). Respondents were asked to provide their email addresses so they could be contacted six months later to complete the Time 2 questionnaire (namely including emotional exhaustion items). Six months after Time 2, participants were contacted to report their organizational membership status.

In total, 1150 prospective respondents were contacted for purpose of participation in the study. Among them, 277 (24.1%) provided usable responses at Time 1. At Time 2, 163 usable surveys were obtained, for a 58.8% response rate. Finally, at Time 3, 135 usable responses were collected, for an 82.8% response rate. Attrition analysis of responses across time revealed that the final sample of respondents did not significantly differ from the initial sample on demographics, POS, NA, and emotional exhaustion, indicating that attrition was largely random. Among respondents for whom complete data were available across measurement times ( $N = 135$ ), average age was 40.31 years ( $SD = 9.60$ ), average organizational tenure was 8.93 years ( $SD = 6.95$ ), and 65.10% were female. Among these participants, 42.0% held managerial positions, with the remainder holding non-managerial positions; and 55.0% worked in the private sector. Respondents worked in many different industries and occupations, including professional, scientific, and technical services (28.2%), education (12.2%), health and social services (16.8%), manufacturing (12.2%), retail and logistics (6.9%), and finance, insurance, real estate and public administration (11.5%).

#### **4.3.2 Measures**

All substantive variables except turnover were assessed using a 5-point Likert-type scale (1 = *strongly disagree*; 5 = *strongly agree*). The study was conducted in French using scales translated and validated in French from original scales developed in English.

**POS.** To measure perceptions of support from the organization, we used an 8-item, French version (Stinglhamber & Vandenberghe, 2004) of Eisenberger et al.'s (1986) POS scale (e.g., "The organization values my contribution to its well-being";  $\alpha = .92$ ).

**Negative affectivity.** A French version (Panaccio, Vandenberghe, & Ben Ayed, 2014) of Watson et al.'s (1988) 10-item scale was used to measure trait NA (e.g., "hostile" and "ashamed",  $\alpha = .88$ ).

**Emotional exhaustion.** To measure emotional exhaustion, we used a shortened 5-item version, validated in French (Lapointe et al., 2011), of Schaufeli, Leiter, Maslach, and Jackson's (1996) Maslach Burnout Inventory–General Survey (e.g. "I feel emotionally drained by my work";  $\alpha = .87$ ).

**Turnover.** We tracked respondents 6 months after the Time 2 survey to determine whether they had remained with their organization or left. More precisely the first question was: Since the last questionnaire, have you changed jobs? if yes, was it voluntary? Voluntary turnover was defined as a binary outcome (i.e., stay was coded as 0, while voluntary turnover was coded as 1). The voluntary turnover rate between Time 2 and Time 3 was 7.4% in this study.

**Control variables.** We controlled for age, gender, and organizational tenure in the analyses examining our hypotheses because these variables have been found to correlate with stress reactions (Bradley, 2007) and/or turnover (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000).

## **4.4 Results**

### **4.4.1 Confirmatory Factor Analysis**

We first conducted confirmatory factor analyses on our data to examine the distinctiveness of the three multi-item variables of the study. LISREL 8.80 (Jöreskog, Sörbom, Du Toit, & Du Toit, 2001) and a covariance matrix with the maximum likelihood method of estimation were used to run these analyses. Given the limited sample size ( $N = 135$ ), we reduced the complexity of the measurement model by creating three parcels for POS and NA using the high-to-low loadings procedure suggested by Little, Cunningham, Shahar, and Widaman (2002). We used  $\chi^2$  difference tests to compare the three-factor model to more parsimonious, nested models obtained by combining factors on a two-by-two basis (Bentler & Bonett, 1980). As can be seen from Table 1, the hypothesized model obtained good fit to the data:  $\chi^2(41) = 56.00$ , *ns*, NNFI = .98, CFI = .98, SRMR = .05, RMSEA = .05. As can also be seen from Table 1, this model outperformed any alternative two-factor model or a one-factor model ( $p < .001$ ). These results confirm the distinctiveness of our core multi-item constructs.

Inser Table 1 here

### **4.4.2 Descriptive Statistics and Intercorrelations**

Descriptive statistics and correlations for the study variables are shown in Table 2. Variables had reasonably strong reliability ( $\alpha s > .70$ ). Among correlations, it is worth

noting that NA was positively related to emotional exhaustion ( $r = .20, p < .05$ ), whereas emotional exhaustion was positively related to turnover ( $r = .24, p < .01$ ). In contrast, the relationships of POS with NA ( $r = -.01, ns$ ), emotional exhaustion ( $r = .06, ns$ ), and turnover ( $r = -.12, ns$ ) were all nonsignificant.

Insert Table 2 here

#### 4.4.3 Hypothesis Testing

In order to test our hypotheses, we first conducted a moderated multiple regression analysis using emotional exhaustion as the dependent variable. Control variables (age, gender, and organizational tenure) were entered at Step 1, followed by the main predictors, POS and NA, which have been centered (Aiken & West, 1991), at Step 2. Finally, the POS  $\times$  NA product term was entered at Step 3. Results are presented in Table 3. Second, as turnover is a binary outcome, we conducted a moderated logistic regression predicting Time 3 turnover. Control variables were entered at Step 1, followed by centered POS and NA, at Step 2. The POS  $\times$  NA product term was entered at Step 3, while the presumed mediator between POS and turnover, emotional exhaustion, was entered at Step 4. Results are presented in Table 4. Tables 3 and 4 provide the necessary information to test our hypotheses.

Hypothesis 1a stated that POS would be negatively related to emotional exhaustion. As can be seen from Table 3, Time 1 POS was unrelated to Time 2 emotional exhaustion ( $\beta = .07, ns$ ; Table 3, Model 2), disconfirming Hypothesis 1a. Next, Hypothesis 1b predicted that emotional exhaustion would be positively related to turnover. As can be seen from Table 4, the relationship between Time 2 emotional exhaustion and Time 3 turnover was indeed significantly positive ( $B = 1.44, p < .01$ ; Table 4, Model 4), lending support to Hypothesis 1b. Hypothesis 1c stated that emotional exhaustion would mediate a negative relationship between POS and turnover. This was formally tested using a bootstrapping procedure and Preacher and Hayes's (2008) SPSS macro. We estimated the indirect effect of POS on turnover using 1,000 bootstrapped resamples (with replacement) from the full sample, which allowed us to create a bias-corrected confidence interval (CI) for the estimated indirect effect (MacKinnon, Lockwood, &

Williams, 2004). To preserve statistical power, we removed control variables (the sample size for this analysis dropped to 112 with the controls included, while it was 126 without the controls). This was further justified by the fact that controls were unrelated to turnover (see Table 4). This analysis revealed that the indirect effect of POS on turnover through Time 2 emotional exhaustion was nonsignificant as the CI included zero (.07, 95% IC =  $-.17, .42$ )<sup>13</sup>. Thus, Hypothesis 1c was rejected.

Inser Table 3 here

Inser Table 4 here

Hypothesis 2a stated that NA would moderate the relationship between POS and emotional exhaustion, with this relationship being expected to be stronger and positive when NA is high. As can be seen from Table 3, NA interacted with POS in predicting emotional exhaustion ( $\beta = .20, p < .05, \Delta R^2 = .04$ ; Table 3, Model 3). To illustrate the nature of this interaction, we plotted the regression line for POS on emotional exhaustion at 1 *SD* below and 1 *SD* above the mean of NA (see Aiken & West, 1991). The regression line for Time 1 POS on Time 2 emotional exhaustion was significantly positive when NA was high,  $t(111) = 2.20, p < .05$ , but nonsignificant when NA was low  $t(111) = -1.15, ns$  (see Figure 2). The slopes of these regression lines were also significantly different from one another  $t(111) = 2.20, p < .05$ . Hypothesis 2a is thus supported.

Inser Figure 2 here

Hypothesis 2b predicted that NA would moderate the indirect relationship between POS and turnover through emotional exhaustion such that this relationship should be stronger and positive when NA is high. To formally test this hypothesis, we used the same bootstrapping procedure described above (Preacher & Hayes, 2008). As for the test of Hypothesis 1c presented above, and for the same reasons, we dropped the controls. The indirect effect of POS on turnover through emotional exhaustion was significantly

---

<sup>13</sup> The indirect effect of POS on turnover through Time 2 emotional exhaustion was also nonsignificant when control variables (age, gender, and tenure) were included (.10, 95% IC =  $-.35, 1.53$ ).

moderated by NA (.45, 95% IC = .04, 1.57): as expected, this indirect effect was significant and positive when NA was high (.34, 95% IC = .02, 1.11) but nonsignificant when NA was low (-.24, 95% IC = -1.11, .06)<sup>14</sup>. Hypothesis 2b is thus supported.

## 4.5 Discussion

This study used a three-wave time-lagged design to examine the relationship between POS, NA, emotional exhaustion, and turnover. Time 1 POS was unrelated to Time 2 emotional exhaustion while the latter was associated with increased turnover at Time 3. Moreover, NA interacted with POS such that the latter was more strongly and positively related to Time 2 emotional exhaustion and indirectly related to increased turnover under high NA conditions. These findings have a number of significant implications for theory and practice that we now discuss in the next sections.

### 4.5.1 Theoretical Implications and Direction for Future Research

First, an important result of this study was that POS was unrelated to subsequent emotional exhaustion. This null finding may be caused by a variety of factors such as the reduced sample size, the nature of the sample, or the fact that emotional exhaustion was measured six months after POS, such time-lagged relationship having rarely been examined (Baran et al., 2012). Yet, it is worth noting that Figure 2 shows that POS's relationship with emotional exhaustion goes in opposite directions depending on the level of individuals' NA. Among high-NA people, this relationship is significantly positive while when NA is low, there is a slight, albeit it nonsignificant, trend towards a negative relationship between these two variables. This may explain why the overall relationship between POS and emotional exhaustion was nonsignificant. Another factor that may account for this nonsignificant relationship relates to the time lag observed between measurements of POS and emotional exhaustion. It might be that the social resources associated with POS wane out within a shorter period of time, hence cannot

---

<sup>14</sup> It should be noted that the indirect effect of POS on turnover through Time 2 emotional exhaustion was not significantly moderated by NA when control variables (age, gender, and tenure) were included (.60, 95% IC = -.12, 3.25), which we attribute to the fact that the sample size dropped significantly (from 126 to 112) with the inclusion of controls, resulting in reduced power to detect effects on an outcome (turnover) with an uneven distribution of scores. The exclusion of controls is further justified by the fact that these variables were unrelated to turnover in logistic regression results (Table 4).

reduce the likelihood of experiencing emotional exhaustion at a later time. Obviously, more longitudinal research is needed to clarify this issue.

