

L'IMPACT DU LEADER ET DU CONTEXTE SUR LA PERCEPTION DE JEUX POLITIQUES DES EMPLOYÉS

Olivier Doucet

HEC Montréal

Service d'enseignement de la gestion des ressources humaines

3000 Chemin Côte-Ste-Catherine,

Montréal (Québec)

Canada

H3T 2A7

olivier.doucet@hec.ca

514-340-6717

Marie-Ève Lapalme

Département organisation et ressources humaines,

ESG-UQAM

Gilles Simard

Département organisation et ressources humaines,

ESG-UQAM

Résumé :

Cet article théorique fournit une réflexion sur l'impact potentiel du supérieur immédiat et du contexte organisationnel sur les perceptions de jeux politiques. Plus précisément, l'objectif de cette recherche vise à améliorer notre compréhension des jeux politiques en apportant deux contributions importantes au modèle de Ferris et al. (1989).

Dans un premier temps, nous expliquons comment les formes de leadership transformationnel et transactionnel pourraient influencer la perception de jeux politiques des employés. Bien que certaines études montrent que la perception de jeux politiques d'un employé soit largement tributaire des interactions qu'il entretient avec son supérieur (Ferris et Kacmar, 1992), aucun chercheur n'a adressé directement la question de son leadership et ce, malgré l'appel de certains d'approfondir ces rapports (Kacmar et Baron, 1999). Dans cette perspective, la littérature sur le leadership transformationnel et transactionnel offre un éclairage particulièrement intéressant, car tout comme pour les jeux politiques, la notion d'intérêts est centrale à cette théorie du leadership.

Dans un deuxième temps, nous justifions comment deux variables, soit un contexte de ressources limitées et un manque de règles et de normes formelles, peuvent modérer l'impact du leadership sur la perception de jeux politiques des employés. Ces deux éléments contextuels sont au cœur de la définition des phénomènes politiques et sont fréquemment mentionnés dans la littérature sur le sujet (Kacmar et Baron, 1999).

Mots clés : Leadership transformationnel, transactionnel, jeux politiques, justice

Produit de la dynamique des intérêts et, dans une moindre mesure du pouvoir, les phénomènes politiques s'avèrent importants, car ils révèlent une face cachée, mais bien réelle du monde organisationnel (Doucet, 2004, Poon, 2003). Ces actions, aux motivations souvent voilées, sont posées par des individus dans le but de maximiser leurs intérêts personnels au détriment des autres ou de leur organisation (Drory et Romm, 1990). Afin de mieux capter ces phénomènes, Ferris et al. (1989) et Ferris et Kacmar (1992) ont élaboré le concept de perception de jeux politiques et développé un modèle relationnel autour de ce dernier. Ce construit encore récent dans la littérature retient aujourd'hui l'attention de plusieurs chercheurs. Bien que les efforts de Ferris et ses collègues aient entraîné leur lot de nouvelles études autour de la perception de jeux politiques et de sa dynamique, certains éléments demandent encore à être explorés. Poon (2003) écrivait d'ailleurs récemment que « davantage de recherches seront nécessaires afin... de mieux comprendre les causes et effets reliés à ce construit » (p. 151).

L'objectif de cet article théorique s'inscrit directement dans cette perspective et vise à améliorer notre compréhension des jeux politiques en apportant deux contributions importantes au modèle de Ferris et ses collègues. Évaluer l'impact du supérieur immédiat sur les perceptions de jeux politiques des employés représente le premier objectif, alors que le second s'articule dans la prise en compte du contexte organisationnel dans lequel évoluent ces perceptions. D'abord, selon Ferris et Kacmar (1992) la perception de jeux politiques d'un employé est largement tributaire des interactions qu'il entretient avec son supérieur. Cette influence du supérieur a été mesurée par différentes variables, mais aucun chercheur ne s'est directement intéressé à la façon dont celui-ci exerce son leadership. Pourtant, certains auteurs comme Kacmar et Baron (1999) ont recommandé d'approfondir le rapport entre le leadership et les jeux politiques dans les recherches futures. À ce sujet, la littérature sur le leadership transformationnel et transactionnel montre clairement l'influence qu'un supérieur peut avoir sur plusieurs attitudes et comportements de ses employés (Dumdum et al., 2002; Lowe et al., 1996). De plus, tout comme pour les jeux politiques, la notion d'intérêts est centrale à cette théorie du leadership. Une revue des écrits spécialisés sur le sujet nous mènera à proposer un modèle conceptuel montrant comment ces formes de leadership peuvent influencer la perception de jeux politiques de leurs employés.

