

Déterminants et conséquences d'une relation de qualité entre un supérieur et son subordonné

Julie Camerman et Jacqueline Jost

Université catholique de Louvain
Unité de Psychologie Sociale et des Organisations
Place Cardinal Mercier, 10
B-1348 Louvain-la-Neuve
Julie.Camerman@psp.ucl.ac.be
+3210 474295

Il est largement reconnu que les entreprises se trouvent confrontées à un environnement où la concurrence est le maître mot. L'économie prend largement le pas sur le social et la place de l'humain dans la société. Il ne faut cependant pas oublier que, pour la plupart des entreprises, l'humain est une ressource essentielle à leur bon fonctionnement. Mais, allier humain et économique dans le contexte concurrentiel actuel n'est pas toujours facile.

Notre objectif, au travers de cette étude, était de démontrer que certains comportements et attitudes managériaux aisément mis en place à travers les politiques de GRH dans l'entreprise peuvent favoriser tant le bien-être du travailleur que la performance, alliant ainsi impératifs économiques et qualité de vie au travail. Ainsi, nous pensons que la qualité de la relation qui s'établit entre un supérieur et ses subordonnés représente un déterminant non négligeable de l'efficacité d'une entreprise. En effet, une telle relation participe notamment de la satisfaction au travail, de la motivation ou encore du bien-être psychosocial des travailleurs, mais aussi de la performance.

Mais qu'est-ce exactement qu'une relation de qualité, quels en sont les déterminants et en quoi est-elle susceptible d'avoir un impact sur la performance? Pour répondre à ces questions, nous avons mené une enquête auprès du personnel administratif,

technique et ouvrier d'une université belge francophone. Un premier objectif était d'étudier dans quelle mesure certaines attitudes et comportements managériaux sont susceptibles d'influencer la qualité de la relation entre un supérieur et ses subordonnés. Plus particulièrement, nous nous sommes intéressées aux variables suivantes : la confiance, les comportements de mentoring, l'intégrité du supérieur, la perception de support du supérieur, le style de leadership et les perceptions de justice. Un second objectif était d'étudier le lien entre une relation de qualité et différentes dimensions de la performance contextualisée. Les résultats ont montré que certains comportements et attitudes du supérieur influençaient plus fortement la qualité de la relation avec ses subordonnés que d'autres. C'est le cas, par exemple, du support qu'un supérieur donne à ses subordonnés. Par ailleurs, nous avons également observé que les différentes facettes de la qualité de la relation engendraient des comportements distincts chez les subordonnés en termes de performance contextualisée. Ainsi, on a remarqué que toutes les facettes de la qualité de la relation permettaient d'améliorer la conscience professionnelle chez les subordonnés.

Mots-clés : leader-member exchange, comportements de citoyenneté organisationnelle, confiance, support perçu, leadership, justice.

1. Cadre théorique

Le concept de Leader-member exchange (LMX) se voit actuellement doté d'un intérêt croissant. Ceci est dû, en partie, aux relations qui ont pu être mises en évidence avec des variables organisationnelles importantes ainsi qu'aux implications managériales concrètes qui en découlent. En effet, des études ont montré qu'une relation positive entre un subordonné et son supérieur est liée, notamment, à une meilleure performance et une satisfaction générale (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982), des comportements discrétionnaires bénéfiques à l'organisation (Wayne, Shore & Liden, 1997), de la satisfaction envers le supérieur (Duchon, Green & Taber, 1986), des comportements innovateurs (Basu & Green, 1997), de l'attachement envers l'organisation (Nystrom, 1990), une meilleure évaluation des performances du subordonné (Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002) et moins de turnover (Graen, Liden & Hoel, 1982). De plus, Wayne et ses collègues (1997) ont montré que la qualité de la relation entre un employé et son supérieur hiérarchique direct influence la qualité de sa relation avec l'organisation qui l'engage.

L'origine du concept de LMX s'inscrit, en réalité, dans la perspective des recherches sur le leadership. Issu des travaux de Graen et ses collègues (Danserau, Cashman, & Graen, 1973), le LMX se distingue des autres théories sur le leadership par le fait qu'elle se focalise essentiellement sur la relation individuelle entre un leader et chacun de ses subordonnés et fait de cette relation dyadique, son niveau d'analyse (Gerstner & Day, 1997). Cette théorie se base sur un double postulat. Premièrement, le comportement du leader dépend de ses relations avec ses différents membres. Ce comportement serait donc constant et homogène à l'égard d'un membre particulier, mais hétérogène envers l'ensemble de ses membres. Ensuite, le modèle suppose que les perceptions, interprétations et réactions des membres envers le comportement du leader sont également différentes les unes par rapport aux autres. En d'autres termes, la théorie du leader-member exchange suggère que les leaders n'adoptent pas le même style dans leurs interactions avec les différents membres de leur équipe, mais développent, au contraire, une relation différente avec chaque subordonné.

Très peu d'études se sont penchées sur les qualités psychométriques des outils utilisés (Liden & Maslyn, 1998). Quelques auteurs, cependant, s'y sont intéressés et ont permis de montrer la nature multidimensionnelle de ce construit. En effet, une étude de Liden et Maslyn (1998) a permis de mettre en évidence l'existence de quatre dimensions sous-jacentes au LMX : l'affection, la loyauté, la contribution perçue et le respect professionnel.

La première dimension (affection) réfère à l'affection mutuelle que les membres de la dyade ressentent entre eux, basée principalement sur de l'attraction interpersonnelle, plutôt que sur des valeurs professionnelles. La loyauté (deuxième dimension) renvoie à l'expression du soutien public pour les objectifs et le caractère personnel de l'autre membre de la dyade. Cela implique que les membres de la dyade se défendent mutuellement et s'aident dans l'accomplissement de leur travail quotidien. Par ailleurs, l'accent est ici mis sur le soutien public, c'est-à-dire que chaque membre de la dyade est du côté de l'autre, même au cas où des tiers ne le seraient pas. Cette dimension implique également une fidélité à l'individu qui est généralement constante à travers les situations. La contribution perçue (troisième dimension) est définie comme la perception de la quantité, de la direction et de la qualité des activités professionnelles par lesquelles chaque membre contribue à l'atteinte des objectifs mutuels (explicites ou implicites) de la dyade. Enfin, le respect professionnel (quatrième dimension) reflète la perception du degré jusqu'auquel chaque membre de la dyade a construit une réputation, à l'intérieur ou en dehors de l'organisation, concernant l'efficacité de sa prestation professionnelle. Cette perception peut être basée sur des données historiques de la personne comme par exemple l'expérience personnelle vécue avec cet individu, les commentaires qui ont été faits de cette personne par d'autres individus dans ou en dehors de l'organisation, et les récompenses ou d'autres reconnaissances professionnelles attribuées à cette personne. Il est donc possible, sans pour autant être requis, d'avoir développé une perception de respect professionnel avant de travailler avec cette personne ou même de la rencontrer (Liden & Maslyn, 1998).

Malgré l'importance que peut revêtir ce concept pour l'organisation et les employés, très peu d'études ont pris en compte les dimensions de manière individuelle. La présente étude a pour objectif de tester le lien entre les quatre dimensions du LMX avec des variables antécédentes et conséquentes.

