

L'EFFET MÉDIATEUR DU SUPPORT ET DE LA CONFIANCE DANS LA RELATION ENTRE LE LEADERSHIP ET L'ENGAGEMENT

Olivier DOUCET

(étudiant)

Service d'enseignement de la gestion des ressources humaines
3000 Chemin Côte-Ste-Catherine,
MONTREAL (Québec) H3T 2A7 Canada
514-340-6717
olivier.doucet@hec.ca

Gilles SIMARD

Département organisation et ressources humaines
ESG-UQAM

Michel TREMBLAY

Service d'enseignement de la gestion des ressources humaines
HEC Montréal

Résumé :

Afin de répondre aux nouvelles exigences de compétitivité et de flexibilité, les organisations ont dû recourir à divers moyens comme la rationalisation de leurs effectifs et la révision de leurs politiques de ressources humaines pour assurer leur survie. En conséquence, la sécurité d'emploi a diminué et le contrat psychologique qui lie l'employé à son entreprise s'est fragilisé. Sur ce point, la littérature sur le leadership transformationnel (Bass, 1985) souligne justement à quel point le supérieur représente un acteur de premier plan dans le rétablissement de ce lien social affaibli entre les organisations et leurs employés. Bien que de plus en plus d'études montrent que les différentes formes de leadership associées à la « *full range leadership theory* » ont un impact important sur plusieurs attitudes et comportements des employés (Bycio et al., 1995; Dum Dum et al., 2002), encore très peu de chercheurs se sont intéressés aux processus par lesquels les leaders produisent de tels effets (Bono et Judge, 2003). L'objectif de cette recherche consiste à améliorer la compréhension de cette dynamique. En nous appuyant sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964), nous évaluerons dans quelle mesure le support et la confiance envers le supérieur et l'organisation permettent d'expliquer l'influence de chacune des dimensions associées au leadership transformationnel, transactionnel et laisser-faire sur l'engagement affectif des employés.

Nos résultats font ressortir que seule la dimension charismatique suscite la confiance des employés envers leur supérieur. Cette même dimension, en plus de la considération stimulante et de la reconnaissance contingente, sont positivement associées à la perception de support du supérieur, alors que la gestion par exception active a un impact négatif sur cette dernière. Par ailleurs, notre étude montre que les construits de support du supérieur et de l'organisation constituent un mécanisme explicatif important dans la relation entre le leadership et l'engagement affectif. La confiance envers l'organisation contribue également à expliquer cette relation, à travers le support organisationnel perçu.

Mots-clés : leadership transformationnel, engagement, confiance, support

Afin de répondre aux nouvelles exigences de compétitivité et de flexibilité, les organisations ont dû recourir à divers moyens comme la rationalisation de leurs effectifs et la révision de leurs politiques de ressources humaines pour assurer leur survie. En conséquence, la sécurité d'emploi a diminué et le contrat psychologique qui lie l'employé à son entreprise s'est fragilisé. Sur ce point, la littérature sur le leadership transformationnel (Bass, 1985) souligne justement à quel point le supérieur représente un acteur de premier plan dans le rétablissement de ce lien social affaibli entre les organisations et leurs employés. D'ailleurs, de plus en plus d'études (Bycio et al., 1995; Dumdum et al., 2002; Rafferty et Griffin, 2004) montrent que les différentes formes de leadership associées à la « *full range leadership théorie* » (transformationnel, transactionnel, laisser-faire) ont un impact important sur plusieurs attitudes et comportements des employés dont l'engagement affectif organisationnel qui se caractérise par l'attachement émotif d'un individu envers son entreprise (Meyer et Allen, 1997).

Malgré cela, encore très peu de chercheurs se sont intéressés aux processus par lesquels les leaders produisent de tels effets (Bono et Judge, 2003). De rares auteurs se sont attaqués à cette problématique en identifiant notamment l'empowerment (Avolio et al., 2004) et la justice (Pillai et al., 1999) comme mécanismes explicatifs entre le leadership transformationnel et l'engagement affectif des employés.

Nous entendons bâtir sur ces récents résultats afin d'améliorer la compréhension de cette dynamique. En s'appuyant sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964), l'objectif de cette recherche consiste donc à explorer comment le supérieur peut renforcer l'engagement affectif de ses employés. Plus précisément, nous évaluerons dans quelle mesure le support et la confiance permettent d'expliquer l'influence de chacune des dimensions associées au leadership transformationnel, transactionnel et laisser-faire sur l'engagement.

De récents travaux sur les qualités psychométriques de la « *full range leadership theory* » ont mis en évidence l'importance d'utiliser les dimensions spécifiques plutôt que les formes de leadership parce que ces dernières fournissent une image trop simplifiée de l'ensemble des comportements et du potentiel des leaders (Antonakis et al., 2003). Cependant, encore très peu de recherches empiriques se sont attardées à l'effet de ces dimensions sur d'autres variables, ne se concentrant que sur l'influence des formes globales de leadership et presque exclusivement sur la forme transformationnelle. En plus de combler cette lacune au niveau des études empiriques, la contribution significative de ce projet réside également dans le fait qu'aucune étude n'a, à notre connaissance, validé le support comme mécanisme intermédiaire entre le leadership et l'engagement affectif.

1. Les dimensions de la « Full range leadership theory »

Bien que l'étude du leadership recèle une multitude de théories, Lowe et Gardner (2001) montrent assez clairement que le leadership transformationnel constitue le concept qui a reçu le plus d'attention au cours des dernières années. La présente recherche s'articule donc autour de cette théorie. En s'appuyant sur les travaux de Burns (1978) et de Bass (1985) sur le leadership transformationnel et transactionnel, Avolio (1999) a développé la « *full range leadership theory* » qui regroupe trois formes de leadership (transformationnel, transactionnel et laisser-faire).