La deuxième contribution de cet article se situe au niveau contextuel. Le modèle de Ferris et de ses collègues montre très clairement que l'effet des jeux politiques sur différentes conséquences peut être modéré par d'autres variables (ex. compréhension, locus de contrôle). Ces auteurs passent cependant sous silence les circonstances qui pourraient possiblement affecter la relation entre la perception de jeux politiques et ses antécédents. Pourtant, à partir des différentes études intégrées dans leur méta-analyse sur les jeux politiques, Kacmar et Baron (1999) font ressortir que ce genre de phénomène est beaucoup plus fréquent dans un contexte de ressources limitées ou d'un manque de règles et de normes formelles. Puisque ces deux éléments sont susceptibles de teinter l'effet de certains antécédents sur la perception de jeux politiques, il nous apparaît important de les considérer dans le modèle d'analyse proposé dans ce texte.

En associant le leadership transformationnel et transactionnel aux jeux politiques ainsi qu'en tenant compte du contexte dans lequel ces phénomènes évoluent, les résultats de cette recherche offrent des contributions importantes sur le plan théorique, puisqu'ils relient deux littératures qui évoluaient, jusqu'à maintenant, de façon indépendante. En prime, ils répondent à la recommandation de Poon (2003) d'augmenter l'étendue des variables liées à la perception des jeux politiques. Sur le plan pratique, les résultats de cette étude permettront aux gestionnaires de mieux situer leur rôle dans la dynamique politique des organisations et, en fonction du contexte, d'être plus efficaces dans leurs interventions visant à limiter les

perceptions ou la présence réelle des jeux politiques. Cet article se termine par la présentation de l'échantillon et du devis de recherche que nous utiliserons pour tester notre modèle d'analyse à la fin du printemps ou au début de l'automne 2007.

1. Les jeux politiques

La majorité des employés s'entendent sur le fait que les phénomènes politiques constituent une réalité de la vie organisationnelle (Poon, 2003). Ils représentent d'ailleurs un élément important qui permet aux employés de mieux comprendre leur environnement de travail (Parker et al, 1995). Comme le font plusieurs chercheurs, Cropanzano et al. (1997) divisent la littérature sur les jeux politiques en deux grandes catégories. Une première offre une vision neutre des phénomènes politiques en les concevant comme un ensemble de processus d'influence, de comportements sociaux qui contribuent au fonctionnement d'une organisation. Parce qu'il serait toutefois difficile d'arriver à qualifier l'ensemble de ces comportements politiques, un deuxième groupe de chercheurs se sont plutôt centrés sur la perception des employés face à ces derniers. D'après ces auteurs, il est préférable de se concentrer sur la perception de la présence des jeux politiques plutôt que d'analyser les différents comportements ou processus politiques, car les individus répondraient davantage à ce qu'ils perçoivent plutôt qu'à la réalité en elle-même. (Aryee et al., 2004; Gandz et Murray, 1980). Poursuivant dans les avancés du modèle de Ferris et de ses collègues, cette recherche s'inscrit dans cette deuxième perspective.

À partir des définitions des principaux écrits sur les phénomènes politiques, Kacmar et Baron (1999) dégagent un certain nombre de points importants. Ils retiennent ainsi que les jeux politiques se traduisent par des actions qui visent à maximiser les intérêts personnels de leur auteur sans égard aux conséquences qu'elles peuvent engendrer sur les autres ou sur l'organisation. Qualifiées de comportements politiques et situés en aval du modèle, ces actions non bénéfiques pour les collègues et l'organisation sont le plus souvent informelles et elles évoluent en dehors des cadres de l'emploi, sans égard déterminant du statut hiérarchique et des relations de pouvoir qui en découleraient. Les véritables motivations à leur origine sont souvent cachées et tout indique que ces comportements se manifestent plus fréquemment dans un contexte de ressources limitées et d'un manque de règles et de normes formelles. L'importance du concept de perception de jeux politiques a été rapidement démontrée puisque les études qui ont porté sur le modèle de Ferris et ses collègues ont relié ce construit à de nombreux comportements et attitudes des employés (p. ex. justice organisationnelle, engagement organisationnel, stress, satisfaction au travail, intention de quitter).