Second, an important finding of this study was that POS was positively related to emotional exhaustion when NA was high. Actually, as NA reflects a lack of personal resources, hence represents a weakness factor when it comes to predict individuals' reactions to stress (e.g., Cordes & Dougherty, 1993; Ng & Sorensen, 2009), its role as a moderator of POS is particularly insightful. Indeed, research has barely considered that POS does not operate in a vacuum and could be affected by individuals' dispositions. NA is a well-known personality trait (Thoresen et al., 2003; Watson, 1988; Watson et al., 1988) that involves a pessimistic perception of the environment (Bowling et al., 2008; Weiss & Cropanzano, 1996). We advocated that NA influences how POS is perceived and that high-NA individuals would infer from indications of support received that the organization's expectations regarding the obligation to return the favor are high, increasing the perceived stress associated with reciprocation (Iverson et al., 1998). Alternatively, it might be that high-NA individuals doubt that they have the capacity to repay their debt. All this may account for the positive relationship between POS and emotional exhaustion under high NA conditions. While COR theory states that *actual* resource loss, *perceived* resource loss, or the lack of resource gain following investment of resources all lead to psychological distress (Hobfoll, 1989), our results highlight the critical role of perception and suggest that perceived resource loss is the most central factor in this process.

Third, this study breaks new ground by probing into the complex articulation between social resources (POS) and personal resources, or lack thereof (NA). However, our study only scratched the surface of the dynamics between social and personal resources. Further work is namely needed in regard to how this dynamics unfolds over time. For example, studies by Hobfoll and colleagues (Hobfoll, 1989, 2001, 2002; Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003) provide some examples of how this dynamics can take place. For instance, an individual who invests time and energy to execute a work task efficiently can over time obtain other valued resources, such as a salary or promotion. Thus, this investment of personal resources leads to the acquisition of other

personal resources [i.e., personal resources → personal resources]. Similarly, an individual may be willing to invest time and energy but also his or her interpersonal skills in order to develop trustful relationships with co-workers, friends, or family members. In this case, the investment of personal resources will lead to the development of social resources [i.e., personal resources → social resources]. Likewise, social resources, in the form of quality relationships with or trust in co-workers, may help individuals to complete their work tasks more efficiently. In doing so, individuals enjoying high level of social resources will save more personal ones (e.g., time and energy) in completing work duties [i.e., social resources → personal resources]. Finally, trustful relationships with co-workers may help newcomers to socialize into the larger work group [i.e., social resources → social resources]. These few examples of how social and personal resources unfold and interact over time go beyond the limited interaction observed in this study between POS (i.e., social resources) and NA (i.e., [lack of] personal resources). Yet, future research could build on the four examples described above to further examine how social and personal resources influence one another over time.

A basic principle of COR theory is the primacy of resource loss (Hobfoll, 1989, 2001, 2002). However, COR theory also states that a lack of resources leads to defensive attempts to conserve remaining resources (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014; Hobfoll, 2001). Halbesleben and colleagues describe these attempts as a reaction to resource loss. Nonetheless, COR theory remains mute regarding how people deal with a dispositional tendency to experience and/or perceive resource loss, as exemplified by high levels of NA. In fact, little is known about the effect of a lack of personal resources that has a dispositional basis. Hobfoll (2001, p. 348) stated however that a “chronic lack of resources [...] makes people more vulnerable to resources loss”, suggesting that people with high NA should suffer more readily from resource loss. Another issue that has been highlighted by research on COR theory (e.g., Ennis, Hobfoll, & Schröder, 2000; Hobfoll, 2001) is that not all personal resources have detrimental effects on psychological well-being. For example, in a study of inner-city women, Ennis et al. (2000) found that a lack of material resources, defined in this case as the inability to provide children’s essentials (e.g., in terms of food and clothing) had

more negative effects on women's well-being than other types of personal resources (e.g., low education or income). These results suggest that the effect of resource loss on psychological well-being is contingent upon the specific resource at stake (Morelli & Cunningham, 2012). Future research should adopt a longitudinal perspective in order to better capture the effects of resource loss and gain cycles and examine the differential effects of specific resources on well-being and work behavior.

#### **4.5.2 Limitations**

This study has several limitations that should be acknowledged. First, the sample size for analyses was relatively small. The present results should thus be replicated on larger and diversified samples of employees. Second, although our study was based on a three-wave time-lagged design, the study was not truly longitudinal. Thus, it would be advisable to use panel designs in the future in order to track individuals' POS and emotional exhaustion across time and examine if and how the change trajectories of these variables relate to one another (Ployhart & Vandenberg, 2010). Third, it would be interesting to include multiple sources of support as predictors of emotional exhaustion in future studies and examine how these sources jointly and separately affect subsequent emotional exhaustion. Fourth, we examined only one moderator, NA, within a myriad of possible moderators of POS's effects. Future research should thus explore other possible moderators such as state NA, locus of control, or resilience, which could represent relevant candidates for such role. Fifth, as discussed above, it is likely that different personal resources such as self-esteem, material resources, or emotional resources, among others, have different effects on resource loss. It would be worth investigating the unique effects of these distinctive personal resources. Finally, although resource loss was theorized to be the central process through which emotional exhaustion occurred, we did not formally assess such loss. Future research should measure this psychological variable more directly.

#### **4.5.3 Practical implications**

From a practical perspective, this study yielded results that have important implications. First, as POS was unrelated to emotional exhaustion and as the latter predicted

subsequent turnover behavior, organizations should think of finding ways to prevent resource loss from occurring among their employees. This can be done through implementing strategies or practices that will help them to have access to the larger social network within the organization (i.e., coworkers from the same department or other departments, but also supervisors). These sources of social support could supplement support from the organization (which was ineffective in this study) and save employees from experiencing or perceiving resource loss and leaving as a result. Second, concrete actions can be made by organizations to counteract the detrimental interaction between POS and NA on emotional exhaustion. More precisely, as we suggested that high-NA individuals may actually interpret the actions leading up to POS in negative terms (i.e., as suggesting that the organization has no genuine support but rather expects a lot in terms of return from the employees it supports), organizations would be well advised to provide concrete indications to employees that its supportive actions are generated out of benevolent intentions (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997). Moreover, clarifying the actual expectations of return from employees could emphasize procedural justice, which should build positive employee-organization relationships (Colquitt et al., 2013).

## **4.6 Conclusion**

This study extends the literature on personal and social resources by examining the indirect relationship between POS (i.e., a social resource) and turnover through emotional exhaustion over time and the moderating role of NA (i.e., a dispositional tendency to feel deprived of personal resources). A key finding was that POS exerted a positive indirect effect on turnover through emotional exhaustion among high-NA individuals, illustrating the role of resource depletion in this process. We hope these results will encourage future research endeavors at looking at the interplay of social and personal resources and how these resources affect the turnover process.

## References – Article 3

- Abraham, R. (1999). Negative affectivity: Moderator or confound in emotional dissonance-outcome relationships? *Journal of Psychology, 133*, 61–72.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management, 29*, 99–118.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology, 83*, 288–297.
- Armstrong-Stassen, M. (2004). The influence of prior commitment on the reactions of layoff survivors to organizational downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*, 46–60.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology, 27*, 123–147.
- Barsade, S. G., Brief, A. P., & Spataro, S. E. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (2nd ed.) (pp. 3–51). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bentler, P. M., & Bonett, D., G. (1980). Significant tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin, 88*, 588–606.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bowling, N. A., Hendricks, E. A., & Wagner, S. H. (2008). Positive and negative affectivity and facet satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology, 23*, 115–125.
- Bradley, G. (2007). Job tenure as a moderator of stressor-strain relations: A comparison of experienced and new-start teachers. *Work and Stress, 21*, 48–64.
- Cole, M. S., & Bedeian, A. G. (2007). Leadership consensus as a cross-level contextual moderator of the emotional exhaustion-work commitment relationship. *Leadership Quarterly, 18*, 447–462.

- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*, 199–236.
- Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences, 29*, 265–281.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review, 18*, 621–656.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*, 834–848.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*, 874–900.
- Dawley, D., Houghton, J. D., & Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *Journal of Social Psychology, 150*, 238–257.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 82*, 812–820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*, 500–507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*, 565–573.
- Ennis, N. E., Hobfoll, S., E., & Schröder, K. E. E. (2000). Money doesn't talk, it swears: How economic stress and resistance resources impact inner-city women's depressive mood. *American Journal of Community Psychology, 28*, 149–173.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*, 161–178.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*, 463–488.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1134–1145.

- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, *40*, 1334–1364.
- Harris, R. B., Harris, K. J., & Harvey, P. (2007). A test of competing models of the relationships among perceptions of organizational politics, perceived organizational support, and individual outcomes. *Journal of Social Psychology*, *147*, 631–655.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. Washington, DC: Hemisphere Publishing Corp.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*, 513–524.
- Hobfoll, S. 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*, *50*, 337–369.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, *6*, 307–324.
- Hobfoll, S. E. (2011). Commentary. Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *84*, 116–122.
- Hobfoll, S. E., Freedy, J., Lane, C., & Geller, P. (1990). Conservation of social resources: Social support resource theory. *Journal of Social and Personal Relationships*, *7*, 465–478.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*, 632–643.
- Hobfoll, S. E., & Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, *21*, 128–148.
- Hobfoll, S. E., & Stokes, J. P. (1988). The process and mechanism of social support. In S. W. Duck (Ed.), *The handbook of research in personal relationships* (pp. 497–517). London: Wiley.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P. L., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *63*, 438–456.
- Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2005). Negative affectivity as a moderator of the form and magnitude of the relationship between felt accountability and job tension. *Journal of Organizational Behavior*, *26*, 517–534.

- Holahan, C. J., Moos, R. H., Holahan, C. K., & Cronkite, R. C. (1999). Resource loss, resource gain, and depressive symptoms: A 10-year model. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*, 620–629.
- Ilies, R., Dimotakis, N., & De Pater, I. E. (2010). Psychological and physiological reactions to high workloads: Implications for well-being. *Personnel Psychology, 63*, 407–436.
- Iverson, R. D., Olekalns, M., & Erwin, P. J. (1998). Affectivity, organizational stressors, and absenteeism: A causal model of burnout and its consequences. *Journal of Vocational Behavior, 52*, 1–23.
- Jawahar, I. M., Stone, T. H., & Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management, 14*, 142–159.
- Jöreskog, K. G., Sörbom, D., Du Toit, S., & Du Toit, M. (2001). *LISREL 8: New statistical features*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Lapointe, E., Vandenberghe, C., & Panaccio, A. (2011). Organizational commitment, organization-based self-esteem, emotional exhaustion, and turnover: A conservation of resources perspective. *Human Relations, 64*, 1609–1631.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*, 123–133.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling, 9*, 151–173.
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*, 101–120.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research, 39*, 99–123.
- Maertz, C. P., Jr., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior, 28*, 1059–1075.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397–422.
- Morelli, N. A., & Cunningham, C. J. L. (2012). Not all resources are created equal: COR theory, values, and stress. *Journal of Psychology, 146*, 393–415.

- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2012). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions: A study of Chinese employees in multinational enterprises. *Personnel Review*, *41*, 56–72.
- Ng, T. W. H., & Sorensen, K., L. (2009). Dispositional affectivity and work-related outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, *39*, 1255–1287.
- O’Neill, O. A., Vandenberg, R. J., Dejoy, D. M., & Wilson, M. G. (2009). Exploring relationships among anger, perceived organizational support, and workplace outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, *14*, 318–333.
- Panaccio, A., Vandenberghe, C., & Ben Ayed, A. K. (2014). The role of negative affectivity in the relationships between pay satisfaction, affective and continuance commitment, and voluntary turnover: A moderated mediation model. *Human Relations*, *67*, 821–848.
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, *36*, 94–120.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, *40*, 879–891.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 698–714.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, *62*, 1027–1030.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). The MBI-General Survey. In C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter (Eds.), *Maslach Burnout Inventory Manual* (3d ed.) (pp.19-26). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, *73*, 457–464.
- Spector, P. E., Zapf, D., Chen, P. Y., & Frese, M. (2000). Why negative affectivity should not be controlled in job stress research: Don’t throw out the baby with the bath water. *Journal of Organizational Behavior*, *21*, 79–95.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2004). Favorable job conditions and perceived support: The role of organizations and supervisors. *Journal of Applied Social Psychology*, *34*, 1470–1493.

- Stoeva, A. Z., Chiu, R. K., & Greenhaus, J. H. (2002). Negative affectivity, role stress, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 60*, 1–16.
- Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 76*, 487–506.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., de Chermont, K., & Warren, C. R. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin, 129*, 914–945.
- Watson, D. (1988). Intraindividual and interindividual analyses of positive and negative affect: Their relation to health complaints, perceived stress, and daily activities. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*, 1020–1030.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin, 96*, 465–490.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology, 56*, 1063–1070.
- Watson, D., & Pennebaker, J. W. (1989). Health complaints, stress, and distress: Exploring the central role of negative affectivity. *Psychological Review, 96*, 234–254.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior, 18*, 1–74.
- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R. B., & Holmes, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior, 35*, 38–53.
- Wong, Y.-T., Wong, C.-S., & Ngo, H.-Y. (2012). The effects of trust in organization and perceived organizational support on organizational citizenship behavior: A test of three competing models. *International Journal of Human Resource Management, 23*, 278–293.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology, 83*, 486–493.

### Tables et figures – Article 3

Table 1. Confirmatory Factor Analysis of Measurement Models : Fit Indices.....	152
Table 2. Descriptives Statistics and Correlations among Variables.....	153
Table 3. Results of Moderated Multiple Regression Analysis for Time 2 Emotional Exhaustion.....	154
Table 4. Results of Moderated Logistics Regression Analysis for Turnover.....	155
Figure 1. Theoretical model for the study.....	156
Figure 2. Interaction between Time 1 POS and T1 NA in predicting Time 2 emotional exhaustion.....	157

Table 1

*Confirmatory Factor Analysis of Measurement Models: Fit Indices*

Model	$\chi^2$	<i>Df</i>	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	NNFI	CFI	SRMR	RMSEA
1. Hypothesized three-factor model	56.00	41	–	–	.98	.98	.05	.05
2. Two-factor models								
Combining POS and NA	352.01*	43	296.01*	2	.58	.67	.18	.21
Combining POS and emotional exhaustion	346.62*	43	290.62*	2	.59	.68	.17	.21
Combining NA and emotional exhaustion	258.39*	43	202.39*	2	.71	.77	.15	.19
3. One-factor model	549.08*	44	493.08*	3	.33	.47	.22	.27

*Note.*  $N = 133$ . POS = Perceived organizational support; NA = Negative affectivity; *df* = degrees of freedom; NNFI = nonnormed fit index; CFI = comparative fit index; SRMR = standardized root mean square residual; RMSEA = root mean square error of approximation. \* $p < .01$ .

Table 2

*Descriptive Statistics and Correlations among Variables*

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Age (years) (T1)	40.31	9.60	–						
2. Gender (T1)	1.35	0.48	–.02	–					
3. Organizational tenure (years) (T1)	8.93	6.95	.48**	.11	–				
4. POS (T1)	3.03	0.87	.22*	.03	.02	(.92)			
5. NA (T1)	2.02	0.67	–.26**	–.08	–.37**	–.01	(.88)		
6. Emotional exhaustion (T2)	2.29	0.96	–.14	–.12	–.28**	.06	.20*	(.87)	
7. Turnover (T3)	1.07	0.26	.03	.06	–.03	–.12	.09	.24**	–

*Note.* *Ns* = 113-135. POS = Perceived organizational support; NA = Negative affectivity; T1 = Time 1; T2 = Time 2; T3 = Time 3. For Gender, 1 = female, 2 = male; for Turnover: 1 = stayers, 2 = leavers. Reliability coefficients are reported in parentheses on the diagonal. \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ .

Table 3

*Results of Moderated Multiple Regression Analysis for Time 2 Emotional Exhaustion*

Step	Variable(s) entered	Model 1	Model 2	Model 3
1	Age (years) (T1)	-.06	-.08	-.09
	Gender (T1)	-.08	-.08	-.07
	Organizational tenure (years) (T1)	-.25*	-.20	-.20
2	POS (T1)		.07	.08
	NA (T1)		.13	.13
3	POS × NA			.20*
	$\Delta R^2$	.03	.04	.04*

*Note.*  $N = 112$ . POS = Perceived organizational support; NA = Negative affectivity; T1 = Time 1. For Gender, 1 = female, 2 = male. Except for the  $\Delta R^2$  row, entries are standardized regression coefficients.

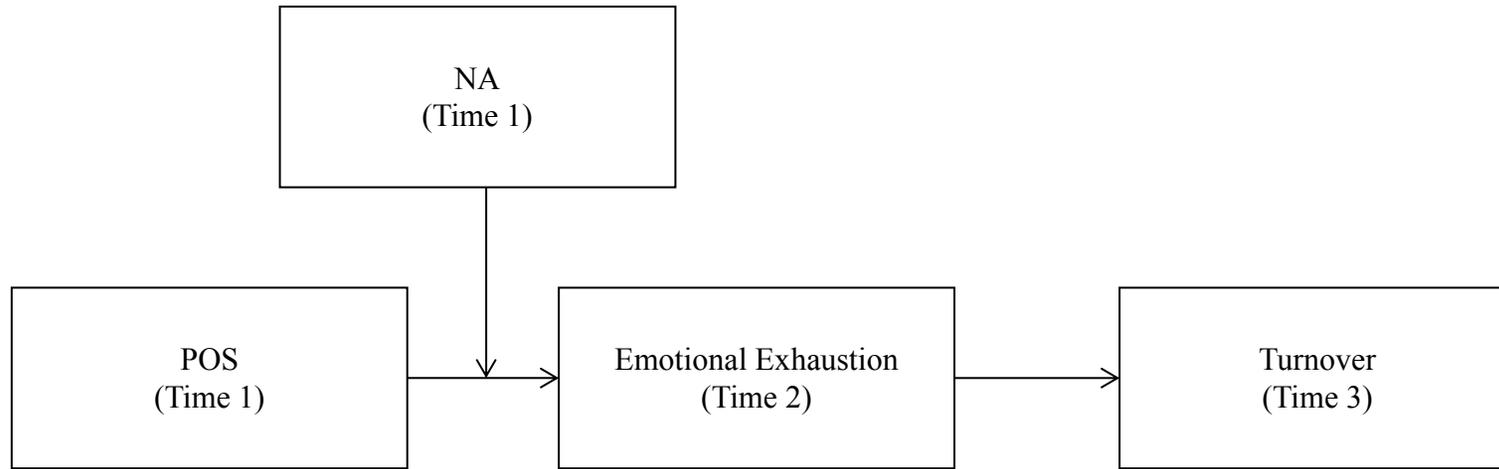
\* $p < .05$ .

Table 4

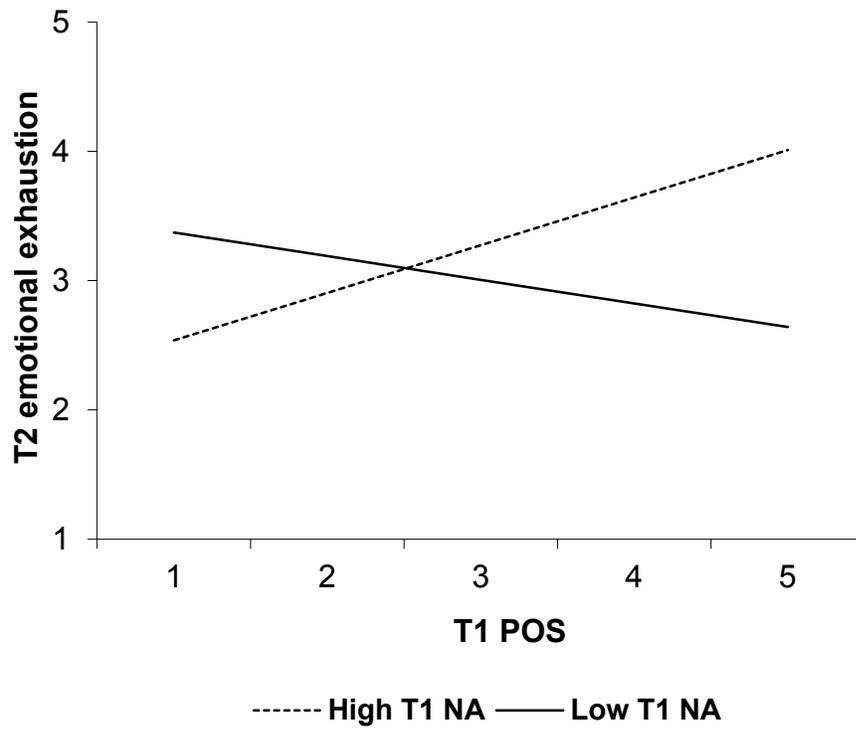
*Results of Moderated Logistic Regression Analysis for Turnover*

Step	Variable(s) entered	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
		B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
1	Age (years) (T1)	.03	1.03	.05	1.06	.05	1.05	.07	1.08
	Gender (T1)	.11	1.12	.29	1.33	.25	1.28	.57	1.76
	Organizational tenure (years) (T1)	-.04	0.96	-.04	0.96	-.04	0.96	-.02	0.98
2	POS (T1)			-.55	0.58	-.58	0.56	-.84	0.43
	NA (T1)			.43	1.54	.50	1.65	.27	1.31
3	POS × NA					.56	1.75	-.17	0.85
4	Emotional exhaustion (T2)							1.44**	4.20
	$R^2$	.01		.06		.07		.30	

*Note.*  $N = 112$ . POS = Perceived organizational support; NA = Negative affectivity; T1 = Time 1; T2 = Time 2. For Gender, 1 = female, 2 = male. The  $R^2$  row includes Nagelkerke  $R^2$  values. Final model statistics:  $\chi^2(7) = 14.60$ ,  $p < .05$ ,  $-2LL = 43.04$ , constant =  $-10.33$ . Nagelkerke  $R^2 = .30$ . \*\* $p < .01$ .



*Figure 1.* Theoretical model for the study.