Le leader transformationnel encourage ses subordonnés à développer leur plein potentiel et à dépasser leur intérêt personnel pour le bien de l'organisation en posant des actions qui modulent leurs attitudes et croyances (Judge et Piccolo, 2004). Les recherches actuelles s'entendent généralement sur quatre grandes dimensions associées à cette forme de

leadership. D'abord, l'influence idéalisée (idealized influence) représente la capacité du leader à motiver ses employés en étant un modèle, un exemple à suivre. Un tel individu se sacrifie pour l'organisation, il va au-delà de son intérêt personnel pour le bien de l'organisation. La motivation inspirationnelle (inspirational motivation) représente la deuxième composante du leadership transformationnel. Un leader particulièrement habile à ce niveau motivera ses subordonnés en donnant du sens et des défis dans leur travail. Il suscitera leur enthousiasme en transmettant une vision claire et en partageant ses objectifs. On retrouve ensuite la stimulation intellectuelle (intellectual stimulation). Ici, les employés sont encouragés par leur supérieur qui les pousse à être innovateurs et créatifs, à remettre en question les façons de faire habituelles et les idées préconçues. Il les aide à voir les problèmes sous un nouveau jour. Finalement, la considération individuelle (individualized consideration) est présente chez un leader qui porte une attention aux besoins de chacun de ses employés. C'est un individu qui agit à titre de coach et de mentor, qui possède une bonne écoute et qui favorise une communication ouverte avec ses subordonnés. Il n'hésite pas non plus à leur déléguer des tâches pour encourager leur développement.

Au lieu d'encourager les salariés à dépasser leurs aspirations individuelles, le leader transactionnel agira plutôt sur leurs intérêts personnels afin de les motiver. Selon Bass (1985), un tel leader communique clairement ses attentes à ses subordonnés et récompense ou punit selon l'atteinte des objectifs fixés. En somme, il utilise divers incitatifs (ex. félicitations, récompenses matérielles, avertissement, blâme) significatifs aux yeux des employés afin qu'ils rencontrent ses attentes (ex. effort supérieur, aide à des collègues). Trois dimensions sont généralement associées au leadership transactionnel (Judge et Piccolo, 2004). On retrouve d'abord la reconnaissance contingente (contingent reward) où le leader cherche à clarifier les tâches et objectifs à effectuer, pour ensuite reconnaître ou récompenser l'employé qui les accomplissent de façon satisfaisante. C'est cette rétroaction régulière sur la performance qui permet aux employés de mieux cibler leurs efforts. Les deux autres dimensions du leadership transactionnel sont la gestion par exception active et la gestion par exception passive (management by exception active and passive) où l'emphase est placée sur les écarts et les erreurs des subordonnés. Le premier cas, renvoie au leader qui surveille constamment le travail et la performance de ses employés et qui réprimande lorsque ceux-ci s'écartent des objectifs ou des standards. Dans le deuxième cas, le supérieur attendra plutôt que les problèmes et erreurs s'aggravent avant de rectifier la situation.

Enfin, le leadership laisser-faire, qualifié par certains de non transactionnel, représente la troisième forme de la « full range leadership theory ». Composée d'une seule dimension, elle réfère à des supérieurs qui s'investissent peu dans leurs relations avec leurs subordonnés. Ils retardent ou évitent souvent des décisions les concernant, comme s'ils cherchaient à se soustraire à leurs responsabilités managériales (Judge et Piccolo, 2004). Poussé à l'extrême, on parlerait d'une absence de leadership.

Comme nous le verrons dans les sections suivantes, la très grande majorité des études qui lient le leadership à d'autres variables utilisent des facteurs (regroupements de dimensions) qui correspondent plus ou moins exactement aux trois principales formes de la « full range leadership theory ». Pourtant, les travaux sur les qualités psychométriques de ces construits de leadership favorisent la parcimonie en effectuant un découpage très précis des dimensions. À cet effet, Antonakis et al. (2003) mentionnent que l'utilisation des facteurs fournit une image imparfaite et trop simplifiée de l'ensemble des comportements et du potentiel des leaders. Par conséquent, ils recommandent aux chercheurs de privilégier les dimensions spécifiques du leadership dans les études futures. La présente recherche empruntera donc cette voie afin d'obtenir un portrait beaucoup plus riche de l'influence relative de chacune des dimensions des trois grandes formes de leadership sur les variables à l'étude.

1.1 Le leadership et l'échange social

La théorie de l'échange social offre un éclairage intéressant sur le processus par lequel le leader influence les attitudes et comportements de ses subordonnés. Il existe de nombreuses articulations de cette théorie (Cropanzano et Mitchell, 2005), mais la plus utilisée en gestion réfère à des actions volontaires exécutées par des individus qui espèrent que les acteurs visés leur procurent des bénéfices en retour (Blau, 1964). Ainsi, lorsqu'un individu (ex. supérieur) pose un geste qui a des conséquences positives pour un autre (ex. employé), il crée un engagement envers celui-ci. Afin de se départir de cette obligation, la personne retournera une forme quelconque de bénéfice à l'initiateur de l'action. Si les deux acteurs valorisent ce qu'ils reçoivent, le cycle d'échanges se poursuivra jusqu'à l'atteinte d'un point d'équilibre où l'utilité marginale des bénéfices retirés par chacun ne dépassera plus les coûts engendrés pour l'obtention de ces derniers.

Contrairement à l'échange économique où les responsabilités de chaque partie peuvent être explicitées à travers des mécanismes formels comme le contrat, l'échange social repose avant tout sur la confiance interpersonnelle, puisque le bénéfice attendu en retour est difficilement exigible (Blau, 1964). En d'autres mots, l'acte de réciproquer demeure à la discrétion de celui qui reçoit le bénéfice. Sur la base de l'échange social, l'engagement affectif des subordonnés envers leur organisation pourrait donc être accentué par le climat de confiance que le leadership du supérieur instaure dans la relation (Pillai et al., 1999).