1.1. Les antécédents

Il ressort de la méta-analyse de Gerstner et Day (1997) que plusieurs études ont tenté de mettre en évidence un lien positif entre des variables démographiques du subordonné (âge, sexe, niveau d'études, etc.) et le LMX, mais les résultats ne confirment, cependant, que peu ou pas cette idée. D'autres recherches, menées pendant ou après la méta-analyse de Gerstner et Day (1997), ont montré que le LMX est significativement lié à l'appréciation du supérieur par le subordonné, ainsi qu'aux attentes de ce dernier envers son supérieur (Wayne et al.,

1997). Enfin, Masterson et ses collègues (Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000) ont montré une relation significative entre la justice interactionnelle et le LMX.

Le peu d'études sur les corrélats du LMX ainsi que les résultats mitigés qu'elles proposent nous interpellent sur la nécessité d'étudier plus en détails les déterminants potentiels du LMX. La présente recherche tente de combler ce manque en se focalisant sur différents antécédents potentiels du LMX. Par ailleurs, un examen plus détaillé des études qui se sont intéressées aux antécédents potentiels du MX nous indique que celles-ci se sont centrées essentiellement sur des caractéristiques individuelles et des attitudes du subordonné (sa compétence, ses caractéristiques démographiques et sa fiabilité). C'est pourquoi notre objectif, dans la présente étude, est de nous concentrer sur des caractéristiques et des pratiques *managériales*. Alors que les études menées jusqu'à présent se sont centrées sur les caractéristiques du subordonné, nous avons estimé utile de nous centrer sur celles du supérieur. Plus particulièrement, nous nous sommes intéressées aux variables suivantes : la confiance envers le supérieur, les comportements de mentoring de ce dernier, ses comportements d'intégrité, le support perçu du supérieur, le style de leadership ainsi que les dimensions de justice interpersonnelle et informationnelle.

1.1.1. La confiance envers le supérieur

Mayer, Davis et Schoorman (1995) définissent la confiance comme « la volonté de montrer sa vulnérabilité à autrui, basée sur la croyance que cet autrui est fiable ». Dans le contexte organisationnel, la confiance peut être dirigée vers différentes cibles dont, notamment, l'organisation et le supérieur direct. En effet, comme le font remarquer Tan et Tan (2000), un employé peut faire confiance à son supérieur, mais pas à l'organisation qui l'emploie et inversement.

A notre connaissance, il n'existe pas de recherche empirique examinant le lien entre la confiance envers le supérieur et le LMX. Plusieurs éléments nous permettent néanmoins de penser que la confiance envers le supérieur est un antécédent potentiel du LMX. Brower, Schoorman, & Tan (2000) ont développé un modèle qui intègre la théorie de la confiance à celle du LMX. Leur modèle se base sur l'évaluation de la part du leader de la fiabilité de son subordonné, mais ils insistent sur le fait que ce modèle peut également être élargi afin d'illustrer l'évaluation de la part du subordonné de la fiabilité de son leader. En outre, Graen et Uhl-Bien (1995) soutiennent qu'une offre de partenariat de LMX ne peut être faite et acceptée sans l'anticipation d'une confiance réciproque. Enfin, en se basant sur la théorie de

l'échange social (Blau, 1964), Camerman, Stinglhamber, et Vandenberghe (2002, p. 120) soulignent que « la notion de confiance prend toute son importance lorsqu'il s'agit de s'engager dans une relation dont les échanges sont très peu définis, que ce soit au niveau de leur nature ou du moment auxquels ils sont effectués ». Selon ces auteurs, « chaque partie s'engage dans une relation en adoptant des attitudes et des comportements positifs, parce qu'elle a confiance dans le retour de l'autre : chacun sait qu'un jour ou l'autre, l'autre partie rendra la pareille ».

Les arguments théoriques présentés ci-dessus nous amènent donc à supposer que la confiance envers le supérieur est un antécédent potentiel du LMX ; ce que nous testerons dans cette étude.

1.1.2. Les comportements de mentoring du supérieur

Kram (1983) définit le mentoring comme une variété de fonctions qui soutiennent, guident et conseillent le jeune adulte entrant dans le monde du travail. Selon Hunt et Michael (1983), le mentoring est un outil de formation et de développement de grande importance dans le milieu des entreprises. C'est pour cette raison que beaucoup d'entreprises formalisent aujourd'hui ce rôle de mentor et l'attribuent à quelqu'un faisant preuve d'une certaine expérience et d'une bonne connaissance de l'entreprise afin de pouvoir accompagner et conseiller un plus jeune, souvent nouvel-arrivé. Hunt et Michael (1983) soulignent qu'une relation de mentoring de bonne qualité entraîne des résultats positifs pour le mentor (satisfaction, confirmation de ses compétences, stimulation de la créativité, sentiment de jeunesse, etc.), pour le protégé (meilleure éducation et rémunération, satisfaction au travail, familiarisation avec les mœurs de l'entreprise, satisfaction de son parcours professionnel, apprentissage de connaissances techniques, etc.), ainsi que pour l'organisation (développement de talent managérial, performance accrue, développement de compétences, etc.).

A la lumière de la théorie de l'échange social, la relation de mentoring sous-tend la notion de réciprocité (Hunt & Michael, 1983) et peut être comparée à un processus mutuel se renforçant constamment puisque que le mentor et le protégé « donnent » chacun quelque chose, ce qui a pour effet d'influencer les comportements de l'autre et ainsi de suite. Ainsi, les comportements adoptés par le mentor sont de nature à engager positivement le « protégé » dans une relation et dans un processus de formation efficace et de performance accrue.

La fonction de mentor est sous-tendue par un ensemble de comportements qui sont effectués par la personne qui endosse ce rôle. Il est cependant raisonnable de penser que de tels comportements peuvent être adoptés en dehors du cadre formel de la relation de mentoring. Ils sont alors considérés comme des « comportements de mentoring ». En effet, nous pensons que les comportements qui sous-tendent la fonction de mentor peuvent être appliqués informellement dans le cadre d'autres relations de travail telle que, par exemple, la relation hiérarchique entre un supérieur et son subordonné. En effet, de par sa position hiérarchique, le supérieur bénéficie normalement de l'ancienneté et des compétences requises pour endosser ce rôle, ou du moins, ce genre de comportements.

Il est important de noter que, dans notre étude, nous nous sommes intéressées à ces comportements non formalisés de mentoring que peut adopter un supérieur à l'égard de ses subordonnés et non sur la fonction de mentor telle que définie par Kram (1983). En effet, nous pensons qu'un supérieur, dans sa relation hiérarchique avec son subordonné est susceptible d'adopter certains comportements qui participent de la relation de mentoring, sans pour autant s'engager dans une relation explicite de mentoring.

Dans le cadre de l'application non formalisée de cet ensemble de comportement, nous pensons qu'il est pertinent de transposer la théorie du mentoring à la relation leader-membre. Notons également que nous nous centrons sur les comportements de mentoring informels c'est-à-dire à des comportements de mentoring de la part du supérieur, alors que ceux-ci ne sont pas explicitement demandés par l'organisation.

Etant donné les résultats positifs qu'apportent des comportements de mentoring, nous postulons que les comportements de mentoring, tels qu'identifiés dans la littérature, lorsqu'ils sont adoptés par un supérieur sont susceptibles d'influencer la qualité de la relation de type LMX.