*Figure 2.* Interaction between Time 1 POS and T1 NA in predicting Time 2 emotional exhaustion.



## Chapitre 5

### Conclusion

Cette thèse avait comme objectif de contribuer à la compréhension des rôles multiples du SOP (direct et modérateur) et d'explorer la dynamique entre les ressources sociales et le manque de ressources personnelles dans l'étude de la santé psychologique et de la performance des employés. Cet objectif se déclinait en trois questions de recherche distinctes qui forment les trois articles de la thèse :

1. Comment le soutien organisationnel influence-t-il la relation entre l'évaluation de la perte de ressources et la santé psychologique et l'efficacité des employés ? (Article 1)
2. Comment le soutien organisationnel perçu influence-t-il des variables de santé psychologique des employés par l'intermédiaire de l'évaluation des événements stressants et comment cette relation peut-elle être modérée par le trait d'affectivité négative ? (Article 2)
3. Comment le soutien organisationnel influence-t-il l'épuisement émotionnel et le départ volontaire dans le temps lorsque l'employé a peu de ressources personnelles ? (Article 3)

Ces trois questions sont reliées chacune à un article spécifique et répondent à l'objectif de la thèse. Ci-dessous, chaque article est résumé et la contribution spécifique de chacun des articles est présentée en lien avec l'objectif général de la thèse. Le tableau 1 présente les éléments importants de chacun des articles.

L'objectif de l'article 1 était de démontrer que le SOP constitue une ressource sociale dont les employés bénéficient lorsqu'ils sont confrontés à des conditions de travail stressantes. Pour ce faire, cet article mobilise principalement la théorie CDR autant pour sa conceptualisation des ressources sociales que pour sa définition du stress psychologique. Plus précisément, le modèle d'hypothèse testé est constitué d'une part de la relation indirecte entre les *stresseurs* de rôle (e.g. ambiguïté de rôle, surcharge de rôle

et conflit de rôle) et les variables dépendantes (e.g. épuisement émotionnel, engagement affectif envers l'organisation et performance au travail) par l'intermédiaire de la perception de perte anticipée et réelle de ressources ou d'absence de gain de ressources. D'autre part, le SOP est utilisé comme une variable modératrice de la relation entre la perception de perte anticipée et réelle de ressources ou d'absence de gain de ressources et les variables dépendantes. Les résultats de cette étude supportent généralement les hypothèses. Ainsi, la relation entre les *stresseurs* de rôle et les variables dépendantes est partiellement médiatisée par la perception de perte réelle ou d'absence de gain de ressources. De plus, le SOP exerce un rôle modérateur entre la perte réelle et l'épuisement émotionnel et l'engagement affectif envers l'organisation et entre la perte anticipée et la performance au travail.

L'article 1 répond de façon spécifique à l'objectif général de la thèse en s'intéressant au rôle modérateur du SOP et en montrant notamment que le SOP a un effet suite à la perception de perte et aussi en mettant en relation les *stresseurs* de rôle en lien avec la définition du stress psychologique, l'épuisement émotionnel et la performance évaluée par le supérieur immédiat. L'article 1 va aussi au-delà de l'objectif de la thèse en proposant (1) une échelle de mesure en lien avec le stress psychologique et (2) en explorant la relation entre les *stresseurs* de rôle et les variables dépendantes qui se fait par le truchement de la perception de perte de ressources.

L'objectif de l'article 2 était de démontrer que le SOP influence la fatigue, l'anxiété et la dépression (e.g. trois variables de santé psychologique) par l'intermédiaire de l'évaluation que font les individus de leurs ressources face au stress. Cette relation est modérée par l'affectivité négative. Pour ce faire, cet article mobilise la théorie CDR et l'intègre au SOP de telle sorte que le SOP est défini comme une ressource sociale et l'affectivité négative représente un manque de ressources personnelles. La théorie CDR permet aussi d'utiliser l'échelle de mesure développée dans l'article 1. Les résultats de l'article 2 montrent que le SOP réduit la dépression, l'anxiété et la fatigue par l'intermédiaire d'une diminution de la perception de perte de ressources. Ces effets sont amplifiés lorsque les individus possèdent une affectivité négative élevée.

Cet article répond de façon spécifique à l'objectif de cette thèse en explorant la dynamique entre les ressources sociales et les ressources personnelles et plus précisément en s'intéressant au manque de ressources personnelles. En fait, l'article 2 teste l'hypothèse de substitution émise par Hobfoll et ses collègues (1990) qui stipule que les ressources les mieux adaptées à l'environnement ou à la situation stressante seront utilisées pour réduire les effets négatifs de l'environnement stressant. Ce faisant, l'article 2 montre une facette de la dynamique entre les ressources personnelles et sociales. Enfin, l'article 2 souligne aussi une distinction des effets et du fonctionnement entre la perception de perte réelle de ressources et la perception de perte anticipée de ressources qui est éloignée de la définition du stress psychologique de la théorie CDR.

L'article 3 avait deux objectifs. Le premier était de tester la relation indirecte entre le SOP (Temps 1) et le départ volontaire (Temps 3) par l'intermédiaire de l'épuisement émotionnel (Temps 2). Le deuxième objectif était d'explorer si l'effet du SOP sur l'épuisement émotionnel et le départ volontaire était modéré par l'affectivité négative (Temps 1). L'article 3 se distingue de l'article 2 de deux façons. D'abord, toutes les variables de l'article 2 ont été mesurées au même moment alors que celles de l'article 3 ont été recueillies à trois moments distincts séparés par un intervalle de 6 mois entre les temps de mesure. Puis, les variables médiatrices et dépendantes de l'article 2 et 3 sont distinctes. Par exemple, la variable médiatrice de l'article 2 est la perception de perte de ressources (anticipée ou réelle) alors que dans l'article 3 la variable médiatrice est l'épuisement émotionnel. Les variables dépendantes de l'article 2 sont l'anxiété, la fatigue et la dépression alors que dans l'article 3 il s'agit du départ volontaire.

L'article 3 s'inscrit dans le cadre de la théorie CDR et propose que cette théorie permet de mieux comprendre le fonctionnement du POS et ses effets au-delà de la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964). Contrairement aux hypothèses, le SOP n'était pas relié à l'épuisement émotionnel alors que l'épuisement émotionnel était relié au départ volontaire. L'interaction entre le SOP et l'affectivité négative fait en sorte que le SOP est relié positivement à l'épuisement émotionnel et augmente indirectement les départs volontaires lorsque l'affectivité négative est élevée. Les résultats de l'article 3 illustre la complexité de la dynamique entre les ressources sociales et personnelles et plus

précisément du manque de ressources personnelles. Cette étude répond à l'objectif de la thèse en général en explorant la relation et les effets des ressources sociales et le manque de ressources personnelles sur l'épuisement émotionnel six mois plus tard.

En général, les trois articles de cette thèse permettent de répondre à l'objectif de la thèse en étudiant les différents rôles du SOP (variable modératrice dans l'article 1 et variable indépendante dans l'article 2 et 3) et en explorant la dynamique entre les ressources sociales et le manque de ressources personnelles (dans l'article 2 et 3). Ce faisant, les articles 2 et 3 illustrent la complexité de la dynamique entre les ressources personnelles et sociales et suggèrent une réflexion approfondie sur la notion de manque de ressources et de perte de ressources sociales et personnelles ainsi que sur le cycle de gain et de perte de ressources.

Ce cinquième chapitre présente les principaux enseignements, les principales limites, les avenues de recherche future, les contributions et implications pour la pratique et se termine par un mot de la fin.

## **5.1 Principaux enseignements de la thèse**

Plusieurs enseignements émergent de cette thèse. Certains résultats obtenus vont dans le sens des études antérieures et de la littérature alors que d'autres amènent et nécessitent une réflexion plus en profondeur. Trois catégories d'enseignement sont présentées. Il sera d'abord question des rôles multiples du SOP. Ensuite, il sera question de la définition du stress en lien avec les variables de santé psychologique. Enfin, il sera question de la dynamique entre les ressources sociales et personnelles.

Tableau 1. Récapitulation des trois articles de la thèse

	Article 1	Article 2	Article 3
<b>Question de recherche</b>	Comment le SOP influence-t-il la relation entre l'évaluation de la perte de ressources et la santé psychologique et l'efficacité des employés ?	Comment le SOP influence-t-il des variables de santé psychologique des employés par l'intermédiaire de l'évaluation des événements stressants et comment cette relation peut-elle être modérée par le trait d'affectivité négative?	Comment le SOP influence-t-il l'épuisement émotionnel et le départ volontaire dans le temps lorsque l'employé a peu de ressources personnelles ?
<b>Variables à l'étude</b>	VI : Surcharge de travail, ambiguïté de rôle et conflit de rôle VMed : Perte anticipée de ressources, perte réelle de ressources et absence de gain de ressources VMod : SOP VD : Engagement organisationnel affectif, performance au travail, épuisement émotionnel	VI : SOP VMed: Perte anticipée de ressources, perte réelle de ressources et absence de gain de ressources VMod : Affectivité négative VD : Dépression, anxiété et fatigue	VI: SOP (T1) VMed : Épuisement émotionnel (T2) VMod : Affectivité négative (T1) VD : Départ volontaire (T3)
<b>Méthode</b>	Questionnaires employés et gestionnaires (N=181 dyades)	Questionnaire employé (N=138)	3 collectes de données (6 mois entre chacune des collectes) employés (N=135)
<b>Analyses</b>		Analyses factorielles confirmatoires Corrélations et statistiques descriptives Régression multiple hiérarchique modérée Macro SPSS PROCESS/Indirect	

	Article 1	Article 2	Article 3
Résultats	<p>Les stresseurs agissent sur les résultantes de travail via la perception d'un manque réel ou anticipé de ressources.</p> <p>Le SOP exerce un rôle modérateur entre les perceptions de pertes de ressources et les variables dépendantes de l'étude.</p>	<p>Le SOP agit comme un réducteur de la dépression, de l'anxiété et de la fatigue par l'intermédiaire d'une perception moindre de perte de ressources.</p> <p>Ces effets sont amplifiés parmi les individus possédant une forte affectivité négative.</p>	<p>Le SOP n'est pas relié à l'épuisement émotionnel, alors que ce dernier est relié au départ volontaire.</p> <p>L'affectivité négative et le SOP interagissent de sorte que le SOP est positivement relié à l'épuisement émotionnel et augmente indirectement le départ volontaire lorsque l'affectivité négative est élevée.</p>
Contributions théoriques	<p>La relation entre les stresseurs et les variables dépendantes est partiellement médiatisée par la perte réelle de ressources.</p> <p>Développement d'une échelle permettant de capter la perception de stress psychologique. Suite à l'analyse factorielle cette échelle est bidimensionnelle.</p> <p>Le SOP intervient comme un modérateur à l'étape du processus de stress, c.-à-d. lorsque l'individu fait le constat d'une perte de ressources ou la difficulté d'en acquérir.</p>	<p>Corrobores l'hypothèse de substitution des ressources et permet de comprendre les rôles multiples des ressources personnelles et sociales.</p> <p>La distinction des effets de la perte anticipée (non significatif) et de la perte réelle (significatif) contredit la définition du stress psychologique qui suppose un effet similaire.</p> <p>Met de l'avant la relation entre le SOP et la perception de perte de ressources en lien avec le bien-être psychologique.</p>	<p>Le SOP n'est pas relié directement à l'épuisement émotionnel, mais est relié à l'épuisement émotionnel lorsque l'affectivité négative est élevée.</p> <p>Illustre la complexité entre ressources sociales et personnelles, mais aussi entre ressources sociales et manque de ressources personnelles.</p>
Contributions pratiques	<p>L'organisation offre de multiples opportunités aux employés pour faire face au stress au travail.</p> <p>Un réseau de communication interne fiable et clair facilite les échanges entre les employés, supérieurs et membres d'une équipe ce qui constitue la base du sentiment de soutien.</p>	<p>Comprendre et clarifier le rôle du soutien organisationnel dans l'amélioration de la santé psychologique des employés.</p> <p>Souligne l'importance de la perception de perte de ressources et les moyens permettant de rendre le soutien aux employés explicites.</p>	<p>Organisation et ses représentants doivent trouver une façon de limiter les effets négatifs d'une perte de ressources ou d'un manque de ressources en implantant notamment des stratégies et pratiques.</p> <p>Actions concrètes permettant de réduire les effets négatifs du manque de ressources.</p>