La perception de support représente un deuxième concept issu de la théorie de l'échange social qui pourrait expliquer le renforcement de l'engagement de l'employé à partir des actions des leaders. En s'appuyant sur la norme de réciprocité de Gouldner (1960) selon laquelle les individus ressentent le besoin ou l'obligation d'aider ceux qui les ont aidés, Eisenberger et al. (1986) ont articulé leur théorie du support organisationnel selon laquelle les employés se forment généralement une opinion globale du degré d'engagement de l'organisation envers eux afin de combler leur besoin de reconnaissance et d'approbation. En d'autres mots, ils déterminent dans quelle mesure l'organisation et ses représentants valorisent leurs contributions et se préoccupent de leur bien-être et ajustent ensuite leurs comportements et attitudes en fonction de cette évaluation. C'est pourquoi l'engagement d'un employé pourrait être plus élevé lorsqu'il perçoit que son supérieur se préoccupe de lui et valorise son bien-être.

1.2 Le leadership et la confiance

La confiance reflète une « acceptation de vulnérabilité basée sur des attentes positives d'un individu à l'égard des intentions ou actions d'une autre personne » (Rousseau et al., 1998 : 395). En d'autres mots, la confiance se manifeste lorsque l'on présume que les intentions et les comportements d'autrui sont bienveillants. Un certain nombre de recherches se sont déjà attardées à la relation entre le leadership transformationnel et la confiance envers le supérieur. Par exemple, Dirks et Ferrin (2002) montrent que le leadership transformationnel représente un des principaux déterminants de la confiance envers le supérieur. De son côté, Bass (1985) soutient que les actions posées par un leader transformationnel visent principalement à développer le potentiel de ses employés. Ce faisant, elles créent une zone de confiance et de respect qui permet aux employés de s'identifier davantage à son leader et à sa vision. Cet argumentaire qui ouvre la voie au positionnement intermédiaire de la confiance a déjà été validé dans deux études où le leadership transformationnel a été indirectement relié aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Pillai et al., 1999 ; Podsakoff et al., 1990) à travers la confiance envers le supérieur.

Maintenant que nous avons vu comment le leadership transformationnel peut renforcer la confiance, il importe de tourner notre regard du côté du leadership transactionnel. Pour certains auteurs, une relation entre le leadership transactionnel et l'engagement affectif pourrait difficilement se justifier à partir de l'échange social. C'est le cas de Burns (1978) qui mentionne que le leadership transactionnel développe des échanges de nature économique tandis que le leadership transformationnel favorise des échanges à caractère social. Cependant, d'autres chercheurs comme Avolio (1999) apportent un son de cloche différent. Malgré l'effet positif du leadership transformationnel, l'auteur insiste sur l'importance de la forme transactionnelle et, plus particulièrement, de la dimension de reconnaissance contingente puisque c'est à travers cette dernière que le supérieur initie les premiers échanges constructifs avec ses employés et que la confiance se développe. Cette hypothèse a été vérifiée par l'étude de Podsakoff et al. (1990) et de Pillai et al. (1999) qui font toutes deux états de relations positives entre la reconnaissance contingente et la confiance du supérieur. Il nous apparaît donc tout à fait pertinent d'étudier le leadership transactionnel dans une perspective d'échange social.

Comparativement aux deux premières formes de leadership, nous n'avons recensé aucune étude s'attardant à l'effet du leadership laisser-faire et des deux dimensions de gestion par exception du leader transactionnel sur la confiance ou l'engagement. Ceci n'est guère surprenant puisque très peu de recherches empiriques ont porté sur ces dimensions du leadership. Les résultats de ces études semblent toutefois indiquer que leur influence sur des variables comme la satisfaction et l'efficacité est généralement négative (Judge et Piccolo, 2004 ; Dumdum et al., 2002 ; Goodwin et al., 2001). Sur cette base, nous supposons un effet analogue avec la confiance. Ainsi, parce qu'ils sont laissés à eux-mêmes, les employés des leaders laisser-faire pourraient difficilement se sentir en confiance puisque leur relation avec leur supérieur est pratiquement inexistante. Aussi, de par leur gestion centrée sur les écarts et les erreurs, les leaders transactionnels qui gèrent par exception auraient probablement un impact négatif sur la confiance. La discussion qui précède nous amène à formuler nos deux premières hypothèses de recherche :

H1a : Chacune des dimensions du leadership transformationnel et la reconnaissance contingente sont positivement reliées à la confiance que l'employé entretient envers son supérieur.

H1b : La gestion par exception passive et active, ainsi que la dimension laisser-faire sont négativement reliées à la confiance que l'employé entretient envers son supérieur.

1.3 Le leadership et le support

Bien qu'aucune étude empirique n'ait, à notre connaissance, considéré le support comme variable intermédiaire entre les dimensions de leadership qui nous intéressent et l'engagement affectif, nous demeurons convaincus qu'il recèle un potentiel fort intéressant. Sur le plan conceptuel, certaines recherches laissent d'ailleurs sous-entendre qu'un leader transformationnel contribuerait à un sentiment de soutien accru chez les employés notamment parce qu'ils visent à développer leur potentiel en créant des occasions d'apprentissage (Yammarino et Bass, 1990). Aussi, en agissant à titre de coach et de mentor, le leader transformationnel montrerait, à travers la dimension de considération individuelle, l'importance qu'il accorde aux employés. Enfin, comme le soulignent Jung et Avolio (2000), le supérieur qui fait passer les intérêts de ses employés devant les siens renvoie l'image symbolique du sacrifice pour le bien du groupe. Ce genre de comportement, associé à la dimension d'influence idéalisée, contribuerait à consolider la perception de l'employé d'être supporté par son supérieur. Bien que ces trois éléments n'aient pas été vérifiés

empiriquement, ils fournissent autant d'exemples démontrant comment les actions d'un leader transformationnel peuvent influencer la perception des employés que leur supérieur les supporte.

Le lien entre le leadership transactionnel et le support peut être établi à partir de certaines recherches sur la reconnaissance non monétaire. Par exemple, Wayne et al. (2002) ont observé que la reconnaissance non monétaire de la part de la haute direction est généralement accompagnée d'un fort sentiment de support organisationnel. Aussi, selon Rhoades et Eisenberger (2002) les récompenses et les marques de reconnaissance contribuent à la perception de support parce qu'elles communiquent une évaluation positive de la contribution des employés. La forte proximité conceptuelle entre la reconnaissance non monétaire et la dimension de reconnaissance contingente, nous amène à proposer que cette dimension du leadership transactionnel soit associée positivement au support.