En amont du modèle, les principaux antécédents de la perception des jeux politiques se déclinent en trois catégories. D'entrée de jeu, les facteurs personnels regroupent l'âge, le sexe et deux caractéristiques de personnalité (machiavélisme et auto-évaluation). Les recherches empiriques ayant porté sur les relations entre ce type de variables et la perception de jeux politiques ont, en général, observé des relations très faibles (Parker et al, 1995; Kacmar et Baron, 1999) ou non significatives (Ferris et Kacmar, 1992; Valle et Perrewé, 2000).

La deuxième catégorie de déterminants réunit des facteurs organisationnels comme la centralisation et la formalisation de la structure, ainsi que le niveau hiérarchique et l'étendue du contrôle. Les résultats des recherches empiriques montrent que la centralisation des procédures est associée positivement aux jeux politiques, alors que la formalisation l'est négativement (Kacmar et Baron, 1999). Ces mêmes auteurs font ressortir que l'effet de l'étendue du contrôle est généralement non significatif et que la relation avec le niveau hiérarchique est inconsistante.

Enfin, les facteurs environnementaux, qui rejoignent les éléments associés au travail ou à l'emploi, constituent la troisième catégorie de déterminants. Les variables présentes sont l'autonomie, la variété, le feedback, les opportunités d'avancement, ainsi que les interactions avec les supérieurs et collègues. Dans l'ensemble, les variables de cette troisième catégorie exercent un impact non négligeable qui contribue à atténuer la perception de jeux politiques (Kacmar et Baron, 1999; Ferris et Kacmar, 1992). Presque toutes les études qui ont porté sur les facteurs environnementaux du modèle de Ferris et al. (1989) soulignent l'importance de la relation avec le supérieur dans la perception des jeux politiques. Celle-ci a d'ailleurs été mesurée de multiples façons, comme la latitude de négociation (Ferris et Kacmar, 1992), la qualité des échanges supérieurs-subordonnés (Imx) (Valle et Perrewé, 2000; Kacmar et al., 1999), le support de la haute direction (Parker et al., 1995), la distance spatiale (Aryee et al., 2004), les attentes du supérieur et l'implication dans la prise de décision (Kacmar et al., 1999). Toutefois, aucun chercheur n'a tenté de mesurer directement l'effet du style de leadership sur la perception de jeux politiques. Pourtant, certains articles comme celui de Ferris et Kacmar (1992) soulignent que le comportement du superviseur à l'égard de ses employés devrait avoir un impact direct sur leur perception de jeux politiques. De plus, Kacmar et Baron (1999) suggèrent, en fin d'article, que d'importants liens pourraient exister entre le leadership et les phénomènes politiques et invitent les chercheurs à explorer cette voie.

2. Le leadership et les jeux politiques

Dans cette perspective, la théorie sur le leadership transformationnel et transactionnel offre un potentiel fort intéressant puisque, tout comme pour la perception de jeux politiques, la notion d'intérêts y est centrale. Cette théorie regroupe trois grandes formes de leadership. On retrouve d'abord le leader transformationnel qui cherche à développer le potentiel de ses subordonnés et à les amener à dépasser leurs intérêts personnels pour le bien de l'organisation (Burns, 1978). Les écrits spécialisés associent généralement quatre dimensions à cette forme de leadership (Judge et Piccolo, 2004). D'abord, la motivation inspirationnelle (inspirational motivation) est présente chez un supérieur qui partage ses objectifs et sa vision avec ses employés. Il cherche à les stimuler en leur fournissant un sens et des défis dans leur emploi. Pour sa part, le leader qui incarne un modèle pour ses employés, qui prêche par l'exemple est généralement très axé sur la dimension de l'influence idéalisée (idealized influence), car il renvoie l'image symbolique de l'individu qui se sacrifie pour le bien de l'organisation. La troisième dimension est la stimulation intellectuelle (intellectual stimulation). Un tel leader pousse ses employés à innover et à être créatifs. Il n'hésite pas à remettre en question les façons de faire établies et à leur faire voir les problèmes sous un nouveau jour. Enfin, la considération individuelle (individualized consideration) s'observe auprès d'un supérieur qui se soucie des besoins de chacun de ses employés et qui favorise un climat d'ouverture et de communication franche.