1.1.3. L'intégrité du supérieur

Afin de définir la notion d'intégrité, Craig et Gustafson (1998) s'inspirent de philosophie morale et plus particulièrement de la théorie de l'*utilitarisme* (Bentham, 1970). Cette approche évalue les actions en fonction des conséquences qu'elles produisent et « qualifie donc un acte comme mauvais ou immoral lorsqu'il viole des règles implicites ou explicites qui, si respectées par tout le monde, maximiseraient les résultats pour la majorité des individus » (Craig & Gustafson, 1998, p. 129). L'intégrité est une valeur éthique importante dans les entreprises. Ainsi, Posner et Schmidt (1984) montrent que les managers jugent

l'intégrité comme une des qualités les plus importantes des futurs managers, même plus importante que la compétence. De plus, Vitell et Davis (1990) montrent une relation positive entre les perceptions des subordonnés de l'intégrité de leur supérieur et la satisfaction qu'ils éprouvent au travail.

A notre connaissance, aucune étude ne s'est intéressée à l'influence potentielle de l'intégrité du supérieur sur le LMX. Pourtant, l'étude de Vitell et Davis (1990) a montré que l'intégrité est susceptible d'avoir des effets sur les attitudes des employés. Ici encore, la théorie de l'échange social nous permet de supposer que la relation entre un subordonné et son supérieur augmente en qualité si ce dernier fait preuve d'intégrité. En effet, le subordonné adopterait alors des comportements positifs en réaction à l'attitude intègre du supérieur.

C'est pourquoi nous émettons l'hypothèse que l'intégrité perçue du supérieur va influencer la qualité de la relation entre un supérieur et son subordonné tel que ce dernier la perçoit.

1.1.4. Le support perçu du supérieur

Eisenberger, Huntington, Hutchinson et Sowa (1986) définissent la perception de support organisationnel comme les croyances générales développées par les employés concernant la mesure dans laquelle l'organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être.

Selon Kottke et Sharafinski (1988), l'organisation n'est pas la seule source potentielle de support. En effet, selon eux, d'autres entités sont également susceptibles d'apporter du support au travailleur. C'est le cas, par exemple, du supérieur. En effet, ce dernier constitue généralement, à l'intérieur de l'organisation, l'interlocuteur le plus accessible pour les travailleurs. Les auteurs définissent alors le « support perçu du supérieur » (SPS) comme les croyances générales développées par l'employé quant au degré auquel le supérieur valorise ses contributions et se soucie de son bien-être.

A notre connaissance, il n'existe actuellement aucune étude qui établit le lien entre le support perçu du supérieur et le LMX. Cependant, Il est raisonnable de penser que le sentiment du travailleur d'être soutenu par son supérieur est susceptible d'influencer sa perception de la qualité de la relation qu'il entretient avec ce dernier. En outre, le supérieur ayant une attitude positive envers le travailleur vient renforcer l'idée que sa relation avec ce dernier est positive.

C'est pour cette raison que nous supposons que le support perçu du supérieur prédit la qualité de l'échange leader-membre.

1.1.5. Le style de leadership

Bass (1985) suggère qu'il existe deux styles de leadership distincts mais néanmoins complémentaires : le leadership « transactionnel » et le leadership « transformationnel ». Le premier réfère aux transactions de nature plutôt économique entre le supérieur et le subordonné, alors que le deuxième renvoie aux comportements du leader qui transforme ses subordonnés pour les amener à fournir un effort supplémentaire. Plus concrètement, cet auteur suggère que le leader transactionnel explique clairement à ses subordonnés ce qu'il attend d'eux, quelles sont leurs responsabilités, les tâches à accomplir et les récompenses auxquelles ils peuvent s'attendre s'ils respectent les obligations. En d'autres termes, le leadership transactionnel « se fonde sur un processus d'échange dans lequel le supérieur récompense ses subordonnés en fonction de leur effort et de leur performance » (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990, p. 108). Un leader transformationnel, par contre, « transforme » les valeurs, les croyances et les besoins de ses subordonnés en vue de les amener à aller au-delà des attentes qui leur sont faites. Il y arrive en activant chez eux des besoins d'ordre supérieur comme les besoins d'estime et de développement de soi, en favorisant un climat de confiance et en les convainquant d'agir pour le bien de l'entreprise et pas seulement par intérêt personnel (Bass, 1985).

Selon Graen et Uhl-Bien (1995), une relation entre un supérieur et son subordonné est de nature tant transactionnel que transformationnel. Selon ces auteurs, l'échange « commence avec des échanges sociaux transactionnels et évolue vers des échanges sociaux transformationnels » (p. 238). Nous pouvons donc mettre ces styles de leadership en rapport avec le modèle du « cycle de vie de l'échange leader-membre » développé par Graen et Uhl-Bien (1995). Selon ce modèle, lorsque le leader et le subordonné se rencontrent pour la première fois, leur relation se caractérise principalement par des échanges économiques. En se « testant » mutuellement en termes de « transactions sociales », leur relation peut progresser vers la phase de « connaissance » qui se caractérise par un nombre plus important d'échanges sociaux. Graen et Uhl-Bien (1995) estiment que ces deux premières phases vont plutôt de pair avec le style de leadership transactionnel. Ce n'est que lorsque la relation se transforme en « partenariat » (phase de maturité) que le leadership transformationnel intervient puisque « cette relation subit une 'transformation' des intérêts personnels en des intérêts à plus large étendue » (Graen & Uhl-Bien, 1995, p. 238).

Nous pouvons donc émettre l'hypothèse que les leaders transformationnels et ceux transactionnels auront une relation variant en qualité avec leur subordonnés. Plus particulièrement, un leader transformationnel aura une relation de meilleure qualité avec ses subordonnés qu'un leader transactionnel. De cette manière, le leader transformationnel montre à son subordonné qu'il tient à lui, ce qui, selon nous, va avoir un impact considérable sur la perception par le subordonné de la qualité de la relation avec son supérieur.

En d'autres termes, nous postulons une relation positive entre le leadership transformationnel et le LMX. Nous ne postulons pas une telle relation pour le leadership transactionnel.

1.1.6. La justice interactionnelle

Ce sont Bies et Moag (1986) qui introduisent la dimension de justice interactionnelle dans la littérature sur la justice organisationnelle. Cette dimension renvoie au traitement interpersonnel que les individus reçoivent lors de la mise en application des procédures. Selon ces auteurs, les perceptions de justice interactionnelle sont favorisées lorsque les travailleurs sont traités avec respect et sensibilité et lorsque l'organisation leur transmet les explications nécessaires pour la compréhension des décisions les concernant et ce, de manière franche et sans s'engager dans de la tromperie.

La dimension de justice interactionnelle vient s'ajouter, dans la littérature sur la justice organisationnelle, à deux autres dimensions qui composent le concept. Il s'agit de la justice distributive qui réfère aux résultats issus d'une décision et la justice procédurale qui réfère au sentiment de justice quant aux procédures mises en place dans le cadre de cette décision. Bies et Moag (1986) ont alors avancé l'idée que les différentes perceptions de justice influenceraient aussi différemment la manière d'agir des individus envers les diverses cibles possibles. Plus concrètement, les perceptions de justice interactionnelle affecteraient plutôt des attitudes et des comportements dirigés envers la personne qui est tenue responsable du traitement interpersonnel en question (généralement le supérieur direct), alors que les perceptions de justice procédurale auraient plutôt un effet sur les réactions envers l'entreprise dans laquelle l'individu travaille.