Enfin, comme nous l'avons mentionné précédemment, les recherches sur les leaders qui gèrent par exception et par laisser-faire demeurent peu nombreuses. Cependant, les effets faibles et négatifs généralement observés sur les réactions des employés (Judge et Piccolo, 2004 ; Dumdum et al., 2002 ; Goodwin et al., 2001) nous amène à croire que ces dimensions affecteraient négativement le support du supérieur. Encore une fois, les subordonnés d'un leader laisser-faire peuvent difficilement se sentir supportés puisqu'ils sont bien souvent laissés à eux-mêmes. Il en est de même pour le leader qui gère par exception puisque la nature de la rétroaction offerte aux employés est négative et n'est transmise que lorsque les situations deviennent problématiques. L'argumentaire développé dans cette section nous permet de formuler les deux hypothèses suivantes :

H2a : Chacune des dimensions du leadership transformationnel et la reconnaissance contingente sont positivement reliées au support que l'employé perçoit de son supérieur.

H2b : La gestion par exception passive et active, ainsi que la dimension laisser-faire sont négativement reliées au support que l'employé perçoit de son supérieur.

1.4 Le support et la confiance comme mécanismes intermédiaires

L'échange social suggère, dans une logique de réciprocité, qu'un employé qui se sent soutenu et en confiance répondra généralement par des comportements ou des attitudes positives comme l'engagement affectif. À cet effet, des études récentes montrent que l'engagement organisationnel serait davantage influencé par le support ou la confiance envers l'organisation plutôt que le supérieur. Par exemple, Pillai et al. (1999) n'ont pu, contrairement à leurs attentes, observer de relation significative entre la confiance du supérieur et l'engagement affectif. La méta-analyse de Dirks et Ferrin (2002) confirme ce résultat en démontrant que la confiance envers l'organisation a un effet beaucoup plus marquant sur l'engagement organisationnel que la confiance envers le supérieur. Parallèlement, Rhoades et Eisenberger (2002) et Rhoades et al. (2001) font ressortir l'influence indirecte du support du supérieur sur l'engagement organisationnel à travers le support organisationnel. Cette dynamique peut s'expliquer par le phénomène de personnification de l'organisation (Eisenberger et al., 1986; Levinson, 1965), selon lequel les employés interprètent, à travers le temps, la somme des actions des agents organisationnels comme des actions de l'organisation en elle-même. Bien que le parallèle n'ait jamais encore été établi, nous proposons de transposer ce mécanisme de personnification à la confiance, afin d'expliquer la dynamique entre la confiance envers le supérieur et l'organisation, ainsi que l'engagement. Cette hypothèse répond d'ailleurs à l'appel de Dirks et Ferrin (2002)

d'améliorer la compréhension des relations entre les différents construits de confiance. Nous proposons donc les deux hypothèses suivantes :

H3 : Le support de l'organisation représente une variable intermédiaire entre le support du supérieur et l'engagement affectif.

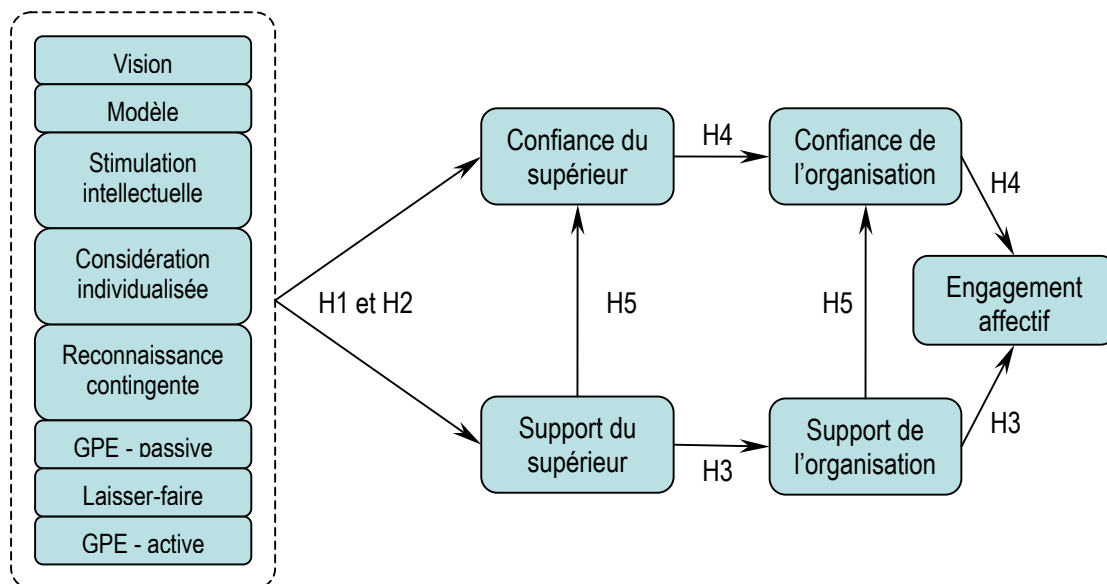
H4 : La confiance envers l'organisation représente une variable intermédiaire entre la confiance envers le supérieur et l'engagement affectif.

Enfin, la dernière hypothèse provient d'études récentes tendant à démontrer que le support aurait un impact positif sur la confiance. D'abord, Whitener (2001) a trouvé que le support de l'organisation était relié à la fois directement à l'engagement et indirectement à travers la confiance envers la haute direction, amenant l'auteure à lui attribuer un statut de variable médiatrice partielle. Dirks et Ferrin (2002) révèlent également que le support organisationnel constitue un antécédent important de la confiance. Ainsi :

H5 : Le support du supérieur et de l'organisation exerce une influence positive respectivement sur la confiance envers le supérieur et l'organisation.

Les cinq hypothèses énumérées précédemment sont présentées dans la figure 1.