Puisque, par définition, les jeux politiques servent d'abord les intérêts personnels des individus qui les utilisent, nous pourrions nous attendre à ce que le leader transformationnel s'en exempte. Puisque le leader transformationnel motive les autres en les faisant dépasser leurs propres intérêts pour le bien de l'organisation, un tel supérieur devrait diminuer la perception de jeux politiques auprès de ses employés. Cette hypothèse est renforcée par la proposition de Davis et Gardner (2004) selon laquelle un supérieur qui considère ses employés, leur offre du support et représente un modèle, trois caractéristiques intimement liées aux différentes dimensions du leader transformationnel, devrait réduire la perception de jeux politiques de ces derniers. Ceci nous mène à une première proposition.

P1 : Le leader transformationnel influence négativement la perception de jeux politiques de ses employés.

Contrairement au leader transformationnel, le leader transactionnel motive ses employés en intervenant directement sur leurs intérêts personnels. Ce genre de supérieur communique ses demandes et exigences à ses employés, en prenant soin de leur offrir une rétroaction positive ou négative selon l'atteinte de celles-ci. La plupart des chercheurs distinguent trois dimensions à cette forme de leadership (Judge et Piccolo, 2004). D'abord, la reconnaissance contingente (contingent reward) se traduit par les actions du supérieur qui visent à expliquer et clarifier ses attentes auprès de ses employés et à reconnaître ensuite ceux qui les rencontrent par divers moyens (ex. félicitations, récompenses matérielles, etc.). Ces récompenses sont contingentes puisqu'elles sont tributaires des efforts et des résultats du subordonné. Contrairement à cette première dimension, ce sont les erreurs et les écarts de conduites des employés qui structurent les dimensions de gestion par exception active et passive (management by exception active - passive). Alors que la première renvoie à l'image du leader qui talonne ses employés et qui les réprimandent dès que les choses ne tournent pas rond, le leader qui gère passivement les exceptions attendra plutôt que les situations problématiques soient plus importantes avant de punir les employés concernés.

Tout comme pour la perception de jeux politiques, le leadership transactionnel se concentre sur les intérêts personnels des individus. Malgré cela, le supérieur qui offre beaucoup de reconnaissance contingente devrait décourager le recours aux jeux politiques, car les récompenses offertes aux employés les orientent vers les bons comportements à adopter, ceux qui sont bénéfiques à la collectivité et à eux-mêmes. Les résultats de Ferris et Kacmar (1992) reflètent d'ailleurs cette situation en démontrant que plus les employés pensent que les informations de leur supérieur concernant leur niveau d'efficacité sont claires et moins ils ont tendance à percevoir de jeux politiques. De la même façon, Parker et al. (1995) constatent que lorsque la reconnaissance et les récompenses offertes sont justes et appropriées en comparaison au niveau de performance, la perception de jeux politiques est généralement moins élevée parmi les employés. Ainsi :

P2 : Le leader transactionnel qui offre de la reconnaissance contingente influence négativement la perception de jeux politiques de ses employés.

Les employés d'un leader transactionnel qui gère par exception sont cependant plus susceptibles de percevoir et de subir les jeux politiques que les autres. D'une part, Davis et Gardner (2004) expliquent qu'un supérieur qui répond constamment au mauvais rendement de ses employés par la punition pourrait voir apparaître chez ces derniers une série de réactions dysfonctionnelles comme une baisse de la perception de justice, de la productivité, de la satisfaction, et, par le fait même, une hausse de la perception des jeux politiques. D'autre part, certains comportements jugés politiques par certains employés, mais qui seraient tolérés par un supérieur davantage passif pourraient pousser d'autres individus à adopter ces mêmes comportements. En définitive, ce genre de leader à caractère punitif devrait favoriser le recours aux jeux politiques. Ce qui nous mène à formuler la proposition suivante :

P3 : Le leader transactionnel qui gère par exception (active ou passive) influence positivement la perception de jeux politiques de ses employés.

À l'autre extrême de la forme transactionnelle, on retrouve le leadership laisser-faire. Composée d'une seule dimension, cette forme de leadership réfère à des supérieurs qui s'investissent peu dans leurs relations avec leurs employés. Ils retardent ou évitent plusieurs décisions et actions qui concernent leurs subordonnées et vont même parfois jusqu'à se soustraire à leurs responsabilités de gestion (Judge et Piccolo, 2004). Un supérieur auprès duquel cette dimension est prédominante renvoie l'image de quelqu'un qui n'assume pas son

rôle de leader, quelqu'un qui n'est pas là quand on a besoin de lui. Nous sommes d'avis qu'un tel leader, de par son inaction, devrait amplifier la perception de jeux politiques chez ses employés, car comme le mentionnent Drory et Romm (1990), l'absence d'autorité est propice à la présence de phénomènes politiques. Malgré le peu de recherches empiriques sur le leadership laisser-faire, notons que les résultats semblent indiquer que son effet sur différents indices d'efficacité reliés aux employés est généralement néfaste (Dumdum et al., 2002). Ainsi, parce qu'ils se sentent laissés à eux-mêmes, sans rétroaction ni support, les employés qui interagissent avec ce genre de supérieur seraient plus enclins, afin de se protéger, à agir dans leurs propres intérêts, plutôt que dans celui des autres. Dans cette optique :

P4 : Le leader laisser-faire influence positivement la perception de jeux politiques de ses employés.