	<b>Article 1</b>	<b>Article 2</b>	<b>Article 3</b>
<b>Limites</b>	Données recueillies au même temps de mesure. Échelle de mesure créée pour l'étude. D'autres variables dépendantes auraient pu être incluses.	Données recueillies au même temps de mesure. Résultats non significatifs reliés à la perception de perte anticipée de ressources.	Taille de l'échantillon. 3 vagues de collecte de données Source de données unique.
<b>Pistes de recherche future</b>	Tester si le soutien perçu du supérieur immédiat agit de façon similaire au SOP. Déterminer quelles ressources sont rendues disponibles. Autres variables dépendantes : les comportements déviants, ou rotation du personnel.	Inclure d'autres ressources sociales organisationnelles (supérieur). Identifier les mécanismes d'adaptation utilisés par les individus pour faire face à une perte anticipée de ressources. Effet du soutien organisationnel dans le temps afin de déterminer si les effets bénéfiques du soutien sont constants et perdurent.	Étude longitudinale permettant de : - Mieux comprendre la relation entre SOP et épuisement émotionnel - La dynamique entre ressources personnelles et sociales - Cycle de gain et de perte de ressources et leurs effets sur le bien-être psychologique et les comportements au travail. Effet d'un manque de ressources chroniques. Autres modérateurs.

### 5.1.1 Les rôles multiple du SOP

Comme le suggère la littérature (Byrne & Hochwarter, 2006; Conway & Coyle-Shapiro, 2012; Ilies et al., 2010) le SOP exerce des rôles multiples, notamment modérateur (article 1) et direct (article 2 et 3). Il est intéressant de noter que l'effet modérateur du SOP dans l'article 1 agit suite à l'évaluation que fait l'individu de son environnement qui résulte d'une perception de l'environnement comme stressant. En fait, cet effet modérateur s'explique notamment par la théorie CDR et plus précisément par l'idée que le SOP, une ressource sociale, réduit les effets négatifs d'une perception négative (p.ex. lors de perceptions de perte réelle ou d'absence de gain de ressources) de l'environnement de travail. Dans l'article 1, l'effet modérateur du SOP s'illustre par un effet compensatoire puisqu'un SOP élevé compense pour la perception négative de l'environnement de travail d'un employé et plus précisément réduit l'effet négatif de la perception de perte de ressources.

Les trois articles testent la relation directe du SOP sur des variables de performance, d'engagement et de santé psychologique. Ainsi, le SOP est positivement relié à l'engagement affectif, à la performance (article 1) et est négativement relié à la dépression (article 2) et au départ volontaire (article 3). Ces résultats similaires aux résultats des études antérieures soulignent le rôle clé de la relation entre l'organisation et ses employés. Toutefois, le SOP n'est pas relié directement à l'épuisement émotionnel (article 1 et 3), la fatigue et l'anxiété (article 2). Ces résultats directs en lien avec l'épuisement émotionnel sont différents des résultats obtenus dans les études antérieures et notamment ceux obtenus par Jawahar et ses collègues (2007) qui ont montré que le SOP réduit l'épuisement émotionnel. Cette différence entre les études antérieures et les résultats de l'article 1 et 3 en ce qui a trait à la relation entre le SOP et l'épuisement émotionnel permet une discussion plus approfondie sur ce qui explique cette différence. Suivant le raisonnement de Baran et ses collègues (2012), d'Armstrong-Stassen (2004) et de Jawahar et ses collègues (2007), le SOP devrait réduire l'épuisement émotionnel principalement parce qu'un SOP élevé procure du soutien informationnel et instrumental. Ce soutien permettrait aux employés d'obtenir de l'information et le matériel nécessaire pour effectuer convenablement leurs tâches.

### **5.1.2 Définition du stress et santé psychologique**

Au cœur de la théorie CDR, Hobfoll (1989) suggère que le stress est une réaction à la perception d'un environnement comme une perte anticipée, perte réelle ou absence de gain de ressources. Comme mentionné à la section 1.3.2, l'évaluation que fait un individu de son environnement est le filtre par lequel un individu perçoit une perte anticipée, perte réelle ou l'absence de gain suite à un investissement. Pour Hobfoll (1989) le stress provient soit de la perception de perte anticipée de ressources, de perte réelle de ressources ou de l'absence de gain.

De cette définition, une échelle de mesure a été développée pour capturer cette évaluation de l'environnement. L'échelle de mesure comporte 9 items (cf. Tableau 2) qui représente les trois dimensions soit la perte anticipée de ressources (e.g. J'ai peur des dommages que mon travail pourrait me causer), la perte réelle de ressources (e.g. J'ai perdu beaucoup de ressources (temps, énergie, estime de soi) à cause de mon travail) et l'absence de gain de ressources (e.g. Je me suis investi sans résultat dans mon travail). Les analyses factorielles de l'article 1 et 2, montrent que l'échelle de mesure possède deux dimensions soit la perte anticipée de ressources et la perte réelle de ressources (qui incluant l'absence de gain de ressources). Deux raisons peuvent justifier la structure de cette échelle. La première raison est qu'il est possible que les répondants aient perçu l'absence de gain de ressources comme une perte réelle de ressources. La seconde raison est qu'il est possible que l'échelle de mesure capture mal l'absence de gain.

En fait, pour Hobfoll (1989) la perception de perte réelle, anticipée ou l'absence de gain est suffisante pour qu'un individu ressente du stress psychologique. Or, dans l'article 1 et 2 les corrélations et régressions montrent une distinction dans les mécanismes et effets de la perception de perte anticipée et de perte réelle sur les variables à l'étude. Plus précisément il est possible de constater que dans l'article 1 la perte anticipée corrèle positivement avec la surcharge de rôle, le conflit de rôle et l'épuisement émotionnel et négativement avec le SOP et la performance au travail. La perte réelle corrèle positivement avec la surcharge de rôle, l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle et l'épuisement émotionnel et négativement avec le SOP, l'engagement affectif et la performance au travail. Dans l'article 2, la perte anticipée corrèle positivement avec la

dépression, l'anxiété et la fatigue et négativement avec le SOP alors que la perte réelle corrèle positivement avec la dépression, l'anxiété, la fatigue, l'affectivité négative et négativement avec le SOP. De plus, la perte anticipée de ressources et la perte réelle corrèle positivement entre elles (i.e. Article 1 : .65,  $p < .01$ ; Article 2 : .63,  $p < .01$ ). La distinction entre perte anticipée et perte réelle de ressources est plus visible lorsqu'il est question des relations de médiation et de modération dans l'article 1 et 2. Ainsi, dans l'article 1, il est possible de constater que la perte anticipée de ressources médiatise la relation entre les *stresseurs* de type surcharge de travail et le conflit de rôle et la performance au travail et l'épuisement émotionnel alors que la perte anticipée de ressources médiatise la relation entre les trois *stresseurs* (surcharge, conflit et ambiguïté) et l'épuisement émotionnel, l'engagement affectif et la performance au travail. Le terme d'interaction entre le SOP et la perte anticipée est relié à la performance au travail alors que le terme d'interaction entre le SOP et la perte réelle de ressources est relié aux trois variables dépendantes de l'étude 1. Les résultats de l'article 2 montrent que la perte anticipée ne médiatise pas la relation entre le SOP et les variables dépendantes de l'étude alors que la perte réelle de ressources médiatise la relation entre le SOP et l'anxiété, la fatigue et la dépression. La relation entre le terme d'interaction SOP x affectivité négative et l'anxiété, la fatigue et la dépression est uniquement médiatisée par la perte réelle de ressources.

Le développement de cette échelle de mesure et le développement d'hypothèses de médiation dans lesquelles la perception de perte anticipée et réelle de ressources agissent comme variables médiatrices sont deux contributions importantes de cette thèse. Cette échelle de mesure a permis de tester un des principaux fondements de la théorie CDR et ce faisant illustre que les effets de la perception de perte anticipée et de perte réelle sont plus complexes que proposés par Hobfoll (1989).

Tableau 2. Items et dimensions de l'évaluation d'un évènement stressant

Items			
1.	J'ai peur des dommages que mon travail pourrait me causer.	Perte anticipée	Perte anticipée
2.	Je vis dans la crainte que mon travail m'affecte négativement.		
3.	Je crains les dégâts que mon travail pourrait faire dans ma vie.		
4.	J'ai perdu beaucoup de ressources (temps, énergie, estime de soi) à cause de mon travail.	Perte réelle	Perte réelle
5.	J'ai subi des pertes de bien-être en raison de mon travail.		
6.	J'ai une qualité de vie diminuée par mon travail.		
7.	Mon investissement dans mon travail ne m'a pas apporté grand-chose.	Absence de gain	
8.	Je me suis investi sans résultat dans mon travail.		
9.	Mes efforts au travail ne m'ont pas apporté beaucoup.		

### 5.1.3 Dynamique entre ressources sociales et ressources personnelles

Les articles 2 et 3 présente un aperçu de la dynamique entre les ressources sociales et personnelles. Plus précisément, ces articles portent sur la dynamique entre ressources sociales et manque de ressources personnelles. Comme il est indiqué dans la section 1.3.3.3, la dynamique entre les différents types de ressources est complexe et a fait l'objet de peu d'études. L'hypothèse de substitution (Hobfoll et al., 1990), le cycle de gain et de perte des ressources et les deux principaux postulats de la théorie CDR (e.g. le premier postulat est que les individus tentent de retenir, de protéger et de développer leurs ressources et le second postulat est que les individus redoutent la perte potentielle ou réelle de leurs ressources) (Hobfoll, 1989) sont autant d'éléments qui permettent de mieux comprendre la dynamique entre les types des ressources mais la complexifie d'autant plus. Ce faisant, ces deux études explorent cette dynamique afin de mieux comprendre comment les ressources interagissent et quels sont les effets potentiels de ces interactions. Si les résultats de l'article 2 et 3 semblent contradictoires en ce qui concerne l'effet de l'interaction entre le SOP et l'affectivité négative, plusieurs pistes de solution existent. Il est important de noter que (1) le design de recherche des deux articles est différent, (2) l'interaction se fait sur des variables distinctes et (3) les

mécanismes explicatifs des effets du SOP et de l'interaction avec l'affectivité négative sont différents d'un article à l'autre.