Figure 1 : Modèle théorique



2. Le cadre méthodologique

2.1 Population à l'étude

Cette recherche a été effectuée auprès des employés d'un centre hospitalier québécois. En tout, 575 questionnaires ont été remplis et jugés utilisables sur les 1224 distribués, pour un taux de réponse de 47 %. L'échantillon est composé de 80 % de femmes et 20 % d'hommes. L'âge moyen se situe à 43 ans et l'ancienneté moyenne dans l'organisation se situe à 12 ans.

2.2 Mesures

Tous les items de mesure qui suivent sont évalués sur une échelle de Likert à sept points. À cause de contraintes organisationnelles liées à la taille du questionnaire, nous avons dû restreindre le nombre d'items par variable. Leur sélection est basée sur les coefficients de fiabilités les plus élevés dans les échelles originales. Les différentes dimensions du leadership

ont été adaptées de deux études où les échelles de mesure étaient fournies. Ainsi, la motivation inspirationnelle, l'influence idéalisée, la stimulation intellectuelle, la considération individualisée, ainsi que la reconnaissance contingente proviennent de Podsakoff et al. (1990). La gestion par exception active et passive et le laisser-faire s'inspirent quant à elles d'Avolio et al. (1999). Pour la confiance envers le supérieur, nous avons utilisé trois items de l'échelle de McAllister (1995) auxquels nous avons ajouté un item plus général adapté de l'échelle de Robinson (1996). Les libellés de ces mêmes items ont été

Tableau 1 : Résultats des analyses factorielles confirmatoires

Modèles	χ^2	$\Delta\chi^2$	Df	CFI	GFI	TLI	RMSEA
1. modèle à 13 facteurs ^a	1199.74	169.31*	588	0.971	0.900	0.965	0.043
2. modèle à 11 facteurs ^b	1369.05	----	611	0.964	0.887	0.958	0.047
3. modèle à 10 facteurs ^c	1951.19	582.14*	621	0.937	0.819	0.928	0.061
4. modèle à 9 facteurs ^d	2384.00	1014.95*	630	0.916	0.785	0.907	0.070
5. modèle à 9 facteurs ^e	3863.48	2494.43*	630	0.836	0.635	0.817	0.098

* $p < 0.001$ pour la différence de χ^2 par rapport au modèle 2. ^aToutes les variables du modèle sont distinctes. ^bCe modèle réunit les dimensions de motivation inspirationnelle et d'influence idéalisée pour former un facteur charismatique et les dimensions de stimulation intellectuelle et de considération individualisée pour former un facteur de considération stimulante. ^cCe modèle réunit les facteurs de charisme et de considération stimulante pour former un facteur de leadership transformationnel. ^dCe modèle réunit le support et la confiance du supérieur en un facteur, ainsi que le support et la confiance envers l'organisation en un autre facteur. ^eCe modèle réunit le support du supérieur et de l'organisation en un facteur, ainsi que la confiance envers le supérieur et l'organisation en un autre facteur.

Tableau 2 : Corrélations et coefficients de fidélité entre les variables de l'étude

Facteurs latents	Var ^a	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Charisme	0.89	(0.97)										
2. Considération stimulante	0.80	0.88	(0.95)									
3. Reconnaissance contingente	0.87	0.72	0.79	(0.95)								
4. Gestion par exception active	0.74	-0.46	-0.42	-0.49	(0.84)							
5. Gestion par exception passive	0.70	-0.64	-0.61	-0.50	0.48	(0.82)						
6. Laisser-faire	0.96	-0.63	-0.62	-0.52	0.44	0.77	(0.96)					
7. Support du supérieur	0.76	0.79	0.79	0.73	-0.54	-0.57	-0.54	(0.93)				
8. Support de l'organisation	0.64	0.50	0.55	0.46	-0.25	-0.40	-0.34	0.53	(0.88)			
9. Confiance envers le supérieur	0.69	0.84	0.82	0.72	-0.54	-0.61	-0.58	0.89	0.48	(0.90)		
10. Confiance envers l'organisation	0.76	0.29	0.33	0.26	-0.09	-0.24	-0.22	0.25	0.60	0.30	(0.93)	
11. Engagement affectif	0.54	0.32	0.30	0.26	-0.07	-0.17	-0.11	0.34	0.52	0.34	0.47	(0.82)

Les coefficients de fidélité de chaque facteur sont inscrits dans la diagonale entre parenthèses. Les corrélations supérieures à 0.08 sont significatives à $p < 0.05$ et celles supérieures à 0.16 sont significatives à $p < 0.01$.

^aCes valeurs correspondent à la variance extraite du construit.

légèrement modifiés pour la confiance à l'égard de l'organisation. La perception de support organisationnel a été évaluée par quatre items tirés de l'échelle réduite d'Eisenberger et al. (1986). Tout comme l'ont fait Eisenberger et al. (2002), nous avons mesuré la perception de support du supérieur par quatre items tirés de l'échelle d'Eisenberger et al. (1986) desquels nous avons remplacé le terme organisation par supérieur. Enfin, l'engagement organisationnel de type affectif a été mesuré en utilisant quatre items de l'échelle de Meyer et Allen (1997).

2.3 Analyses

Nous avons testé nos hypothèses à l'aide d'équations structurelles en utilisant le logiciel AMOS 4.0 et la méthode d'estimation du maximum de vraisemblance. Nous avons d'abord effectué des analyses factorielles confirmatoires afin de nous assurer que les variables mises à contribution étaient bien distinctes. Ensuite, nous avons procédé à une modélisation par équations structurelles pour tester nos hypothèses.