Lorsque Graen et Scandura (1987, p. 182) parlent du LMX, ils soulignent que « ... chaque partie doit voir cet échange comme équitable ou juste ». Par ailleurs, Scandura (1999) présente un modèle théorique selon lequel la justice interactionnelle et l'échange entre le supérieur et le subordonné seraient des variables intrinsèquement liées, mais cependant

distinctes. Masterson et ses collègues (2000) apportent un soutien empirique à cette proposition. Ils montrent, en effet, dans le cadre d'un modèle plus large intégrant d'autres dimensions de justice, que la justice interactionnelle affecte des comportements dirigés vers le supérieur direct (des comportements discrétionnaires bénéfiques au supérieur) via l'échange leader-membre, alors que la justice procédurale affecte des attitudes dirigées vers l'organisation (l'engagement organisationnel) à travers le support organisationnel perçu, qui renvoie à la qualité de la relation avec l'organisation.

Ces arguments nous permettent d'émettre l'hypothèse que les dimensions de justice interpersonnelle et informationnelle sont deux prédicteurs potentiels du LMX.

1.2. Les conséquences

Contrairement aux antécédents, les chercheurs en psychologie organisationnelle se sont intéressés plus abondamment aux conséquences du LMX. Ainsi, des études ont montré que le LMX était significativement et positivement lié à la performance, à la satisfaction au travail (Graen et al., 1982), aux comportements de citoyenneté organisationnels (Settoon, Bennett, & Liden, 1996), à l'autonomie du subordonné (Basu & Green, 1997), à l'attachement affectif envers l'organisation (Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber, 2004). Enfin, Graen et al. (1982) montrent un lien négatif entre le LMX et le turnover. Toutes ces études mettent en évidence l'impact considérable de la qualité de l'échange leader-membre dans le contexte organisationnel. Selon Gerstner et Day (1997, p. 835), « une relation de haute qualité avec son supérieur peut affecter l'entièreté de l'expérience de travail, incluant la performance et les conséquences affectives ».

Dans le cadre de la présente étude, nous nous sommes centrées sur la performance contextualisée, mieux connue sous le terme de comportements de citoyenneté organisationnelle.

Organ (1988) définit les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) comme des « comportements discrétionnaires qui ne sont pas directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense dans l'entreprise, mais qui, dans l'ensemble, promeuvent le fonctionnement efficace de l'organisation ». Ce concept est composé de cinq dimensions : l'altruisme (comportements discrétionnaires qui ont comme effet d'aider une autre personne spécifique en cas de problème lié au travail), la courtoisie (comportements discrétionnaires de la part du subordonné qui veut empêcher des problèmes professionnels éventuels avec d'autres personnes sur le lieu de travail), la conscience professionnelle

(comportements discrétionnaires de la part du subordonné qui concernent la présence au travail, la conformité aux règles, la durée des pauses, etc.), l'esprit sportif (volonté de tolérer, sans se plaindre, des circonstances qui ne sont peut-être pas idéales), et la vertu civique (comportements de la part d'un individu qui indiquent que ce dernier participe activement à, s'implique dans ou s'inquiète de la vie de l'entreprise).

Pour maintenir une relation de bonne qualité avec leur supérieur, les subordonnés, en réponse aux contributions de ce dernier, auraient tendance à s'engager dans des comportements « extra-rôle » qui sont bénéfiques au supérieur, comme par exemple faire des heures supplémentaires pour l'aider à terminer une tâche. Une étude de Settoon et al. (1996) confirme ce postulat. En effet, ces auteurs montrent qu'un échange leader-membre de bonne qualité amène les subordonnés à développer des comportements qui sont directement favorables à leur supérieur, tels que des comportements de performance « in-rôle » ou des OCBs (dimension altruisme).

Masterson et ses collègues (Masterson et al., 2000) confirment un tel résultat. Ces auteurs vont cependant plus loin en intégrant la notion de cible. En effet, alors que Settoon et ses collègues (1996) ont montré que le LMX (et pas le POS) prédisait l'altruisme, Masterson et al. (2000) montrent que le LMX prédit des comportements qui bénéficient au groupe de travail et au supérieur (altruisme, courtoisie, et conscience professionnelle) tandis que le POS prédit des comportements de citoyenneté dirigés vers l'organisation (vertu civique). Cependant, une étude de Wayne et ses collègues (2002) vient apporter une certaine ambiguïté à ces résultats. En effet, ces auteurs montrent que c'est le POS qui prédit la dimension d'altruisme et pas le LMX qui lui, prédit la performance in-rôle.

A la lumière des études présentées ci-dessus, il semblerait que le LMX est un prédicteur potentiel des OCBs. Mais actuellement, la nature exacte du lien qui unit ces deux concepts n'est pas encore définie clairement. Par ailleurs, les recherches précitées n'incluent jamais l'entièreté des concepts en question. En effet, aucune de ces études ne distinguent les quatre dimensions du LMX ni les cinq dimensions des OCBs. C'est pourquoi, pour mieux comprendre le lien qui unit ces deux variables, nous avons intégré, dans la présente étude, l'entièreté des dimensions qui composent le LMX et les OCBs.

Plus particulièrement, en nous inspirant des études existantes, nous faisons l'hypothèse que les dimensions du LMX seront essentiellement liées aux dimensions individuelles des OCBs, à savoir l'altruisme et la courtoisie.

Il est à noter que la présente étude revêt un caractère fortement exploratoire étant donné qu'à notre connaissance, l'on sait encore très peu sur le réseau nomologique du LMX sous sa version multidimensionnelle. C'est pourquoi, le lecteur a pu remarquer que les hypothèses que nous formulons restent très générales et se contentent de postuler un lien entre les variables présentées et les quatre dimensions du LMX, et ce, sans distinction particulière. Pour rappel, donc, nous postulons que la confiance dans le supérieur, le style de leadership, le support perçu du supérieur, l'intégrité du supérieur et les sentiments de justice interpersonnelle et informationnelle sont susceptibles d'influencer la qualité de la relation supérieur-subordonné (LMX). Nous postulons également que les quatre dimensions du LMX sont significativement liées aux différents comportements de citoyenneté organisationnelle (essentiellement altruisme et courtoisie). Un résumé de ces hypothèses sont reprises dans la Figure 1.

2. Méthode

2.1. Procédure et échantillon

L'étude a été menée auprès du personnel administratif, technique et ouvrier d'une université belge francophone. Les participants ont reçu, de la part du directeur du personnel, un courrier électronique leur expliquant les objectifs de l'étude ainsi que l'adresse électronique du site internet où se trouvait le questionnaire. Joint à ce courrier, se trouvait une lettre de notre part leur expliquant à nouveau les objectifs de cette étude et leur demandant de bien vouloir participer. Au total, 361 personnes ont répondu à l'entièreté du questionnaire, soit un taux de réponse de 32%. Les répondants avaient une moyenne d'âge de 43.5 ans ($ET = 10.25$ ans), une ancienneté dans l'organisation de 17 ans ($ET = 11.59$ ans), une ancienneté de travail avec leur supérieur de 7.5 ans ($ET = 7.47$ ans), et 74.2% d'entre eux étaient de sexe féminin.

2.2. Mesures

Pour chacune des variables, les participants étaient invités à situer leur réponse sur une échelle de Likert à cinq points, allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).