D'abord, le design de recherche utilisé dans les deux articles est différent. Dans l'article 2, les données ont été recueillies au même moment dans un questionnaire unique alors que dans l'article 3 les données ont été recueillies à trois temps de mesure différents. Il est possible que le manque de ressources chronique influence la santé psychologique des individus et augmente leur épuisement émotionnel dans le temps. Ensuite, les interactions entre le SOP et l'affectivité négative se font sur des variables différentes. Dans l'article 2, les variables sont la perte anticipée et réelle de ressources et subséquemment la fatigue, l'anxiété et la dépression. Dans l'article 3, les variables sont l'épuisement émotionnel et subséquemment le départ volontaire. Deux éléments ressortent de cette différence soit que dans l'article 2 c'est à travers le filtre d'une perception de perte réelle ou anticipée de ressources alors que dans l'article 3 cette perception n'est pas testée. Il est d'ailleurs plutôt question de l'effet de l'interaction dans le temps sur l'épuisement émotionnel. Enfin, les résultats de l'article 2 montrent que les individus ayant peu de ressources (i.e. ayant une affectivité négative élevée) vont recourir à leurs ressources sociales afin de valider ou d'invalider et réduire les perceptions négatives qu'ils ont de leur environnement et ce faisant rendre l'individu plus réceptif aux émotions positives. Plus précisément, suivant l'hypothèse de substitution, l'interaction entre le SOP et l'affectivité négative réduit la perception de perte réelle de ressources. L'article 3 ne s'inscrit toutefois pas dans cette hypothèse de substitution mais plutôt dans un cycle de perte des ressources. Plus précisément, lorsque les individus possédant une affectivité négative élevée reçoivent beaucoup de SOP, ces derniers vont ressentir un sentiment d'obligation de rendre à l'organisation (Baran et al., 2012) et ce faisant, ressentiront plus de stress et d'anxiété ce qui aura comme conséquence plus d'épuisement émotionnel.

## **5.2 Principales limites de la thèse**

Cette thèse comporte plusieurs limites au niveau théorique, conceptuel et méthodologique. Il y a des limites qui sont liées aux études faites et subséquemment aux articles et il y a des limites de la thèse en général. Il sera d'abord question des limites

spécifiques aux articles de la thèse puisqu'elles sont plus spécifiques et de nature plutôt méthodologique. Il sera ensuite question des limites de la thèse en général qui sont plutôt de nature théorique et reposent sur une réflexion plus aboutie de la place de cette thèse autant dans le champ de recherche sur le SOP que dans la littérature portant sur la théorie CDR.

### **5.2.1 Limites principales des articles de la thèse**

Les six limites identifiées dans les articles de cette thèse sont : 1) les données recueillies au même temps de mesure, 2) le développement d'une échelle de mesure de la perception de perte anticipée de ressources et de perte réelle de ressources, 3) les effets médiateurs différenciés de la perception de perte anticipée de ressources et de perte réelle de ressources, 4) l'utilisation d'une source de données unique, 5) le choix des variables modératrices et dépendantes et 6) la stratégie d'analyse des données. Les limites de chacun des articles se retrouvent à la table 5.1.

Premièrement, l'article 1 et l'article 2 utilisent des données recueillies au même temps de mesure suscitant un risque de variance commune pour les données recueillies et empêchent de tirer des conclusions concernant les relations de causalité entre les variables. Cependant, deux éléments permettent de réduire le risque de variance commune dans les deux études. En fait, les deux études testent des effets modérateurs et il est établi que la détection des effets des interactions n'est pas facilitée par l'utilisation de données transversales (Siemsen, et al., 2010). En fait, comme mentionné dans l'article 2 et plus important encore, comme Siemsen et ses collègues le stipulent, le biais de variance commune réduit l'estimation de l'effet de l'interaction. Nous pouvons donc croire que l'estimation de l'effet obtenu dans les études 1 et 2 ne sont pas dus au biais de variance commune. De plus, l'article 1 utilise l'évaluation de la performance des employés faite par le superviseur, ce qui réduit le biais d'auto-consistance des réponses de l'article 1. L'article 3 pour sa part ne comporte pas cette limite puisque l'étude est constituée de trois vagues de collectes de données. Il est clair que l'utilisation d'un devis de recherche longitudinal permet de réduire les effets négatifs de cette limite.

Deuxièmement, l'article 1 et l'article 2 utilisent une échelle de mesure portant sur la perception de perte anticipée et réelle des ressources développée pour l'article 1. Nous avons utilisé une méthode déductive (Hinkin, 1995) pour générer les items, c'est-à-dire que les items découlent de la définition théorique du stress psychologique d'Hobfoll (1989) et est constituée de trois dimensions suivantes : la perception de perte anticipée de ressources, la perception de perte réelle de ressources et la perception d'absence de gain de ressources suite à un investissement de ressources préalable. Cette échelle est constituée de 9 items. Or, l'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle suggère deux dimensions : la perception de perte anticipée de ressources (3 items) et la perception de perte réelle de ressources (6 items) et ce dans l'article 1 et 2. En fait, les analyses de nos données suggèrent que les répondants ne différencient pas la perception de perte réelle de ressources et l'absence de gain de ressources. Il est possible que les items développés pour la perte réelle et l'absence de gain de ressources ne permettent pas de les distinguer l'un de l'autre. Par exemple, un item de la perte réelle est J'ai perdu beaucoup de ressources alors qu'un item d'absence de gain est Je me suis investi sans résultat dans mon travail. Il serait important d'éclaircir cet élément dans le futur en testant notamment la validité nomologique de cette échelle et des différentes dimensions qui la forme. De plus, la définition du stress psychologique d'Hobfoll (1989) nécessitera un approfondissement dans le futur afin de bien comprendre l'impact des résultats obtenus dans nos études et quel rôle joue l'absence de gain de ressources suite à un investissement initial.

Troisièmement, les résultats obtenus dans l'article 1 et dans l'article 2 soulignent que la perception de perte anticipée de ressources et la perception de perte réelle de ressources sont différentes de ce qu'Hobfoll (1989) suggérait. En effet, les résultats de l'article 1 montrent que la perception de perte anticipée de ressources n'est pas une variable médiatrice de la relation entre les stressseurs d'une part, et la dépression, l'anxiété et la fatigue d'autre part, soulignant une distinction entre les effets de la perception de perte réelle et la perception de perte anticipée de ressources. Ce faisant, les résultats de l'article 2 montrent qu'au contraire de ce qu'avance la définition du stress psychologique d'Hobfoll (1989), la perception de perte anticipée n'engendre pas de détresse psychologique c'est-à-dire qu'elle ne médiatise pas la relation entre SOP et la

fatigue, l'anxiété et la dépression. À ce sujet, l'article 1 montre que la perte anticipée de ressources médiatise la relation entre la surcharge de rôle et l'épuisement émotionnel et entre le conflit de rôle et l'épuisement émotionnel alors que la perception de perte réelle médiatise la relation entre les trois stresseurs de rôle (surcharge de rôle, ambiguïté de rôle et conflit de rôle) et l'épuisement émotionnel. Il faudrait dans le futur voir comment l'évaluation d'un événement stressant fluctue dans le temps sans oublier de tester cette échelle en relation avec d'autres variables indépendantes (e.g. d'autres caractéristiques de travail).

Quatrièmement, l'article 2 et l'article 3 reposent sur des données recueillies auprès d'une source de données unique. Idéalement, les données auraient dû être recueillies auprès de plusieurs sources afin de réduire la variance commune. Plus précisément, tous les questionnaires de l'étude 2 et 3, ont été remplis par les employés. Toutefois, les effets potentiels de cette limite ont été réduits dans l'article 3 par le design de recherche de trois vagues de données dans lequel les variables indépendantes ont été collectées au temps 1, la variable médiatrice au temps 2, et la variable dépendante au temps 3.

Cinquièmement, une des limites des articles porte sur le choix des variables modératrices et des variables dépendantes des trois articles. En effet, dans l'article 1, la variable modératrice est le SOP et dans les articles 2 et 3, la variable modératrice est l'affectivité négative. En utilisant le SOP comme variable modératrice du modèle, l'étude 1, permet de mieux comprendre les rôles du SOP. Toutefois, d'autres ressources sociales auraient aussi été pertinentes comme le soutien perçu du superviseur ou des collègues. Les articles 2 et 3 se concentrent sur le manque de ressources personnelles comme variable modératrice soit l'affectivité négative. D'autres ressources personnelles seraient pertinentes à étudier dans le future telle la résilience et l'ouverture aux autres.

Sixièmement, la dernière limite porte sur la stratégie d'analyses utilisée dans les articles, c'est-à-dire l'utilisation de modèles de médiation modérée. Plus précisément, dans les trois articles, nous avons d'abord présenté les relations de médiation, puis les effets de la variable modératrice, terminant par la suite par l'analyse de médiation modérée en utilisant la macro de Preacher et Hayes (2008) dans SPSS. Bien que cette façon de

présenter les données ressemble à ce qu'appellent Edwards et Lambert (2007) l'approche fragmentaire<sup>15</sup> qui comporte plusieurs problèmes (notamment elle ne permettrait pas de savoir où la modération agit sur les relations), nous avons au contraire testé et rapporté dans les trois études les résultats de l'analyse des processus conditionnels<sup>16</sup> faite à l'aide de la macro PROCESS de Praycher et Hayes (2008). Ce faisant, nous pouvons être confiants que les résultats rapportés de médiation modérées permettent de bien tester nos modèles de recherche.

### **5.2.2 Limites générales de la thèse**

La section précédente portait sur les limites liées aux articles de la thèse. Bien que cette thèse réponde à plusieurs enjeux identifiés dans la littérature, la complexité des enjeux ne permettait pas d'élucider toutes les questions possibles dans le cadre de cette thèse. D'ailleurs plusieurs limites sont associées au cadre de cette thèse ainsi qu'aux décisions prises lors du développement théorique et conceptuel qui sont reflétées dans le choix des designs de recherche sélectionnés et des analyses effectuées. Ces limites permettent toutefois d'identifier des avenues de recherche future (5.3. Avenues de recherche future).