3. Résultats

Le tableau 1 présente les résultats des analyses factorielles confirmatoires. Bien que le modèle 1 présente le meilleur ajustement aux données, une très forte corrélation est présente entre les dimensions de motivation inspirationnelle et d'influence idéalisée (0.97), ainsi qu'entre la stimulation intellectuelle et la considération individualisée (0.95). Comme le spécifie Kline (1998), des corrélations supérieures à 0.90 peuvent s'avérer problématiques dans les analyses d'équations structurelles en rendant certaines opérations mathématiques instables. Par conséquent, nous avons retenu le modèle 2 qui réunit les deux premières dimensions en un facteur de charisme et les deux dernières en un facteur de considération stimulante. Ce modèle procure un ajustement aux données adéquat qui se distingue significativement des modèles suivants (3 à 6). Des études antérieures ont également procédé à des regroupements de dimensions de leadership en raison de résultats similaires. Certains chercheurs ont par exemple utilisé une seule dimension de charisme en regroupant la motivation inspirationnelle et l'influence idéalisée (Bycio et al., 1995; Avolio et al., 1999).

Le tableau 2 présente les corrélations, les coefficients de fiabilité (diagonale) et la variance expliquée (première colonne) de chacun des construits. Tel que l'indique le tableau 3, qui présente les résultats des analyses structurelles, le modèle théorique (modèle 1) affiche un bon ajustement des données. Toutefois, le test de différence de chi-carré révèle que l'ajout de relations directes entre les dimensions de leadership et l'engagement affectif dans le modèle 2 (1er modèle de médiation partielle) apporte une amélioration significative à l'ajustement des données ($\Delta\chi^2 = 21.03$, $p < 0,01$). Par contre, l'ajout dans le modèle 3 de liens directs des dimensions de la confiance et du support du supérieur à l'engagement affectif n'améliore pas significativement l'ajustement des données du modèle théorique.

Tableau 3 : Résultats des analyses d'équations structurelles

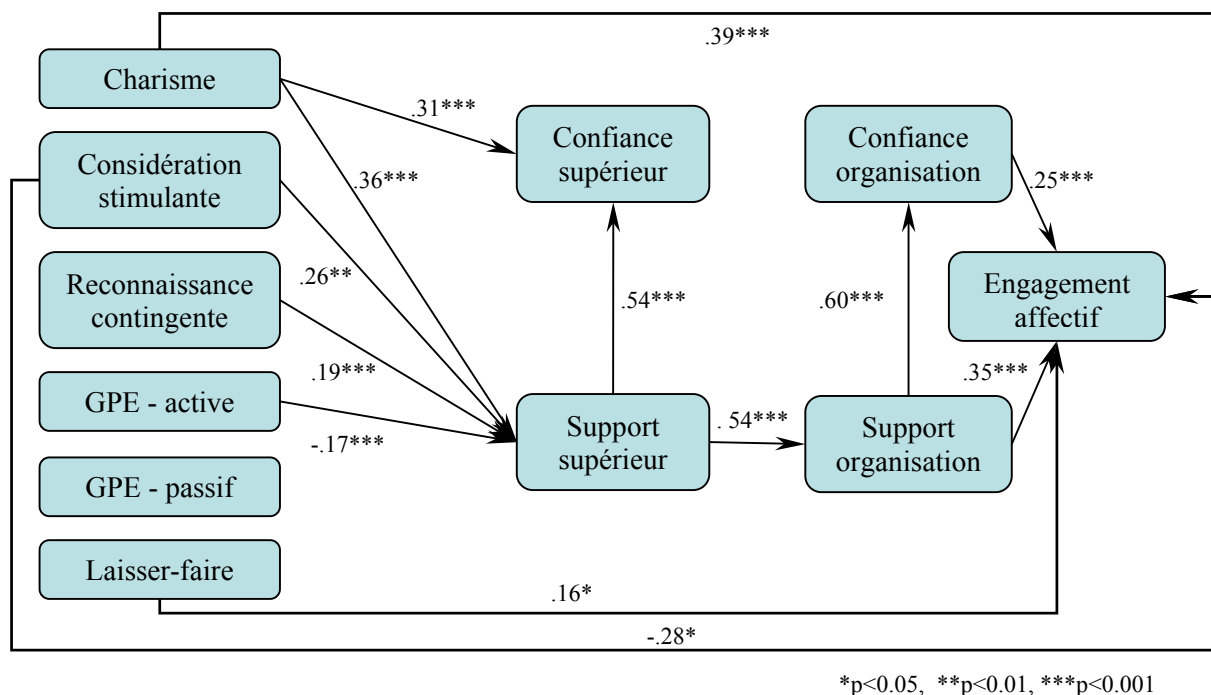
Modèles	χ^2	$\Delta\chi^2$	df	CFI	GFI	TLI	RMSEA
1. Modèle théorique	1448.72	----	633	0.961	0.879	0.961	0.048
2. 1 ^{er} modèle de médiation partielle	1427.69	21.03*	627	0.962	0.881	0.962	0.047
3. 2 ^e modèle de médiation partielle	1443.28	5.44	631	0.961	0.880	0.957	0.048

* $p < 0.01$

La figure 2 présente les coefficients standardisés significatifs du modèle retenu (modèle 2). Ces coefficients montrent que seule la dimension de charisme produit un impact positif sur la confiance envers le supérieur, ce qui nous permet de confirmer partiellement H1a et nous pousse à rejeter H1b. L'hypothèse 2a est entièrement supportée puisque les dimensions de charisme, de considération stimulante et de reconnaissance contingente sont toutes

positivement reliées au support que l'employé perçoit de son supérieur. Par contre, H2b n'est que partiellement confirmée, car seule la dimension de gestion par exception active est associée négativement au support du supérieur. L'hypothèse 3 est également confirmée puisque le support de l'organisation représente effectivement une variable intermédiaire entre le support du supérieur et l'engagement affectif. Il s'agit d'ailleurs d'une médiation complète, car le lien direct du support du supérieur à l'engagement ajouté dans le modèle 3 n'est pas significatif. Contrairement à nos attentes, la confiance du supérieur n'a aucun effet significatif sur la confiance envers l'organisation. Par conséquent, nous ne pouvons conclure que cette dernière représente une variable intermédiaire, et rejetons donc l'hypothèse 4. Enfin, l'hypothèse 5 selon laquelle le support du supérieur et de l'organisation exercent une influence positive respectivement sur la confiance envers le supérieur et l'organisation est confirmée.

