

« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »
XXIème CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010
RENNES / SAINT-MALO



Comment la confiance envers le supérieur hiérarchique influence la créativité et le *voice* des employés. Le rôle du sentiment de responsabilité.

DE ZANET, Fabrice

HEC-École de Gestion de l'Université de Liège

Unité de Recherche en Gestion des Compétences

Rue Louvrex, 14 à 4000 Liège

fabrice.dezanet@ulg.ac.be

Résumé :

Les entreprises attendent de plus en plus de leurs employés qu'ils soient proactifs et prennent des initiatives. Or, un employé qui est proactif prend un risque, car son initiative peut être perçue négativement par la hiérarchie. Detert et Burris (2007) postulent ainsi que la décision d'être proactif résulte d'un calcul coûts-bénéfices. Par ailleurs, un employé est d'autant plus enclin à prendre des risques qu'il fait confiance à son supérieur hiérarchique (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). En conséquence, la confiance des employés envers leur supérieur hiérarchique est certainement un facteur clé dans l'adoption par les employés de comportements proactifs. Néanmoins, il reste encore à comprendre le mécanisme à travers lequel la confiance envers le supérieur hiérarchique influence la proactivité des employés.

L'objectif de cet article est de montrer comment la confiance des employés envers le supérieur hiérarchique influence - via le sentiment de responsabilité des employés - l'adoption de deux comportements proactifs, à savoir la créativité, c'est-à-dire le fait de proposer des idées innovantes et utiles, et le *voice*, c'est-à-dire le fait de faire remonter des informations potentiellement critiques à propos du fonctionnement de l'organisation.

Les analyses réalisées sur 111 paires employés-supérieurs montrent que la confiance envers le supérieur hiérarchique agit sur le niveau créativité et de *voice* des employés et que cette influence est médiée par le fait que ces derniers se sentent davantage responsables d'apporter des changements constructifs dans leur travail.

Mots clefs :

Confiance envers le supérieur hiérarchique, Sentiment de responsabilité, Créativité, *Voice*.

INTRODUCTION

Pour s'adapter efficacement à un environnement globalisé et en évolution rapide, les entreprises doivent pouvoir compter sur la contribution active de leurs employés (Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996). Ainsi, les entreprises attendent de plus en plus de leurs employés qu'ils soient proactifs, c'est-à-dire qu'ils n'attendent pas que les problèmes se posent pour les résoudre, mais plutôt qu'ils anticipent spontanément les problèmes et opportunités futures et qu'ils agissent en conséquence (Bateman & Crant, 1999; Crant, 2000; Fuller, Marler, & Hester, 2006; Parker, 2000).

La littérature scientifique souligne que si la proactivité ne peut se décréter, les entreprises peuvent par contre la favoriser. Ainsi, diverses études ont démontré l'influence des conditions de travail sur différentes formes de comportements proactifs (par exemple, Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Frese, Garst, & Fay, 2007; Fuller et coll., 2006; Parker, Williams, & Turner, 2006). D'autres recherches, ont été consacrées à l'influence du supérieur hiérarchique sur les comportements proactifs des employés (par exemple, Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004; Strauss, Griffin, & Rafferty, 2009). Toutefois, à notre connaissance, seules quelques études ont été explicitement consacrées au rôle de la confiance envers le supérieur hiérarchique (Grant & Sumanth, 2009; Madjar & Ortiz-Walters, 2009). Or, la confiance envers le supérieur hiérarchique est une condition importante pour favoriser la proactivité. En effet, parce que ces comportements proactifs constituent une prise de risque de la part d'un employé (Detert & Burris, 2007), la confiance de celui-ci envers son supérieur hiérarchique est déterminante dans sa décision d'être proactif ou non. Dans cet article, nous examinons comment la confiance des employés envers leur supérieur hiérarchique peut favoriser deux types de comportements proactifs, à savoir la créativité et le *voice*.

QU'EST-CE QU'UN COMPORTEMENT PROACTIF ?

Pour Crant (2000), la proactivité consiste à faire preuve d'initiative en vue d'améliorer sa situation de travail actuelle. Toujours selon cet auteur, la proactivité consiste à « challenger le statu quo, plutôt que s'adapter passivement aux conditions actuelles » (p. 436). Selon Parker et coll. (2006), la proactivité renvoie, dans la littérature, à différentes formes de comportements qui se caractérisent par le fait qu'ils sont délibérés et orientés vers le futur et l'amélioration des conditions actuelles de travail. Frese et coll. (2007) parlent plutôt d'initiative personnelle pour décrire des comportements semblables. Ces auteurs définissent trois critères pour qu'un comportement soit considéré comme une initiative personnelle. Premièrement, ce comportement doit être à l'initiative de son auteur. Il s'agit donc d'un comportement délibéré qui ne fait l'objet d'aucune pression ou d'aucune attente spécifique de la part de l'organisation ou du supérieur hiérarchique. L'initiative personnelle résulte donc d'objectifs personnels qu'un individu se donne à lui-même. Deuxièmement, le comportement doit être proactif. Pour Frese et coll. (2007), être proactif implique d'adopter une perspective à long terme. Selon ces auteurs, un individu proactif « anticipe les problèmes et les opportunités et se prépare à gérer ces problèmes ou à tirer parti de ces opportunités » (p. 1085). Ainsi, un comportement proactif consiste à anticiper une situation future et à agir maintenant dans le but d'empêcher la survenue d'un problème ou de profiter d'une opportunité. Troisièmement, l'initiative personnelle suppose également que cet individu soit persistant, c'est-à-dire qu'il doit se montrer capable de surmonter les difficultés en vue d'atteindre son objectif. Frese et coll. (2007) soulignent à ce propos que cette persistance peut notamment s'exprimer à l'égard d'un supérieur hiérarchique qu'il faut par exemple convaincre de la pertinence d'une initiative.