2.2.1. Les antécédents du LMX

La confiance envers le supérieur. Cet instrument de mesure est issu des travaux de Camerman et al. (2002) qui ont traduit en français l'échelle de confiance envers l'organisation

de Meyer, Stanley et Topolnytsky (1999), composée de six items. Ces auteurs ont, ensuite, remplacé la cible « organisation » par la cible « supérieur ».

Les comportements de mentoring du supérieur. Cette échelle a été traduite en français de l'échelle originale de Noe (1988) selon la technique de la double traduction en aveugle. Cette échelle de mentoring était composée de deux dimensions, à savoir la dimension de carrière c'est-à-dire les comportements du mentor qui préparent le protégé à avancer dans sa carrière (7 items) et la dimension psychosociale où le mentor sert de modèle au protégé et a un regard positif sur ses actions (10 items).

L'intégrité du supérieur. L'échelle d'intégrité perçue du supérieur a été traduite en français de l'échelle originale de Craig et Gustafson (1998) selon la technique de la double traduction en aveugle. Cette échelle unidimensionnelle est composée de 31 items.

Le support perçu du supérieur. L'échelle du support perçu du supérieur a été reprise de Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002). Elle comprenait huit items.

Le style de leadership. Afin de mesurer le style de leadership, nous avons utilisé une version réduite du « Multifactor Leadership Questionnaire », le MLQ-5X, développé par Bass et Avolio (1991). Cette version a été reprise de Stordeur (2001) qui est une validation en français de l'échelle originale. Le questionnaire utilisé dans notre étude se compose de quatre dimensions représentées par 31 items, dont huit pour la « récompense conditionnelle », sept pour le « charisme », sept pour la « stimulation intellectuelle » et neuf pour la « considération individuelle ». La première dimension a trait au leadership transactionnel tandis que les trois autres sont des sous-dimensions du leadership transformationnel.

Les perceptions de justice interactionnelle. Pour évaluer la justice interactionnelle, nous avons eu recours à l'instrument de mesure développé par Colquitt (2001) et traduit et validé en français par Camerman et al. (2002). Cette échelle reprenait les deux dimensions de justice informationnelle (5 items) et interpersonnelle (4 items).

2.2.2. La mesure du LMX

Pour mesurer les perceptions du subordonné de la qualité de la relation avec son supérieur, nous avons utilisé l'échelle multidimensionnelle de Liden et Maslyn (1998), traduite et validée en français par Vandenberghe et al. (2004). Cet instrument à onze items mesure les quatre dimensions du LMX à savoir l'affection, la loyauté, la contribution perçue et le respect professionnel. La dimension « respect professionnel » consiste en deux items, les trois dimensions restantes sont représentées chacune par trois items.

2.2.3. Les conséquences du LMX : les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Cette échelle est issue des travaux de Podsakoff et ses collègues (1990) et a été traduite par nos soins selon la même manière que les items de mentoring et d'intégrité. Notons que cet instrument a été développé afin d'évaluer dans quelle mesure les supérieurs perçoivent l'engagement de leurs subordonnés dans des OCBs. Pour des raisons pratiques, nous n'avons malheureusement pas pu interroger les supérieurs dans notre enquête. Nous avons alors demandé aux subordonnés de juger eux-mêmes dans quelle mesure ils s'engagent dans ce genre de comportements. Nous avons alors adapté l'échelle en remplaçant la troisième personne du singulier par la première. Cette échelle est constituée de 24 items. Nous en avons exclu un qui nous posait problème lors de la traduction. Nous avons préféré l'enlever pour éviter de transformer le sens de l'item. Il nous restait donc 23 items, dont cinq pour la dimension « altruisme », cinq pour la dimension « courtoisie », cinq pour la dimension « conscience professionnelle », quatre pour la dimension « esprit sportif » et quatre pour la dimension « vertu civique ».

3. Résultats

3.1. Analyses factorielles

Après avoir effectué une analyse en composantes principales, avec une rotation VARIMAX, sur chaque instrument de mesure utilisé dans notre recherche, nous constatons que la majorité de ces derniers dévoilent une structure factorielle identique à celle proposée par la littérature. Sur l'ensemble des items en jeu, seuls huit items ont été supprimés en raison d'une saturation sur un mauvais facteur. Il s'agit de trois items de citoyenneté organisationnelle et de cinq items de mentoring¹.

Ces analyses nous ont donc permis de confirmer notre hypothèse de multidimensionnalité du LMX. Nous avons, en effet, retrouvé les quatre facteurs théoriques.

3.2. Analyses descriptives

Le tableau I présente les moyennes, écarts-types et coefficients de consistance interne (coefficient alpha) pour chaque construit impliqué dans l'étude, ainsi que les corrélations

← Mise en forme : Puces et numéros

¹ Le lecteur peut prendre contact avec le premier auteur pour obtenir les résultats plus en détails.

entre les différentes variables investiguées. Les coefficients alpha montrent une fiabilité tout à fait acceptable des mesures (α entre 0,63 et 0,98).

3.2. Analyses de régression linéaire

← Mise en forme : Puces et numéros

3.2.1. Les antécédents du LMX

Pour rappel, nous avons testé l'effet de six variables sur la qualité de l'échange leader-membre, à savoir la confiance envers le supérieur, les comportements de mentoring du supérieur, l'intégrité du supérieur, le support perçu du supérieur, le style de leadership, ainsi que les perceptions du subordonné de la justice interactionnelle. Précisons que nous avons contrôlé l'effet de l'âge, du sexe, de l'ancienneté dans l'organisation ainsi que de l'ancienneté de la relation entre le supérieur et le subordonné.

Le Tableau II reprend les liens significatifs du modèle. Les résultats mettent en évidence une relation significative entre la dimension affective du LMX et la dimension psychosociale du mentoring ($\beta = .183$; $p < .05$), le support perçu du supérieur ($\beta = .234$; $p < .05$), la dimension de charisme du leadership ($\beta = .420$; $p < .001$), la confiance au supérieur ($\beta = .209$; $p < .001$) et, enfin, la justice informationnelle ($\beta = -.102$; $p < .05$).

En ce qui concerne la dimension respect professionnel du LMX, les prédicteurs sont la dimension de carrière du mentoring ($\beta = .215$; $p < .001$), le leadership charismatique ($\beta = .655$; $p < .001$), la considération du leadership ($\beta = -.382$; $p < .05$) et la confiance au supérieur ($\beta = .145$; $p < .05$).

La dimension loyauté du LMX, quant à elle, est prédite par le support perçu ($\beta = .455$; $p < .001$) du supérieur, la confiance ($\beta = .230$; $p < .001$) et l'intégrité ($\beta = .102$; $p < .05$).

Enfin, la dimension de contribution du LMX est significativement liée à la dimension de carrière du mentoring ($\beta = .205$; $p < .05$) et le support perçu du supérieur ($\beta = .234$; $p < .05$).

3.2.2. Les conséquences du LMX : Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Pour réaliser ces analyses de régression, nous avons contrôlé pour l'effet des variables démographiques ainsi que pour l'effet éventuel des variables antécédentes du LMX. Les analyses révèlent une relation significative entre la dimension affective du LMX et la dimension altruisme ($\beta = .178$; $p < .05$). La dimension de loyauté, quant à elle, est liée positivement et significativement à la conscience professionnelle ($\beta = .209$; $p < .05$). La dimension de respect professionnel est significativement liée à la dimension vertu civique des OCBs ($\beta = .171$; $p < .01$). Enfin, la dimension de contribution perçue du LMX est

significativement liée à l'entière des dimensions des OCBs. En effet, elle permet de prédire l'altruisme ($\beta = .264$; $p < .001$), la courtoisie ($\beta = .216$; $p < .001$), la conscience professionnelle ($\beta = .370$; $p < .001$), l'esprit sportif ($\beta = .123$; $p < .05$) et la vertu civique ($\beta = .307$; $p < .001$).