Figure 2 : Coefficients d'estimation significatifs du modèle 2



4. Discussion et conclusion

L'objectif de cette recherche consistait à évaluer si le support et la confiance que les employés reçoivent de leur supérieur immédiat et de l'organisation permettent d'expliquer comment les dimensions associées au leadership transformationnel, transactionnel et laisser-faire influencent l'engagement organisationnel de type affectif. D'abord, en ce qui a trait à l'effet du leader sur la confiance, seule la dimension charismatique semble susciter la confiance des employés envers leur supérieur. Cette constatation est particulièrement intéressante pour les chercheurs qui s'intéressent à la confiance interpersonnelle puisque d'autres études sont arrivées à des résultats similaires. En effet, Gillepsie et al. (2004) ont testé individuellement les dimensions du leadership transformationnel sur la confiance pour trouver que seule l'influence idéalisée y était positivement associée. Ce serait donc en incarnant un modèle à suivre et en transmettant une vision claire que le supérieur instaurerait un climat de confiance avec ses employés. Alors que certaines études (Podsakoff et al., 1990; Pillai et al., 1999) soutiennent que c'est d'abord à travers la reconnaissance contingente du leadership

transactionnel que la confiance peut s'installer, nos résultats vont davantage dans le sens de Burns (1978) qui préconise uniquement la forme transformationnelle comme source de confiance.

Contrairement à la confiance, le leader dispose de plusieurs moyens pour agir sur la perception de support de ses employés. Nos résultats illustrent qu'en présence d'un leader qui transmet une vision claire, prêche par l'exemple, propose de nouvelles façons de faire, agit à titre de coach et offre de la reconnaissance à ceux qui performant, les employés ressentent que leurs contributions sont valorisées et que leur bien-être est pris en compte. Par contre, lorsqu'un leader surveille constamment le travail et la performance de ses employés et qu'il les réprimande dès qu'ils s'écartent des objectifs, ces derniers se sentent moins supportés. Ces résultats sont particulièrement importants parce que cette relation qui n'a, à notre connaissance, jamais encore été testée offre une réponse aux écrits théoriques qui ouvraient la voie à une telle possibilité (Yammarino et Bass, 1990; Jung et Avolio, 2000).

Dans l'ensemble, ces résultats apportent également une contribution intéressante puisqu'ils viennent supporter la thèse d'Antonakis et al. (2003), selon laquelle l'utilisation de formes de leadership plutôt que de dimensions spécifiques fournit une image imparfaite et trop simplifiée de la réalité. En effet, le recours à des formes peut masquer une information précieuse puisque, comme le montrent clairement nos résultats, toutes les dimensions associées à une même forme de leadership ne sont pas nécessairement reliées au support et à la confiance. Certains chercheurs ont même relevé des effets opposés entre les dimensions associées à une même forme de leadership (Podsakoff et al., 1990). Dans une perspective de développement organisationnel, le supérieur qui est informé des conséquences associées à une forme de leadership sans connaître l'influence relative des dimensions ne possède pas l'information nécessaire pour cibler les comportements précis à adopter afin de maximiser l'impact recherché. Nous recommandons donc aux chercheurs de privilégier la voie de parcimonie proposée par Antonakis et al. (2003) dans les recherches futures.

Par ailleurs, notre étude montre que les construits de support du supérieur et de l'organisation constituent un mécanisme explicatif important dans la relation entre les formes transformationnelles et transactionnelles de leadership et l'engagement affectif. C'est donc en grande partie en valorisant les contributions des employés et en démontrant des préoccupations franches et honnêtes à l'égard de leur bien-être que le supérieur accroît leur engagement envers l'organisation. Ceci apporte une contribution originale et non négligeable à la compréhension de l'impact du leader sur l'engagement qui s'ajoute aux quelques recherches qui se sont attardées à cette dynamique (Avolio et al., 2004; Pillai et al., 1999).

Nos analyses font ressortir également que la confiance envers l'organisation contribue à expliquer la dynamique entre le leadership et l'engagement, mais qu'elle n'est pas influencée significativement par la confiance envers le supérieur. Ce résultat inattendu nous a menés à vérifier certains éléments. Afin de nous assurer que la relation entre les divers construits de confiance ne soit pas éclipsée uniquement par l'effet du support, nous avons effectué des analyses supplémentaires à partir du modèle structurel retenu en omettant les liens proposés dans l'hypothèse 5. Nous avons alors constaté que la relation entre la confiance envers le supérieur et l'organisation devenait significative. Dès lors, nous éprouvons beaucoup de difficulté à écarter le mécanisme de personnification de l'organisation comme explication possible du lien entre les construits de confiance. Ces éléments nous entraînent plutôt à conclure que le support de l'organisation représente un antécédent plus important de la confiance envers l'organisation que la confiance envers le supérieur. Davantage de recherches seront donc nécessaires afin de savoir si le phénomène de personnification explique bel et bien la dynamique entre les différentes cibles de confiance.

En plus des variables intermédiaires identifiées, le modèle structurel retenu montre que le charisme, la considération stimulante et le laisser-faire conservent tous un impact direct sur l'engagement. L'impact positif des deux premières dimensions confirme les résultats des nombreuses études qui ont évalué l'effet de la forme transformationnelle de leadership sur l'engagement (Bycio et al., 1995; Rafferty et Griffin, 2004). Cependant, l'influence négative de la considération stimulante n'est pas aussi clairement établie. Il se pourrait que cette relation soit due en partie à l'impact de la stimulation intellectuelle, car certaines recherches affichent des relations opposées avec l'engagement. Selon Podsakoff et al., (1990), la stimulation intellectuelle force parfois les individus à réévaluer et changer des convictions profondément ancrées, créant ainsi un déséquilibre qui peut avoir des effets néfastes. Nous pensons également qu'en étant constamment encouragés à être créatifs et à remettre en question les façons de faire habituelles, les employés deviennent plus critiques et moins solidaires face à leur organisation. Donc même s'ils se sentent épaulés par leur supérieur, les employés constatent peut-être davantage les résistances et les difficultés de l'entreprise à changer, les amenant ainsi à se désengager. Enfin, bien qu'elle soit faible, la relation positive entre la dimension de laisser-faire et l'engagement est quelque peu étonnante. Une explication plausible à cette relation tient au fait que le laisser-faire se traduit par une absence de leadership. En étant souvent laissé à lui-même, l'employé qui relève d'un tel supérieur doit apprendre à agir seul et être proactif. Ce niveau d'autonomie peut l'amener à éprouver un sentiment d'empowerment plus important qui expliquerait un engagement affectif plus élevé envers l'organisation. Cette hypothèse mérite d'être étudiée dans le futur.