CREATIVITE ET VOICE, DEUX EXEMPLES DE COMPORTEMENTS PROACTIFS

Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes intéressés plus particulièrement à deux types de comportements proactifs, à savoir la créativité et le *voice*.

Selon Amabile et coll. (1996), la créativité peut être définie comme « la production d'idées nouvelles et utiles dans n'importe quel domaine » (p. 1155). Plusieurs auteurs soulignent combien la créativité est un ingrédient nécessaire à la survie des entreprises (George & Zhou, 2001; Tierney, Farmer, & Graen, 1999), en raison du fait que la créativité est un précurseur de l'innovation (Amabile et coll., 1996) et que l'innovation est elle-même nécessaire à la création d'avantages concurrentiels. La créativité est un bon exemple de comportement proactif et rencontre les deux principales caractéristiques de ce type de comportement. Tout d'abord, si la créativité peut être sollicitée, elle relève également d'une initiative personnelle. Ensuite, si la créativité peut être stimulée par un problème rencontré ici et maintenant, elle peut également dénoter une anticipation de la part d'un employé de problèmes ou d'opportunités futures.

Le deuxième comportement proactif auquel nous nous sommes intéressés est le *voice*. Selon Detert et Burris (2007), le *voice* consiste à fournir d'une manière discrétionnaire des informations à une personne interne à l'organisation et possédant l'autorité nécessaire pour agir même si ces informations peuvent bouleverser le statu quo de l'organisation. Enfin, ces informations sont fournies dans le but d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Le *voice* consiste donc à faire remonter de l'information, parfois critique, en rapport avec le fonctionnement actuel de l'organisation et cela dans un but d'amélioration (Van Dyne & LePine, 1998).

Le *voice*, tel qu'il est envisagé dans cette étude, doit être distingué d'autres comportements proches. D'une part, selon LePine et Van Dyne (1998), le *voice* se distingue de la critique ou de la dénonciation, deux comportements qui n'ont pas pour première intention une amélioration du fonctionnement de l'organisation. D'autre part, à l'instar de Campoy et Neveu (2005), nous faisons la distinction entre la notion de *voice*, au sens de Van Dyne & LePine (1998), et la notion de *voice* telle que définie par Hirschman (1970). En effet, selon la typologie de Hirschman, le *voice* renvoie à la manifestation par un membre d'une organisation de son mécontentement et ne suppose pas qu'il y ait nécessairement une intention d'amélioration.

Morrison et Milliken (2000) soulignent combien ce comportement est important pour les organisations. Ces auteurs expliquent que la réticence des employés à partager des informations à propos de problèmes potentiels au sein de leur organisation peut nuire aux capacités de changement et de développement de cette organisation. Le *voice* rencontre également les deux principales caractéristiques d'un comportement proactif. Tout d'abord, le *voice* relève précisément d'une initiative personnelle dans la mesure où il s'agit d'un comportement discrétionnaire. Ensuite, si le *voice* peut résulter d'une insatisfaction par rapport à la situation actuelle, ce comportement est orienté vers le futur dans la mesure où il vise une amélioration du fonctionnement de l'organisation.

CONFIANCE ENVERS LE SUPERIEUR HIERARCHIQUE ET COMPORTEMENTS PROACTIFS

Au-delà des bénéfices pour son organisation ou pour lui-même, un employé qui fait remonter de l'information ou qui se montre créatif prend un risque. Milliken, Morrison, et Hewlin (2003) soulignent que, de façon générale, les employés sont souvent réticents à faire remonter des informations qui pourraient être perçues négativement par la hiérarchie. Detert et Burris

(2007) mentionnent qu'un employé ne fait preuve de *voice* que si les bénéfices perçus dépassent les coûts perçus. De même, un employé qui fait part d'idées créatives peut également s'exposer à des conséquences négatives si ses idées sont jugées négativement par la hiérarchie, parce qu'elles ne sont pas en phase avec les préoccupations actuelles de l'organisation, par exemple. Pour Detert et Burris (2007), les employés décident donc de faire remonter de l'information sur base d'un calcul coûts-bénéfices. Par extension, nous postulons également que les employés décident de se montrer créatifs sur la base d'un calcul coûts-bénéfices de même nature.