3. Les facteurs contextuels

Les jeux politiques peuvent difficilement être abordés isolément du contexte qui les entoure. Ce dernier est d'ailleurs clairement présent dans les écrits qui portent sur les phénomènes politiques. En effet, le modèle de Ferris et ses collègues, supportés par plusieurs chercheurs, fait clairement état du fait que la relation entre la perception de jeux politiques et ses conséquences est modérée par certains facteurs tels que la compréhension des enjeux et le locus de contrôle. Toutefois, ces auteurs restent muets quant aux variables qui pourraient moduler l'effet des antécédents des jeux politiques sur ces derniers. Pourtant, des chercheurs ont déjà recommandé d'étudier certaines variables modératrices entre les antécédents et les jeux politiques afin d'obtenir une meilleure compréhension du concept et de sa dynamique (Parker et al., 1995; Valle et Perrewé, 2000). À cet effet, la revue de la littérature de Drory et Romm (1990) suggère que les situations conflictuelles et incertaines favorisent grandement l'apparition de phénomènes politiques. De leur côté, Kacmar et Baron (1999) insistent sur le fait que les jeux politiques sont beaucoup plus présents en contexte de ressources limitées et dans lequel les règles formelles sont ambiguës ou inexistantes. Ainsi, afin de combler cette lacune dans le modèle de Ferris et de ses collègues, nous évaluerons l'effet modérateur de la rareté des ressources et de la justice procédurale dans la relation entre le leadership et la perception de jeux politiques. Ces éléments sont très présents dans les écrits sur les phénomènes politiques, mais n'ont pas encore été considérés relativement à la perception de jeux politiques. Ils méritent donc que l'on s'y attarde attentivement.

Green et al. (1996) démontrent dans leur article que la présence de ressources financières suffisantes engendre un effet positif dans les relations entre l'employé et son supérieur. Inversement, des ressources limitées, qu'elles soient humaines ou physiques, seraient propices au conflit et à l'incertitude, car elles impliquent souvent des choix difficiles et créent davantage de mécontents. Puisque le conflit et l'incertitude représentent des éléments contextuels non négligeables dans la formation des comportements politiques (Ferris et Judge, 1991; Liden et Mitchell, 1988), nous pensons qu'une situation de pénurie de ressources devrait moduler l'effet des différentes formes de leadership sur la perception de jeux politiques. Davis et Gardner (2004) ont d'ailleurs suggéré que le manque de ressources pourrait affecter la qualité de la relation entre le leader et son employé et ainsi modérer son effet sur les jeux politiques.

Dans cette perspective, nous formulons les propositions qui suivent :

P5a : La rareté des ressources réduit l'effet négatif des dimensions de leadership transformationnel et de reconnaissance contingente sur la perception de jeux politiques des employés.

P5b : La rareté des ressources amplifie l'effet positif des leaders transactionnels qui gèrent par exception et des leaders laisser-faire sur la perception de jeux politiques des employés.

L'ambiguïté ou l'absence de règles, telles que décrites par Kacmar et Baron (1999), réfère partiellement au concept de justice procédurale qui renvoie aux règles et normes qui régissent les processus décisionnels en milieu organisationnel (Thibaut et Walker, 1975). La perception de justice procédurale se structure en effet en regard de différents critères d'évaluation comme l'habileté d'une procédure à prévenir les biais ou le favoritisme, l'objectivité et la véracité des informations sur lesquelles les procédures s'appuient et la représentation des individus concernés (Leventhal, 1980). La notion de justice procédurale renvoie donc à l'existence de procédures décisionnelles claires, explicites et impartiales, au contrôle des processus menant à la décision et à la présence de mécanismes d'appels formels (Colquitt, 2001).