Avant de conclure, il importe de rappeler que la présente recherche comporte un certain nombre de limites. D'abord, soulignons que notre échantillon est composé d'une seule entreprise, ce qui diminue grandement la généralisation de nos résultats. Aussi, la force de certaines relations peuvent être, en partie, attribuables à l'erreur de variance commune puisque toutes les variables de ce modèle ont été évaluées par la même source (employé). Troisièmement, bien que certaines études rapportent des résultats semblables, des corrélations élevées entre les dimensions du leadership n'ont pu nous permettre de distinguer les huit dimensions théoriques de la «*full range leadership theory*». Enfin, notre devis en coupe transversale ne nous permet de confirmer la direction des relations analysées.

Finalement, nos résultats suggèrent certaines avenues de recherche novatrices et stimulantes. Bien que nos analyses aient identifié le support et la confiance comme mécanismes intermédiaires entre les dimensions du leadership et l'engagement, les liens directs que nous avons observés entre ces derniers laissent présager la présence d'autres variables intermédiaires. En plus d'explorer cette avenue, les recherches ultérieures pourraient analyser simultanément les variables intermédiaires déjà identifiées dans la littérature (ex. support, confiance, justice, empowerment) auprès de l'engagement, mais aussi avec d'autres conséquences souvent reliées au leadership transformationnel et transactionnel (ex. satisfaction, mobilisation, performance) afin de mieux comprendre leur importance relative.

Bibliographie

Antonakis J., Avolio B.J., Sivasubramaniam N. (2003), « Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire », *Leadership Quarterly*, vol. 14, n°3, p. 261-295

Avolio B.J. (1999), *Full leadership development building the vital forces in organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications

- Avolio B.J., Zhe W., Koh W., Bhatia P. (2004), « Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance », *Journal of organizational behavior*, vol. 25, n°8, p. 951-968
- Bass B.M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York, London, Free Press. Collier Macmillan
- Blau P.M. (1964), *Exchange and power in social life*, New York, J. Wiley
- Bono J.E., Judge T.A. (2003), « Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders », *Academy of Management Journal*, vol. 46, n°5, p. 554-571
- Burns J. M. (1978), *Leadership*, New York, Harper & Row
- Bycio P., Hackett R.D., Allen J.S. (1995), « Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership », *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, n°4, p. 468-478
- Cropanzano, R., Mitchell M.S. (2005), « Social exchange theory: An interdisciplinary review », *Journal of management*, vol. 31, n°6, p. 874-900.
- Dirks K.T., Ferrin D.L. (2002), « Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n°4, p. 611-628
- Dumdum U.R., Lowe K.B., Avolio B.J. (2002). «A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension», in Avolio B.J., Yammarino F.J. (éd.), *Transformational and charismatic leadership: the road ahead*, Oxford: JAI, p. 35-66
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D. (1986), « Perceived organizational support », *Journal of applied psychology*, vol. 71, n°3, p. 500-507
- Eisenberger R., Stinglhamber F., Vandenberghe C., Sucharski I.L., Rhoades L. (2002), « Perceived Supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention », *Journal of applied psychology*, vol. 87, n°3, p. 565-573
- Gillespie N.A., Mann L. (2004), « Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19, n°6, p. 588-607
- Goodwin V. L., Wofford J.C., Whittington J.L. (2001), « A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, n°7, p. 759-774
- Gouldner A.W. (1960), « The norm of reciprocity: a preliminary statement », *American sociological review*, vol. 25, p. 161-178
- Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R.L., Black W.C. (1998), *Multivariate data analysis*, Upper saddle river, NJ, Prentice Hall
- Judge T.A., Piccolo R.F. (2004), « Transformational and transactional leadership: A Meta-analytic test of their relative validity », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n°5, p. 755-768
- Kline R.B. (1998), *Principles and practice of structural equation modeling*, New York, Guilford Press
- Levinson H. (1965), « Reciprocation: The relationship between man and organization », *Administrative science quarterly*, vol. 9, n°4, p. 370-390

- Lowe K.B., Gardner W.L. (2001), « Ten years of The Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future », *Leadership Quarterly*, vol. 11, n°4, p. 459-514
- McAllister D.J. (1995), « Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of management journal*, vol. 38, n°1, p. 24-59
- Meyer J.P., Allen N.J. (1997), *Commitment in the workplace*, Thousand Oaks, Sage Publications
- Pillai R., Schriesheim C.A., Williams E.S. (1999), « Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study », *Journal of Management*, vol. 25, n°6, p. 897-933
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Moorman R.H., Fetter R. (1990), « The influence of transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors », *Leadership Quarterly*, vol. 1, n°2, p. 107-142
- Rafferty A.E., Griffin M.A. (2004), « Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions », *Leadership Quarterly*, vol. 15, n°3, p. 329-354
- Rhoades L., Eisenberger R. (2002), « Perceived organizational support: a review of the literature », *Journal of applied psychology*, vol. 87, n°4, p. 698-714
- Rhoades L., Eisenberger R., Armeli S. (2001), « Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support », *Journal of applied psychology*, vol. 86, n°5, p. 825-836
- Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S., Camerer C. (1998), « Not so different after all: A cross-discipline view of trust », *Academy of Management Review*, vol. 23, n°3, p. 393-404
- 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*, vol. 87, n°3, p. 590-598
- Whitener E.M. (2001), « Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling », *Journal of Management*, vol. 27, p. 515-535
- Yammarino F.J., Bass B.M. (1990), « Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis », *Human Relations*, vol. 43, n°10, p. 975-996