Si l'intégration de la théorie CDR et du SOP permettait de faciliter l'intégration entre ces champs de la littérature et plus précisément de concevoir le SOP comme une ressource sociale de l'organisation d'autres sources de soutien social en milieu organisationnel n'ont pas été retenues, par exemple le soutien perçu du superviseur, le soutien des collègues et du syndicat. Or, autant la littérature portant sur la théorie des échanges sociaux que la théorie CDR suggère que le soutien social peut provenir de plusieurs sources (e.g. organisationnelle, familiale et amicale). Cette thèse s'est aussi concentrée sur le trait d'affectivité et plus précisément sur l'affectivité négative comme un construit représentant le manque de ressources personnelles. Or, il existe une panoplie de ressources personnelles qui auraient pu être considérées. Par exemple l'ouverture envers le monde et aux autres et la résilience. Ces éléments reflètent une

---

<sup>15</sup> Approche fragmentaire est la traduction de piecemeal approach.

<sup>16</sup> L'analyse des processus conditionnels est la traduction de conditional process analysis

limite importante soulignée dans la littérature portant sur la définition et la classification des ressources (Halbesleben et al., 2014).

### **5.3 Avenues de recherche future**

À la vue des apprentissages présentés ci-haut et des limites de la thèse et des études présentées, plusieurs avenues de recherche future ont émergé. Trois avenues de recherche future sont présentées.

D'abord, il est clair que dans le futur il est nécessaire d'établir une définition des ressources claire et une typologie des ressources qui permettrait de faciliter la classification de l'ensemble des ressources possibles. Pour ce faire, il faudra certainement reprendre l'ensemble des définitions existantes et les ressources identifiées et faire les recoupements d'une théorie à l'autre.

Ensuite, il est impératif qu'une étude longitudinale portant sur différentes ressources personnelles et sociales soit effectuée, et ce pour trois raisons principales. La première raison est qu'une étude de ce genre permettrait d'identifier les différentes dynamiques existantes entre les différentes ressources. La deuxième raison est qu'un devis longitudinal permettrait de voir les cycles de gain et de perte de ressources et ce faisant permettrait peut-être d'identifier des ressources stables dans le temps et des ressources qui se substituent aux autres ressources. La troisième raison est qu'un devis de ce genre permettrait d'établir la valeur accordée à chacune des ressources (Halbesleben et al., 2014).

Enfin, un élément clé qui n'a pas été étudié à notre connaissance est le réservoir de ressources dans les équipes de travail. Imaginons le scénario suivant : un groupe de professionnels de différentes disciplines de la santé doit trouver un moyen d'aider un enfant malade. Une des questions qui se posent est « Comment font-ils pour ne pas se laisser absorber par les émotions qu'ils vivent? » Une hypothèse possible est que les émotions négatives ressenties par les professionnels de la santé sont partagées dans le groupe et que les uns possèdent des ressources distinctes qui permettent aux autres de vivre moins difficilement ces émotions et vivent ainsi moins de stress.

## 5.4 Contributions à la pratique

Plusieurs contributions à la pratique ressortent de cette thèse. De façon générale, les articles de cette thèse soulignent et permettent de mieux comprendre l'importance du rôle de l'organisation et de ses agents dans la prévention et la réduction de l'épuisement émotionnel en réduisant notamment les effets indésirables du stress ce qui améliore la santé psychologique des employés. Ainsi, les résultats de cette thèse permettent de mettre en lumière trois grandes catégories de contributions à la pratique, que nous décrivons ci-dessous.

Il faut d'abord que les organisations trouvent le moyen de prévenir la perte de ressources de leurs employés. Par exemple l'implantation de pratiques permettant aux employés d'avoir accès à un réseau social plus étendu, c.-à-d. un réseau distal qui va au-delà du département et de l'équipe et qui va plutôt à l'organisation en général. Ces sources de soutien (i.e. les autres employés, et autres superviseurs) permettait de procurer du soutien ce qui ferait en sorte que les employés vivraient moins de perte ou percevraient moins de perte de ressources. Le soutien prendrait ainsi la forme de conseils, de ressources matérielles ou émotionnelles.

Ensuite, l'organisation et ses agents doivent poser des actions concrètes pour réduire l'effet dévastateur de l'interaction entre soutien de l'organisation et affectivité négative. Il est possible de croire que les individus possédant une affectivité négative élevée interprètent plus négativement les actions de l'organisation et de ses agents notamment parce qu'ils ont l'impression que les actions posées par l'organisation le sont pour obtenir quelque chose en retour. Pour remédier à cette situation et surtout réduire cette vision négative des actions posées par l'organisation, l'organisation devrait indiquer clairement, par le développement d'un réseau de communication interne clair et fiable (Taylor et al., 2006), que les actions qu'elle pose sont prises pour aider les employés et qu'elle n'attend rien en retour (Eisenberger et al., 1997). Plus précisément, si l'organisation expliquait clairement ce qu'elle attend de ses employés, elle pourrait être perçue comme mettant de l'avant une justice procédurale et développerait une relation de qualité supérieure avec ses subordonnés (Colquitt, 2013).

Enfin, d'autres actions doivent être posées par l'organisation si elle veut jouer un rôle actif dans l'amélioration de la santé psychologique de ses employés. Par exemple, elle pourrait offrir des conditions de travail plus flexibles permettant ainsi aux employés de mieux affronter la perception de perte de ressources. De plus, l'organisation aurait tout intérêt à former ses superviseurs et agents organisationnels en général (Chuang et al., 2012) pour qu'ils adoptent non seulement des comportements et des attitudes facilitant l'échange comme l'écoute et le soutien mais aussi pour qu'ils puissent identifier et aider les individus qui sont dans un cycle de perte de ressources ou qui souffrent d'un manque chronique de ressources.

## **5.5 Mot de la fin**

Pour conclure, cette thèse permet de mieux comprendre le rôle du soutien social et du manque de ressources dans la relation avec le stress, la santé psychologique et la performance des employés. Trois apprentissages ressortent de cette thèse soit : le SOP a des rôles multiples (direct et modérateur), la définition du stress et l'évaluation que fait l'individu de son environnement doivent être approfondi de même que la dynamique entre les ressources sociales et personnelles doivent faire l'objet d'études longitudinales. Nous espérons que les résultats des trois études, permettront et encourageront les praticiens à bien comprendre leurs rôles positifs et négatifs, c'est-à-dire autant dans la prévention du stress que dans l'augmentation du stress et qu'ils poseront des actions concrètes pour prévenir la perte de ressources et les effets nuisibles du manque de ressources pour les individus et les organisations.



## Bibliographie

- Abraham, R. (1999). Negative affectivity: Moderator or confound in emotional dissonance-outcome relationships? *Journal of Psychology, 133*, 61–72.
- Aguinis, H., & Gottfredson, R. K. (2010). Best-practice recommendations for estimating interaction effects using moderated multiple regression. *Journal of Organizational Behavior, 31*(6), 776-786.
- Aiken, L.S, & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior, 79*(2), 549-562.
- Allen, D., G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management, 29*(1), 99-118.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 288-297.
- Armstrong-Stassen, M. (2004). The influence of prior commitment on the reactions of layoff survivors to organizational downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(1), 46-60.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 491-509.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management, 36*(2), 430-452.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change ? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science, 44*, 48-70.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*(1), 83-104.
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation Dans P. B. Baltes & M. M.

- Baltes (dir.), *Successful aging: perspective from the behavioral sciences*. Cambridge: the Press Syndicate of the University of Cambridge.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business Psychology*, *27*, 123-147.
- Barsade, S. G., Brief, A. P., & Spataro, S. E. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. Dans J. Greenberg (dir.), *Organizational behavior: The state of the science* (2nde éd., p. 3-51). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bentler, P. M., & Bonett, D., G. (1980). Significant tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, *88*(3), 588-606.
- Berry, D. S., & Hansen, J. S. (1996). Positive affect, negative affect, and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, *71*(4), 796-809.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bowling, N. A., Hendricks, E. A., & Wagner, S. H. (2008). Positive and negative affectivity and facet satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, *23*, 115-125.
- Bradley, G. (2007). Job tenure as a moderator of stressor-strain relations: A comparison of experienced and new-start teachers. *Work and Stress*, *21*, 48-64.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. (2006). I get by with a little help from my friends: The interaction of chronic pain and organizational support on performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, *11*(3), 215-227.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(1), 54-72.
- Chen, S., Westman, M., & Eden, D. (2009). Impact of enhanced resources on anticipatory stress and adjustment to new information technology: A field-experimental test of conservation of resources theory. *Journal of Occupational Health Psychology*, *14*(3), 219-230.
- Chen, W. Q., Siu, O. L., Lu, J. F., Cooper, C. L., & Phillips, D. R. (2009). Work stress and depression: The direct and moderating effects of informal social support and coping. *Stress and Health*, *25*(5), 431-443.
- Cho, J., & Treadway, D. C. (2011). Organizational identification and perceived organizational support as mediators of the procedural justice-citizenship behaviour relationship: A cross-cultural constructive replication. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*(5), 631-653.

- Chuang, A., Judge, T. A., & Liaw, Y. L. (2012). Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(1), 28-56.
- Cole, M. S., & Bedeian, A. G. (2007). Leadership consensus as a cross-level contextual moderator of the emotional exhaustion-work commitment relationship. *Leadership Quarterly, 18*, 447-462.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*, 199-236.
- Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: a meta-analysis. *Personality and Individual Differences, 29*(2), 265-281.
- Conway, N., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (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, 85*(2), 277-299.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review, 18*, 621-656.
- Côté, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review, 30*(3), 509-530.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*, 834-848.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900.
- Dawley, D., Houghton, J. D., & Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *Journal of Social Psychology, 150*(3), 238-257.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research, 63*(12), 1349-1355.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512.
- Diener, E., & Fujita, F. (1995). Resources, personal strivings, and subjective well-being: A nomothetic and idiographic approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 68*(5), 926-935.

- Doane, L. S., Schumm, J. A., & Hobfoll, S. E. (2012). The positive, sustaining, and protective power of resources: Insights from conservation of resources theory. *Handbook of Social Resource Theory* (p. 301-310). New York: Springer.
- Dougall, A. L., Hyman, K. B., Hayward, M. C., McFeeley, S., & Baum, A. (2001). Optimism and traumatic stress: The importance of social support and coping. *Journal of Applied Social Psychology, 31*(2), 223-245.
- Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C., & Breland, J. W. (2009). Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships. *Journal of Applied Social Psychology, 39*(5), 1013-1034.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2012). Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business-unit performance. *Human Resource Management, 51*(5), 651-664.
- Eatough, E. M., Chang, C.-H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R., E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 619-632.
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management, 34*(1), 55-68.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. D. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 82*(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Aselage, J., & Sucharski, I. L. (2004). Perceived organizational support. Dans J. Coyle-Shapiro, M. S. Taylor, L. Shore McFarlane & L. E. Tetrick (dir.), *The employment relationship: examining psychological and contextual perspective* (p. 206-225). New York.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*, 565-573.
- Ennis, N. E., Hobfoll, S., E., & Schröder, K. E. E. (2000). Money doesn't talk, it swears: How economic stress and resistance resources impact inner-city women's depressive mood. *American Journal of Community Psychology, 28*, 149-173.

- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, *57*(2), 305-332.
- Flaxman, P. E., Ménard, J., Bond, F. W., & Kinman, G. (2012). Academics' experiences of a respite from work: Effects of self-critical perfectionism and perseverative cognition on postrespite well-being. *Journal of Applied Psychology*, *97*(4), 854.
- Foa, E. B., & Foa, U. G. (1980). Resource theory. Interpersonal behavior as exchange. Dans K. Gergen, J., M. Greenberg, S. & R. Willis, H. (dir.), *Social Exchange* (p. 77-94). New York: Plenum Press.
- Foa, E. B., & Foa, U. G. (2012). Resource theory of social exchange. Dans K. Törnblom & A. Kazemi (dir.), *Handbook of Social Resource Theory. Theoretical Extensions, Empirical Insights, and Social Applications* (p. 15-32). New York: Springer.
- French, J. R. P. J., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. V. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. Chichester, England: Wiley.
- French, J. R. P. J., Rodgers, W. L., & Cobb, S. (1974). Adjustment as person-environment fit. Dans B. V. Coelho, D. A. Hamburg & J. E. Adams (dir.), *Coping and adaptation* (p. 316-333). New York: Basic Books.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and support. *Academy of Management Journal*, *36*(1), 157-171.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, *25*(2), 161-178.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, *26*, 463-488.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, *91*(5), 1134-1145.
- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, *94*(6), 1452-1465.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, *40*, 1334-1364.

- Harris, R. B., Harris, K. J., & Harvey, P. (2007). A test of competing models of the relationships among perceptions of organizational politics, perceived organizational support, and individual outcomes. *Journal of Social Psychology, 147*(6), 631-655.
- Hill, C. A. (1987). Affiliation Motivation: People Who Need People... But in Different Ways. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*(5), 1008-1018.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organisations. *Journal of Management, 21*(5), 967-988.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. Washington, DC, US: Hemisphere Publishing Corp.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524.
- Hobfoll, S. 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, 50*(3), 337-369.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*(4), 307-324.
- Hobfoll, S. E. (2009). Social support: The movie. *Journal of Social and Personal Relationships, 26*(1), 93-101.
- Hobfoll, S. E. (2011). Commentary. Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(1), 116-122.
- Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. Dans W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (dir.), *Professional Burnout Recent Developments in Theory and Research* (p. 115-129).
- Hobfoll, S. E., Freedy, J., Lane, C., & Geller, P. (1990). Conservation of social resources: Social support resource theory. *Journal of Social and Personal Relationships, 7*, 465-478.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(3), 632-643.
- Hobfoll, S. E., & Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology, 21*, 128-148.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2000). Stress and burnout in the workplace: Conservation of resources. Dans R. T. Golembiewski (dir.), *Handbook of organizational behavior* (2<sup>e</sup> éd., p. 57-81). New York: Dekker.

Hobfoll, S. E., & Stokes, J. P. (1988). The process and mechanism of social support. In S. W. Duck (Ed.), *The handbook of research in personal relationships* (pp. 497–517). London: Wiley.

Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewé, P. L., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 438-456.

Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2005). Negative affectivity as a moderator of the form and magnitude of the relationship between felt accountability and job tension. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 517–534.

Holahan, C. J., Moos, R. H., Holahan, C. K., & Cronkite, R. C. (1999). Resource loss, resource gain, and depressive symptoms: A 10-year model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 620-629.

Hui, C., Wong, A., & Tjosvold, D. (2007). Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, Chinese values, perceived organizational support and constructive controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 735-751.

Ilies, R., Dimotakis, N., & De Pater, I. E. (2010). Psychological and physiological reactions to high workloads: Implications for well-being. *Personnel Psychology*, 63, 407-436.

Iverson, R. D., Olekalns, M., & Erwin, P. J. (1998). Affectivity, organizational stressors, and absenteeism: A causal model of burnout and its consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 1-23. doi: 10.1006/jvbe.1996.1556

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78.

Jawahar, I. M., Stone, T. H., & Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 142-159.

Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-878.

Jöreskog, K.G., Sörbom, D, Du Toit, S., & Du Toit, M. (2001). *LISREL 8: New statistical features*. Chicago, IL: Scientific Software International.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The taking of organizational roles. *The social psychology of organizations* (p. 185-221). New York: Wiley.

- Kinnunen, U., Feldt, T., & Makikangas, A. (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: The role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*(2), 114-127.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardy, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (In press). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*.
- Lapointe, E., Vandenberghe, C., & Boudrias, J.-S. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(3), 599-624.
- Lapointe, E., Vandenberghe, C., & Panaccio, A. (2011). Organizational commitment, organization-based self-esteem, emotional exhaustion and turnover: A conservation of resources perspective. *Human Relations, 64*(12), 1609–1631.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York:Springer.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*, 123–133.
- Lee, J., & Peccei, R. (2011). Discriminant validity and interaction between perceived organizational support and perceptions of organizational politics: A temporal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(4), 686-702.
- Levin, I., & Stokes, J. P. (1989). Dispositional approach to job satisfaction: Role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology, 74*(5), 752-758.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly, 9*, 370-390.
- Lewin, K. (1943). Defining the 'field at a given time'. *Psychological Review, 50*, 292–310.
- Little, T. D., Cunningham, C., W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling, 9*(2), 151-173.
- Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*, 101-120.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management, 33*(3), 321-349.

- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research, 39*(1), 99–128.
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior, 28*(8), 1059-1075.
- Marchand, C., & Vandenberghe, C. (2014). Le soutien organisationnel perçu peut-il agir comme une ressource sociale ? Une analyse sous l'angle de la théorie de la conservation des ressources. *Psychologie du Travail et des Organisations, 20*(1), 63-90.
- Marmot, M., Siegrist, J., & Theorell, T. (2005). Health and the psychosocial environment at work. Dans M. Marmot & R. G. Wilkinson (dir.), *Social determinants of health* (p. 105-131). New York: Oxford University Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397–422.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171-194.
- Mayo, M., Sanchez, J. I., Pastor, J. C., & Rodriguez, A. (2012). Supervisor and coworker support: A source congruence approach to buffering role conflict and physical stressors. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(18), 3872-3889.
- McNall, L. A., Masuda, A. D., Shanock, L. R., & Nicklin, J. M. (2011). Interaction of Core Self-Evaluations and Perceived Organizational Support on Work-to-Family Enrichment. *Journal of Psychology, 145*(2), 133-149.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin, 132*(3), 327-353.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538–551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *The Journal of applied psychology, 89*, 991-1007.

- Morelli, N. A., & Cunningham, C. J. L. (2012). Not all resources are created equal: COR theory, values, and stress. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 146(4), 393-415.
- Necowitz, L. B., & Roznowski, M. (1994). Negative affectivity and job satisfaction: Cognitive processes underlying the relationship and effects on employee behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 45(3), 270-294.
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2012). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions: A study of Chinese employees in multinational enterprises. *Personnel Review*, 41(1-2), 56-72.
- Ng, T. W. H., & Sorensen, K., L. (2009). Dispositional affectivity and work-related outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(6), 1255-1287.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. (2nde éd.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. (Tird editione éd.).
- O'Neill, O. A., Vandenberg, R. J., Dejoy, D. M., & Wilson, M. G. (2009). Exploring relationships among anger, perceived organizational support, and workplace outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 318-333.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36, 94-120.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Rafferty, A. E., & Jimmieson, N. L. (2010). Team change climate: A group-level analysis of the relationships among change information and change participation, role stressors, and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(5), 551-586.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

- Richardson, H. A., Yang, J., Vandenberg, R. J., Dejoy, D. M., & Wilson, M. G. (2008). Perceived organizational support's role in stressor-strain relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 23(7), 789-810.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Rubino, C., Luksyte, A., Perry, S.J., & Volpone, S.D. (2009). How do stressors lead to burnout? The mediating role of motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 289-304.
- Schaubroeck, J., Cotton, J.L., & Jennings, K.R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure. *Journal of Organizational Behavior*, 10(1), 35-58.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C., & Jackson, S.E. (1996). The Maslach Burnout Inventory-General Survey. In C. Maslach, S.E. Jackson, & M.P. Leiter (Eds.), *Maslach Burnout Inventory* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feels supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. Dans R. Cropanzano & K. M. Kacmar (dir.), *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work* (p. 149-164).
- Siemsen, E., Roth, A., & Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods*, 13(3), 456-476.
- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464.
- Spector, P. E., Zapf, D., Chen, P. Y., & Frese, M. (2000). Why negative affectivity should not be controlled in job stress research: don't throw out the baby with the bath water. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 79-95.
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.

- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2004). Favorable job conditions and perceived support: The role of organizations and supervisors. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 1470–1493.
- Stoeva, A. Z., Chiu, R. K., & Greenhaus, J. H. (2002). Negative affectivity, role stress, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 60*, 1–16.
- Suazo, M. M., & Turnley, W. H. (2010). Perceived organizational support as a mediator of the relations between individual differences and psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology, 25*(6), 620-648.
- Sun, L., & Pan, W. (2008). HR practices perceptions, emotional exhaustion, and work outcomes: A conservation-of-resources theory in the Chinese context. *Human Resource Development Quarterly, 19*(1), 55.
- Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 76*, 487–506.
- Taylor, R. R., Jason, L. A., Shiraishi, Y., Schoeny, M. E., & Keller, J. (2006). Conservation of resources theory, perceived stress, and chronic fatigue syndrome: Outcomes of a consumer-driven rehabilitation program. *Rehabilitation Psychology, 51*(2), 157-165.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., de Chermont, K., & Warren, C. R. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin, 129*(6), 914-945.
- Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(2), 331–348.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 64*(1), 47-71.
- Vézina, M., & Bourbonnais, R. (2001). *Incapacité de travail pour des problèmes de santé mentale*. Portait social du Québec. Québec: Institut de la statistique du Québec.
- Vézina, M., Bourbonnais, R., Marchand, A., & Arcand, R. (2008). *Stress au travail et santé mentale chez les adultes québécois*. Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes: Institut de la statistique du Québec.
- Vuori, J., & Vinokur, A. D. (2005). Job-search preparedness as a mediator of the effects of the Työhön Job Search Intervention on re-employment and mental health. *Journal of Organizational Behavior, 26*(3), 275-291.

- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Watson, D. (1988). Intraindividual and interindividual analyses of positive and negative affect: Their relation to health complaints, perceived stress, and daily activities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1020-1030.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological bulletin*, 96(3), 465.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(6), 1063-1070.
- Watson, D., & Pennebaker, J. W. (1989). Health complaints, stress, and distress: Exploring the central role of negative affectivity. *Psychological Review*, 96(2), 234-254.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B., & Laski, S. (2004). Organizational stress through the lens of conservation of resources (COR) theory. *Research in Occupational Stress and Well-Being*, 4, 167-220.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R. B., & Holmes, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 38-53.
- Wong, Y.-T., Wong, C.-S., & Ngo, H.-Y. (2012). The effects of trust in organisation and perceived organisational support on organisational citizenship behaviour: a test of three competing models. *International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 278-293.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 486-493.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.