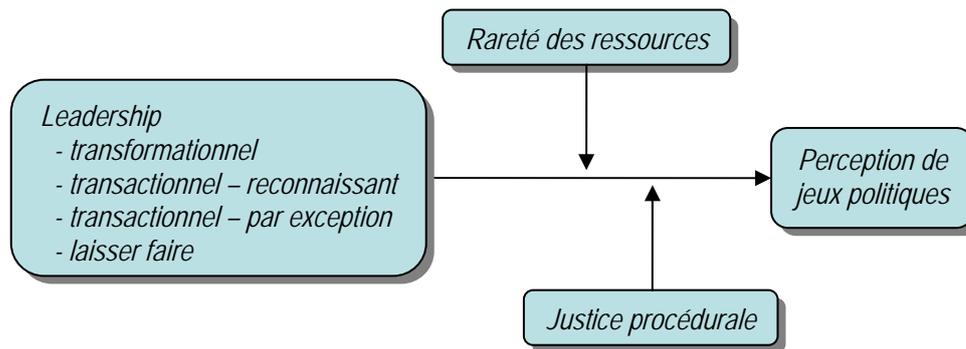
La justice procédurale est étroitement associée aux jeux politiques. En effet, Ambrose et Harland (1995) établissent une relation négative entre la justice procédurale et certaines tactiques d'influence qui, bien souvent, sont perçues comme des comportements politiques. Ils expliquent cette relation par le fait que les tactiques d'influence sont habituellement exécutées à l'extérieur des règles et des normes formelles de l'organisation. La présence de normes claires et bien établies permet, selon toute évidence, d'encadrer et de rendre plus transparentes les décisions du supérieur liées à une distribution de résultats. La perception accrue de justice procédurale réduirait donc la présence de jeux politiques alors que l'absence de règles claires régissant la prise de décision laisserait plus de place au cas par cas et à l'application arbitraire des procédures, ce qui augmenterait la perception des employés quant à la présence de jeux politiques. À cet effet, Davis et Gardner (2004) suggéraient récemment que la justice procédurale pourrait modérer la relation entre la qualité des échanges supérieurs - employés et les jeux politiques. Ainsi, même les leaders qui auraient une influence négative sur la perception de jeux politiques devraient s'attendre à ce que, dans un contexte d'ambiguïté ou d'absence de règles, leur impact soit affaibli à cause de l'injustice ressentie par les employés. Parallèlement, les formes de leadership qui contribuent à augmenter la perception de jeux politiques verraient leur effet amplifié. Compte tenu de ces observations, nous pensons que la justice procédurale est susceptible d'intervenir dans la relation entre les formes de leadership et les jeux politiques.

P6a : La justice procédurale accentue l'effet négatif des dimensions du leadership transformationnel et de reconnaissance contingente sur la perception de jeux politiques des employés.

P6b : La justice procédurale affaiblit l'effet positif des leaders transactionnels qui gèrent par exception et des leaders laisser-faire sur la perception de jeux politiques des employés.

Toutes les propositions énumérées précédemment sont présentées dans la figure 3.

Figure 3 **Modèle théorique**



4. Le cadre méthodologique

4.1. Échantillon

Pour mener à bien cette recherche, nous étudierons le leadership de 350 gestionnaires provenant de deux organisations distinctes au plan du secteur d'activité et de la mission. La première organisation regroupe 60 gestionnaires (vice-président, directeur et chargé d'équipe) supervisant approximativement 600 employés dont l'activité fondamentale se concentre sur le contrôle législatif des négociants et des transactions boursières et financières au sens large. Dans la seconde organisation, 250 gestionnaires de différents niveaux hiérarchiques coordonnent le travail de plus de 3000 employés qui œuvrent dans le secteur de la production/distribution d'électricité.

Environ 3600 questionnaires seront distribués auprès des employés de ces deux organisations. Nous leur demanderons d'évaluer les dimensions du leadership de leur gestionnaire, les perceptions de justice procédurale, de rareté des ressources et de jeux politiques.

La collecte de données se réalisera par questionnaires électroniques et débutera fort probablement à l'automne 2007. Si nous y sommes autorisés par les organisations participantes, nous administrerons le questionnaire en deux étapes de manière à diminuer l'ampleur des problèmes de variance commune. Pendant la première phase, nous enverrons un questionnaire qui regroupe exclusivement les 24 items utilisés pour évaluer le leadership. Deux semaines plus tard, nous enverrons un autre questionnaire aux mêmes répondants afin d'évaluer les perceptions de justice, de rareté des ressources et de jeux politiques.