4. Discussion

L'objectif principal de la présente étude était de déterminer, de manière exploratoire, un aperçu du réseau nomologique du concept de LMX dans sa conception multidimensionnelle. En effet, nous nous sommes intéressées, dans un premier temps, à six prédicteurs potentiels du LMX : la confiance, les comportements de mentoring, l'intégrité, le support perçu, le style de leadership, et la justice interactionnelle. Pour rappel, le choix de ces variables s'est opéré dans l'optique de se concentrer sur des variables comportementales et attitudeles de la part du supérieur telles que perçues par le subordonné. En effet, les études réalisées jusqu'à présent dans ce domaine, traitaient essentiellement des attitudes et comportements du subordonné ainsi que des caractéristiques personnelles du supérieur. Notre objectif, ici, était donc de comprendre l'influence potentielle de pratiques managériales sur la qualité de la relation entre un supérieur et son subordonné.

Dans un second temps, nous avons centré notre analyse sur une variable conséquente importante de la qualité de l'échange leader-membre : les comportements de citoyenneté organisationnelle ou performance contextualisée.

Il est important de noter que notre étude avait pour objectif d'analyser les corrélats de chaque dimension du LMX. En effet, quelques récentes recherches sur ce concept ont montré toute l'importance de prendre en compte ces quatre dimensions de manière individuelle, chacune étant susceptible, non seulement d'être prédite par des variables différentes, mais aussi de prédire des conséquences différentes (Liden & Maslyn, 1998).

Les résultats de la présente étude suggèrent que la dimension affective du LMX est prédite par quatre variables : la confiance accordée au supérieur, les comportements psychosociaux de mentoring de la part du supérieur, le support perçu du supérieur et le leadership charismatique. De tels résultats sont intéressants en ce que chacune de ces variables sous-tend la notion d'affectivité dans sa conception. En effet, la confiance implique la notion de volonté de se rendre vulnérable à l'autre parce qu'on sait qu'il agira pour notre bien ; le support est sous-tendu par la notion de soutien personnel ; la dimension psychosociale du mentoring comprend l'idée de modèle d'une personne par rapport à une autre, tout comme le leadership charismatique. Il n'est donc pas étonnant que de telles variables prédisent une évaluation

positive à connotation affective d'une relation dans laquelle l'autre partie s'engage avec des comportements ou attitudes intégrant justement une dimension affective.

La dimension de loyauté du LMX est, quant à elle, prédite par l'intégrité et le support perçu du supérieur. Un tel résultat n'est pas étonnant. En effet, un supérieur intègre, c'est-à-dire qui base ses comportements sur des valeurs morales, va être considéré comme quelqu'un de loyal par son subordonné. Par ailleurs, un supérieur qui soutient son subordonné et qui valorise sa contribution lui montre, par là, qu'il lui est « loyal ». De tels comportements vont donc favoriser la dimension de loyauté de la qualité de la relation supérieur-subordonné.

Avec la troisième dimension du LMX, la contribution, on aborde un autre versant de la relation par rapport aux deux précédentes dimensions. En effet, il ne s'agit plus du côté affectif ou moral de la relation, mais du versant professionnel de cette dernière. Et on observe, à travers les résultats de cette étude, que les prédicteurs aussi, s'axent dans ce registre plus professionnel. C'est notamment le cas de la dimension carrière du mentoring. Ainsi, un travailleur qui se voit aidé par son supérieur dans l'avancement de sa carrière va développer un souci de réciprocité en développant la volonté de faire plus que ce que ne lui demande son supérieur. En ce qui concerne le support perçu, celui-ci comprend deux facettes : une première dont on a déjà parlé dans sa prédiction des dimensions affection et loyauté, et la deuxième - qui est vraisemblablement à l'œuvre ici - à savoir la notion de valorisation du travail effectué par le subordonné. En effet, un subordonné qui voit son travail valorisé par son supérieur va être motivé à en faire davantage.

Enfin, la quatrième dimension, le respect professionnel - qui est orienté sur l'évaluation des compétences professionnelles du supérieur par le subordonné - est prédit par la confiance, la dimension carrière du mentoring et le leadership charismatique. Ici aussi, on se situe dans le versant professionnel de la relation ; le respect porté par un subordonné à son supérieur participe de la qualité de leur relation. Ce respect professionnel est favorisé, selon nos résultats, par la confiance accordée au supérieur. En d'autres termes, si un travailleur a la volonté de se rendre vulnérable aux décisions de son supérieur, il sera également susceptible d'estimer ses compétences. De même, un supérieur qui participe à l'avancement de la carrière de son subordonné met en avant ses propres compétences en tant que responsable, générant, par là, un certain respect de la part du subordonné en question. Quant au leadership charismatique, Bass (1985) le décrit comme un individu qui est admiré et respecté par ses subordonnés, ces derniers lui faisant confiance, s'identifiant à lui et essayant même de l'imiter. Par ailleurs, un leader charismatique fait preuve d'une assurance inébranlable, est

déterminé, persistant, très compétent et n'a pas peur de prendre des risques. Il nous paraît donc logique qu'un tel leader va engendrer un certain respect de la part de son subordonné.

Cependant, deux résultats nous apparaissent comme étonnants et nous soumettent à plus de difficultés dans leur interprétation. Il s'agit des deux liens négatifs observés dans les régressions. Le premier se situe entre la justice informationnelle et la dimension affective du LMX et le second apparaît entre la considération individuelle du leadership et le respect professionnel. Des études futures nous permettront, sans doute, de mieux comprendre la raison de ces liens.

Certaines absences de relations qui peuvent paraître, à première vue, étonnantes, peuvent cependant s'expliquer par la nature des variables investiguées. En effet, on peut remarquer que le leadership ainsi que la justice interactionnelle sont de nature comportementale qui se traduit, dans leur opérationnalisation, par l'évaluation des comportements du supérieur à l'égard du subordonné. Par contre, les autres variables prédictives sont de nature attitudinale qui relèvent de l'évaluation de l'attitude du supérieur à l'égard de ses subordonnés ou des valeurs auxquelles il adhère. C'est pourquoi nous pensons que la relation entre ces deux premières variables et le LMX serait plutôt de type « distal », à savoir qu'elle serait médiatisée par les variables attitudinales. Pour appuyer une telle hypothèse, plusieurs auteurs ont démontré qu'il existe un lien entre la justice interactionnelle et la confiance envers le supérieur (Aryee, Budhwar & Chen, 2002 ; Camerman et al., 2002 ; Ambrose & Schminke, 2003). Très peu de recherches ayant été menées sur les comportements de mentoring ou l'intégrité du supérieur, nous supposons néanmoins que ces variables pourraient engendrer des effets similaires. Ceci doit néanmoins être vérifié via des études supplémentaires.

La seconde partie de notre étude consistait à tester la force prédictive des dimensions du LMX sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Les résultats ont montré que la dimension de contribution perçue du LMX permettait, à elle seule, de prédire toutes les dimensions d'OCB. Les trois autres dimensions du LMX ne permettent de prédire qu'une seule dimension d'OCB, ce qui peut apparaître comme un effet marginal à côté de l'influence de la contribution perçue. Une telle relation peut s'expliquer, notamment, par la proximité sémantique et conceptuelle de ces concepts. En effet, ils renvoient à des comportements qui vont au-delà de la description formelle du travail. Rappelons que Organ (1988, p. 4) définit ces comportements de citoyenneté comme des « comportements discrétionnaires qui ne sont pas directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense dans

l'entreprise, mais qui, dans l'ensemble, promeuvent le fonctionnement efficace de l'organisation ».

A côté des apports de cette étude, certaines limites apparaissent qui peuvent affaiblir quelque peu les résultats et attirent notre attention sur l'interprétation de ces derniers. Une première limite concerne la qualité auto-rapportée des réponses. En effet, toutes les mesures ont été évaluées auprès des subordonnés uniquement. Une telle approche soulève le risque de biais de méthode commune qui augmenterait artificiellement la variance commune entre les variables investiguées. C'est pourquoi, pour valider ces résultats, il serait nécessaire de répliquer l'étude en évaluant certaines variables via les subordonnés et d'autres variables via les supérieurs. Une deuxième limite a trait au caractère transversal de notre étude. Il est important de faire remarquer que cette démarche ne permet pas de se prononcer sur la direction des relations causales envisagées. Une alternative serait donc de mener une étude longitudinale. Enfin, rappelons que nous avons étudié indépendamment les relations entre les antécédents et le LMX d'une part, et le LMX et ses conséquences d'autre part. Il s'avère néanmoins intéressant de tester l'effet médiateur que joue le LMX dans la relation entre les antécédents et les conséquences que nous avons intégrés dans notre étude. Ceci constitue donc une autre piste supplémentaire pour les futures recherches.

5. Conclusion

En conclusion, nous pouvons dire que cette étude nous a permis de confirmer la nature quadri-dimensionnelle du LMX. En effet, l'évaluation de la qualité de la relation entre un supérieur et son subordonné intègre quatre facettes: l'affection, la loyauté, la contribution perçue et le respect professionnel.

Cette étude nous a également permis de montrer que les différents comportements et attitudes du supérieur influençaient de manière différente les quatre dimensions du LMX. Ainsi, le support perçu du supérieur permet d'influencer trois des quatre dimensions du LMX. On peut donc dire que la qualité de la relation entre un supérieur et son subordonné est fortement influencée par le degré auquel le subordonné estime être soutenu par son supérieur. Par contre, la manière dont le supérieur traite son subordonné en termes de justice ainsi que le style de leadership qu'il adopte n'ont que très peu d'influence sur la qualité de la relation qui se développe.

Il est donc important, pour un manager, ou un chef d'équipe d'adapter certaines attitudes ou comportements s'il veut maximiser sa relation avec ses subordonnés.

Par ailleurs, cette étude nous a également montré que la qualité de la relation entre un supérieur et son subordonné influence le développement de comportements de citoyenneté organisationnelle. Plus particulièrement, la contribution perçue agit sur les cinq dimensions des OCBs. Ainsi, un subordonné qui estime apporter beaucoup dans la relation avec son supérieur sera susceptible d'adopter des comportements de performance qui vont au-delà de ce qui est prescrit dans sa fonction.

6. Bibliographie

- Ambrose, M.L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. Journal of Applied Psychology, 88, 295-305.
- Aryee, S., Budhwar, P.S., & Xiong Chen, Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes. Journal of Organizational Behavior, 23, 267-285.
- Bass, B.M. (1985). Leadership: good, better, best. Organizational Dynamics, 13, 26-40.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1991). Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X). Center for Leadership Studies, School of Management, Binghamton University, Binghamton.
- Basu, R., & Green, S.G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. Journal of Applied Social Psychology, 27, 477-499.
- Bentham, J. (1970). An introduction to the principles of moral and legislation. London: Athlone Press.
- Bies, R.J., & Moag, J.F. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. Dans R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, & M.H. Bazerman (Eds.), Research on negotiations in organizations (vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Brower, H.H., Schoorman, F.D., & Tan, H.H. (2000). A model of relational leadership: the integration of trust and leader-member exchange. Leadership Quarterly, 11, 227-250.
- Cameran, J., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). Justice et engagement affectif : un examen du rôle médiateur de la confiance. Psychologie du travail et des organisations, 8, 115-135.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86, 386-400.
- Craig, S.B., & Gustafson, S.B. (1998). Perceived leader integrity scale: an instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. Leadership Quarterly, 9, 127-145.
- Dansereau, F., Jr., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. Organizational Behavior and Human Performance, 10, 184-200.

- Duchon, D., Green, S.G., & Taber, T.D. (1986). Vertical dyad linkage: a longitudinal assessment of antecedents, measures and consequences. Journal of Applied Psychology, 71, 56-60.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71, 500-507.
- Gerstner, C.R., & Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. Journal of Applied Psychology, 82, 827-844.
- Graen, G.B., Liden, R., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. Journal of Applied Psychology, 67, 868-872.
- Graen, G., Novak, M.A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: testing a dual attachment model. Organization Behavior and Human Performance, 30, 109-131.
- Graen, G.B., & Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. Dans L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), Research in organizational behavior, 9, 175-208. Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. Leadership Quarterly, 6, 219-247.
- Hunt, D.M., & Michael, C. (1983). Mentorship: a career training and development tool. Academy of Management Review, 8, 475-486.
- Kottke, J.L., & Sharafinski, C.E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. Educational and Psychological Measurement, 48, 1075-1079.
- Kram, K.E. (1983). Phases of the mentoring relationship. Academy of Management Journal, 26, 608-625.
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. Journal of Management, 24, 43-72.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., & Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. Academy of Management Journal, 43, 738-748.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20, 709-734.

- Meyer, J.P., Stanley, D.J., & Topolnytsky, L. (1999). Questioning management's motives: employee cynicism and its implications for commitment to organizational change. Manuscrit non publié. University of Western Ontario, London, ON, Canada.
- Noe, R.A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. Personnel Psychology, *41*, 457-479.
- Nystrom, P.C. (1990). Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers. Group and Organization Studies, *15*, 296-312.
- Organ, D.W. (1988). Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. Leadership Quarterly, *1*, 107-142.
- Posner, B.Z., & Schmidt, W.H. (1984). Values and the American manager: an update. California Management Review, *26*, 202-216.
- Scandura, T.A. (1999). Rethinking leader-member exchange: an organizational justice perspective. Leadership Quarterly, *10*, 25-40.
- Settoon, R.P., Bennett, N., & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. Journal of Applied Psychology, *81*, 219-227.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the three-component model of commitment to five foci: development of measures and substantive test. European Journal of Psychological Assessment, *18*, 123-138.
- Stordeur, S. (2001). Leadership transformationnel des infirmières en chef et contexte de travail: impact sur l'équipe infirmière et la satisfaction des patients. Thèse de doctorat non publiée, Université Catholique de Louvain. Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Louvain-la-Neuve.
- Tan, H.H., & Tan, C.S.F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. Genetic, Social, and General Psychology Monographs, *126*, 241-260.
- 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.
- Vitell, S.J., & Davis, D.L. (1990). The relationship between ethics and job satisfaction: an empirical investigation. Journal of Business Ethics, *9*, 489-494.

- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., & Tetrick, L.E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. Journal of Applied Psychology, 87, 590-598.
- 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.

| Variables | M | DS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|---|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|----|
| 1. <i>Confiance</i> | 3.34 | .93 | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. <i>M. psychosociale</i> | 3.23 | .85 | .65** | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. <i>M. carrière</i> | 2.87 | 1.01 | .49** | .61** | - | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. <i>Intégrité</i> | 4.36 | .79 | .66** | .54** | .35** | - | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. <i>Support perçu</i> | 3.37 | .96 | .67** | .83** | .72** | .58** | - | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. <i>L. récompense. conditionnelle</i> | 2.71 | .96 | .64** | .69** | .66** | .50** | .73** | - | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. <i>L. charisme</i> | 3.17 | .95 | .72** | .71** | .56** | .61** | .75** | .73** | - | | | | | | | | | | | | | |
| 8. <i>L. considération individuelle</i> | 3.11 | 1.05 | .72** | .80** | .66** | .60** | .82** | .83** | .83** | - | | | | | | | | | | | | |
| 9. <i>L. stimulation</i> | 3.08 | .97 | .69** | .76** | .67** | .58** | .80** | .83** | .80** | .91** | - | | | | | | | | | | | |
| 10. <i>J.Int</i> | 4.32 | .89 | .62** | .55** | .37** | .67** | .61** | .47** | .60** | .59** | .53** | - | | | | | | | | | | |
| 11. <i>J. inf.</i> | 3.69 | 1.02 | .70** | .61** | .50** | .62** | .67** | .64** | .66** | .64** | .70** | .68** | - | | | | | | | | | |
| 12. <i>LMX affection</i> | 3.40 | 1.05 | .69** | .70** | .50** | .59** | .72** | .60** | .75** | .69** | .64** | .58** | .56** | - | | | | | | | | |
| 13. <i>LMX loyauté</i> | 3.53 | 1.01 | .66** | .67** | .49** | .58** | .73** | .58** | .63** | .64** | .63** | .57** | .60** | .67** | - | | | | | | | |
| 14. <i>LMX contribution</i> | 3.60 | .90 | .09 | .21** | .28** | .02 | .24** | .19** | .14** | .14** | .16** | .07 | .09 | .24** | .20** | - | | | | | | |
| 15. <i>LMX resp. prof.</i> | 3.64 | 1.07 | .53** | .48** | .47** | .42** | .53** | .49** | .64** | .48** | .49** | .37** | .45** | .62** | .52** | .27** | - | | | | | |
| 16. <i>OCB altruisme</i> | 4.09 | .63 | .16** | .18** | .10 | .08 | .22* | .19** | .22** | .19** | .17** | .14** | .21** | .27** | .21** | .28** | .22** | - | | | | |
| 17. <i>OCB courtoisie</i> | 4.11 | .58 | .16** | .19** | .06 | .14** | .27** | .12* | .22** | .17** | .16** | .24** | .23** | .23** | .25** | .22** | .18** | .53** | - | | | |
| 18. <i>OCB cons. prof.</i> | 3.74 | .67 | .16** | .09 | .12* | .05 | .20 | .09 | .16** | .11* | .10* | .13* | .13** | .24** | .25** | .40** | .20** | .37** | .42** | - | | |
| 19. <i>OCB spor.</i> | 3.80 | .82 | .06 | .03 | .04 | .08 | .07 | .05 | .04 | .05 | .04 | .10* | .05 | .07 | .07 | .12* | -.02 | .09 | .09 | .06 | - | |
| 20. <i>OCB vertu civ.</i> | 3.68 | .78 | .18** | .17** | .22** | .13* | .22** | .21** | .20** | .19** | .17** | .16** | .17** | .24** | .16** | .37** | .29** | .49** | .38** | .34** | .09 | - |

Tableau 1. Moyennes, écarts-type et Corrélations. Note. N = 361; M = moyenne; DS = déviation standard ; M. = mentoring ; L = leadership ; J.Int. = justice interpersonnelle ; J.Inf. justice informationnelle ; LMX resp. prof. = respect professionnel ; OCB cons. Prof. = conscience professionnelle ; OCB Spor. = esprit sportif ; OCB vertu civ. = vertu civique.

* p<.05 ; ** p<.01

| | Affectif | Loyauté | Contribution | Respect professionnel |
|--------------------------------|-----------------|----------------|---------------------|------------------------------|
| Antécédents | | | | |
| Confiance | + | | | + |
| M. carrière | | | + | + |
| M. psychosocial | + | | | |
| Intégrité | | + | | |
| Support perçu | + | + | + | |
| L. stimulation intellectuelle | | | | |
| L. récompense conditionnelle | | | | |
| L. considération | | | | - |
| L. charismatique | + | | | + |
| J. Informationnelle | - | | | |
| J. Interpersonnelle | | | | |
| Conséquences | | | | |
| OCB altruisme | + | | + | |
| OCB courtoisie | | | + | |
| OCB vertu civique | | | + | + |
| OCB sportsmanship | | | + | |
| OCB conscience professionnelle | | + | + | |

Tableau 2 : relations significatives entre les variables investiguées. Note : M. = mentoring, L. = leadership, + = relation significativement positive, - = relation significativement négative

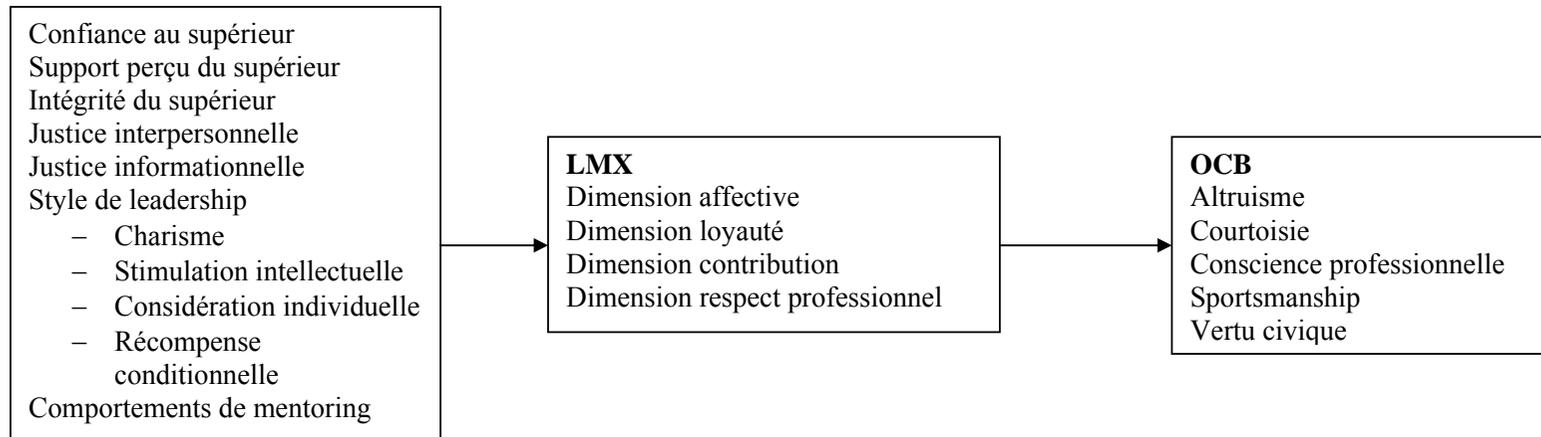


Figure 1: résumé des hypothèses