4.2. Mesures

Tous les items de mesure qui suivent sont évalués sur une échelle de Likert à sept points (1= tout à fait en désaccord, 7 = tout à fait en accord) et sont disponibles sur demande auprès des auteurs.

Les dimensions du leadership sont tirées d'études que nous avons menées récemment et qui nous ont permis de vérifier la validité des échelles de mesure que nous avons traduites de trois recherches américaines. Ainsi, les dimensions de motivation inspirationnelle, de stimulation intellectuelle et de considération individualisée proviennent de Rafferty et Griffin (2004). Les dimensions d'influence idéalisée et de reconnaissance contingente proviennent de Podsakoff et al. (1990). Enfin, les dimensions de gestion par exception active et passive et de laisser-faire s'inspirent de Avolio et al. (1999). Trois items ont été retenus pour chacune de ces

dimensions de leadership. Afin de refléter le construit de rareté des ressources, trois items ont été développés par les auteurs à partir des écrits de Green et al. (1996). La justice procédurale regroupe trois énoncés de l'échelle de Leventhal (1980). Enfin, les quatre items de la perception de jeux politiques proviennent de l'échelle de Kacmar et Carlson (1997).

4.3. Analyses statistiques

L'analyse de nos données se fera en deux étapes. Nous procéderons d'abord à des analyses factorielles confirmatoires pour nous assurer de l'unicité des différentes variables et dimensions analysées. Ensuite, nous recourrons aux régressions multiples afin de vérifier l'effet de modération en se basant sur les procédures de Cohen, Cohen, West et Aiken (2003).

5. Conclusion

Pour conclure en quelques lignes, rappelons que cet article fournit une réflexion étoffée sur le concept de jeux politiques en discutant de l'impact potentiel du supérieur immédiat sur les perceptions de jeux politiques des employés et en réfléchissant aux effets du contexte organisationnel sur ces perceptions. Pour ce dernier point, nous nous sommes attardés plus spécifiquement à des contextes de ressources limitées et à des environnements caractérisés par l'absence ou l'inconsistance de règles et de normes formelles. C'est ainsi que les formes de leadership et la justice organisationnelle ont abouti aux premières loges.

En regard du leadership, notre modèle d'analyse propose de travailler à partir des formes de leadership plutôt que des dimensions qui composent ces dernières. Toutefois, nous nous intéresserons néanmoins à chacune de ces dimensions de manière à évaluer si des effets distinctifs et transversaux (spécifiques à une dimension, mais communs à tous les répondants de l'échantillon) pourraient être attribuables à une ou plusieurs de ces dimensions. De plus, dans la mesure du possible, nous comparerons l'effet de ces dimensions en regard du niveau hiérarchique. Par exemple, est-ce que la dimension de gestion par exception produit les mêmes réactions si c'est un vice-président ou un chef d'équipe qui en est l'instigateur?

L'influence de la justice organisationnelle dans la relation entre le leadership et la perception des jeux politiques a été considérée principalement à partir des travaux d'Ambrose et Harland (1995) ainsi que ceux de Davis et Gardner (2004). Ce faisant, nous nous sommes restreint à la justice procédurale qui intervient assurément dans la structuration des perceptions de jeux politiques. Toutefois, rien ne dit que la justice interactionnelle ne tient pas un rôle de premier plan dans la structuration de ces perceptions. Cette dernière forme de justice organisationnelle met en scène deux processus évaluatifs distincts qui ne sont certainement pas sans effet sur la relation entre le leadership et la perception de jeux politiques, puisque la justice interactionnelle concerne la qualité du traitement interpersonnel reçu (par exemple le respect et l'empathie), mais également la véracité et la crédibilité des explications. Notre modèle met en évidence l'influence de la présence de règles entourant les processus décisionnels dans l'organisation dans la relation entre le leadership et la perception de jeux politiques. Toutefois, au-delà de la présence de règles, l'interprétation de ces dernières est un élément à considérer dans la formation de la perception de justice organisationnelle. La façon dont les règles sont interprétées et mises en application par le supérieur immédiat pourrait avoir une influence considérable sur la perception de jeux politiques. Reste à savoir comment cette influence s'articule. La justice interactionnelle viendrait-elle, comme le fait la justice procédurale, modérer la relation entre les formes de leadership et la perception de jeux politiques ou serait-elle un élément explicatif de l'influence du leadership sur les jeux politiques? Cette question devrait faire l'objet d'une réflexion future sur les éléments de contexte qui entourent la relation entre le leadership et les jeux politiques.

Bibliographie

AMBROSE, M. L. et HARLAND, L. K. (1995), « Procedural justice and influence tactics fairness, frequency, and effectiveness », in M.K. Kacmar (éd.), *Organizational Politics, Justice and Support*, Westport, Quorum books, p.98-123.

ARYEE, S., CHEN, Z. X. et BUDHWAR, P. S. (2004), « Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice », *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 94, n°1, p. 1-14

AVOLIO, B. J., BASS, B. M. et JUNG, D. I. (1999), « Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, n°4, p. 441-462

BURNS, J. M. (1978), *Leadership*, New York, Harper & Row

COHEN, J., COHEN, P., WEST, S. G., and AIKEN, L. S. (2003), *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates

COLQUITT, J. A. (2001). « On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 3, p.386-400

CROPANZANO, R. R., HOWES, J. C., GRANDEY, A. A. et TOTH, P. (1997), « The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress », *Journal of organizational behavior*, vol. 18, p. 159-180

DAVIS, W. D. et GARDNER, W. L. (2004), « Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader–member exchange perspective », *Leadership Quarterly*, vol. 15, n°4, p. 439-465

DOUCET, O. (2004), « Mesurer la justice organisationnelle pour mieux comprendre l'effet des jeux politiques », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°53, p. 94-106

DRORY, A. et ROMM, T. (1990), « The definition of organizational politics: A review », *Human relations*, vol. 43, n°11, p. 1133-1154

DUMDUM, U. R., LOWE, K. B. et AVOLIO, B. J. (2002), « A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension », In B.J. Avolio et F. J. Yammarino (éd.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, p. 35-66. Oxford: JAI.

FERRIS, G. R. et JUDGE, T. A. (1991), « Personnel/human resources management: A political influence perspective », *Journal of Management*, vol. 17, n°2, p. 447-488

FERRIS, G. R. et KACMAR, M. K. (1992), « Perceptions of organizational politics », *Journal of Management*, vol. 18, n°1, p. 93-116

FERRIS, G. R., RUSS, G. S. et FANDT, P. M. (1989), « Politics in organizations », in R.A. Giacalone et P. Rosenfeld (éd.), *Impression Management in the organization*, p. 143-170. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

GANDZ, J. et MURRAY, V. V. (1980), « The experience of workplace politics », *Academy of Management Journal*, vol. 23, n°2, p. 237-251

GREEN, S. G., ANDERSON, S. E. et SHIVERS, S. L. (1996), « Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes »,

Organizational behavior and human decision processes, vol. 66, n°2, p. 203-214

JUDGE, T. A. et 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

KACMAR, M. K. et BARON, R. A. (1999), « Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and agenda for future research », *Research in personnel and human resources management*, vol. 17, p. 1-39

KACMAR, M. K., BOZEMAN, D. P., CARLSON, D. S. et ANTHONY, W. P. (1999), « An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension », *Human Relations*, vol. 52, n°3, p. 383-416

KACMAR, M. K. et CARLSON, D. S. (1997), « Further validation of the perceptions of politics scale (pops): a multiple sample investigation », *Journal of Management*, vol. 23, n°5, p. 627-658

LEVENTHAL, G. S. 1980. « What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships », in K.G. Gergen, M.S. Greenberg et R.H. Willis (éd.), *Social exchange: Advances in theory and research*, p. 27-55. New York, NY: Plenum press.

LIDEN, R. C. et MITCHELL. (1988), « Ingratiation behaviors in organizational settings », *Academy of Management Review*, vol. 12, n°4, p. 572-587

LOWE, K. B., KROECK, G. K. et SIVASUBRAMANIAM, N. (1996), « Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ Literature », *Leadership Quarterly*, vol. 7, n°3, p. 385-425

PARKER, C. P., DIPBOYE, R. L. et JACKSON, S. L. (1995), « Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences », *Journal of Management*, vol. 21, n°5, p. 891-912

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., MOORMAN, R. H. et 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

POON, J. M. L. (2003), « Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions », *Journal of managerial psychology*, vol. 18, n°2, p. 138-155

RAFFERTY, A. E. et GRIFFIN, M. A. (2004), « Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions », *Leadership Quarterly*, vol. 15, n°3, p. 329-354

THIBAUT, J. W. and WALKER, L. (1975), *Procedural Justice: A Psychological analysis*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates

VALLE, M. et PERREWE, P. L. (2000), « Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model », vol. 53, n°3, p. 359-386