Parce que la décision d'être créatif ou de faire remonter de l'information est le résultat d'un calcul coûts-bénéfices, nous postulons que la confiance d'un employé envers son supérieur hiérarchique est une condition nécessaire pour qu'un employé se montre créatif ou fasse remonter de l'information. Mayer et coll. (1995) définissent en effet la confiance envers le supérieur hiérarchique comme « la bonne volonté d'un individu de se montrer vulnérable aux actions d'une autre individu basée sur l'espérance que ce dernier effectuera une action particulièrement importante pour celui qui fait confiance, indépendamment de sa capacité à surveiller ou à contrôler celui à qui il fait confiance ». (p. 712). Pour ces auteurs, ce qui est au cœur de la relation de confiance, dans un contexte organisationnel, c'est la bonne volonté d'un individu de s'exposer au risque dans une relation où il ne peut pas contrôler les comportements de la personne à qui il fait confiance, en l'occurrence son supérieur hiérarchique. Ainsi, selon le modèle de Mayer et coll. (1995), la confiance envers le supérieur hiérarchique est le prédicteur le plus proche des comportements impliquant une prise de risque. Dans leur méta-analyse, Colquitt, Scott, et Lepine (2007) rapportent d'ailleurs une corrélation méta-analytique de .22 entre la confiance envers le supérieur hiérarchique et les comportements impliquant une prise de risque. Parmi les comportements considérés par ces

auteurs comme impliquant une prise de risque est inclus le fait de partager ouvertement des informations.

Pour mieux comprendre pourquoi la confiance envers le supérieur hiérarchique influence la décision d'un subordonné de faire preuve de proactivité, il est utile de se pencher sur les antécédents de cette confiance. Selon Mayer et coll. (1995), la confiance d'un employé envers son supérieur hiérarchique repose notamment sur la perception de l'employé que son supérieur hiérarchique est bienveillant à son égard. Par bienveillance, il faut entendre le fait qu'un supérieur hiérarchique agit en tenant compte de l'intérêt de ses subordonnés et ne fait donc pas primer des motivations égocentriques. Dès lors, un employé serait d'autant moins enclin à partager des idées créatives ou des informations potentiellement critiques qu'il considère que son supérieur hiérarchique est susceptible d'utiliser ces idées ou informations pour son propre profit ou pour lui nuire.

Notre hypothèse de l'influence positive de la confiance envers le supérieur hiérarchique sur le *voice*, et par extension, sur la créativité est également soutenue par les résultats de Detert et Burris (2007). Pour ces auteurs, le leadership influence le résultat du calcul coûts-bénéfices, essentiellement parce qu'un supérieur hiérarchique a la possibilité et l'autorité de récompenser ou de punir les initiatives de ses subordonnés. Ces auteurs ont montré que l'influence du leadership sur le *voice* est médiée par le sentiment de sécurité psychologique (*psychological safety*) des subordonnés, défini comme « la croyance que l'adoption de comportements risqués tels que le *voice* ne conduira pas à un préjudice personnel » (p. 871). Bien que Detert et Burris (2007) défendent l'idée que le sentiment de sécurité psychologique est comparable à la confiance envers le supérieur hiérarchique, il nous semble que la confiance envers le supérieur hiérarchique est une croyance plus générale que le sentiment de sécurité psychologique. Notre raisonnement est sous-tendu par le fait que les items mesurant le sentiment de sécurité psychologique capturent explicitement le fait qu'il n'est pas

dangereux de faire remonter de l'information. Nous sommes d'ailleurs enclins à considérer que la confiance envers le supérieur hiérarchique est plutôt un antécédent du sentiment de sécurité psychologique.

Hypothèse 1a. Les employés sont d'autant plus enclins à faire preuve de créativité qu'ils font confiance à leur supérieur hiérarchique.

Hypothèse 1b. Les employés sont d'autant plus enclins à faire remonter de l'information qu'ils font confiance à leur supérieur hiérarchique.

LE RÔLE DU SENTIMENT DE RESPONSABILITÉ

Si la confiance envers le supérieur hiérarchique diminue les coûts potentiels à se montrer créatif ou à faire remonter de l'information, cette même confiance peut-elle dans le même temps augmenter les bénéfices et donc la motivation à adopter ces comportements ? Fuller et coll. (2006) ont montré que les employés qui se sentent responsables d'apporter des changements constructifs adoptent davantage de comportements proactifs, tels que le *voice*. Ce sentiment de responsabilité a été défini initialement par Morrison et Phelps (1999) comme étant « la croyance d'un individu selon laquelle il ou elle se sent personnellement obligé d'amener des changements constructifs » (p. 407).

Ces auteurs distinguent deux formes de responsabilité, à savoir la responsabilité rétrospective et la responsabilité prospective. Alors que la responsabilité rétrospective renvoie au fait de se sentir responsable d'une situation passée, la responsabilité prospective renvoie au fait de se sentir responsable d'une situation future. C'est ce sentiment de responsabilité prospective ou orientée vers le futur qui a retenu notre attention parce qu'elle est davantage susceptible d'engendrer des comportements proactifs. Pour Fuller et coll. (2006), un employé qui se sent personnellement responsable d'amener des changements constructifs cherche continuellement

à « faire mieux » plutôt que seulement réaliser son travail « comme d'habitude », sans développer de nouvelles façon de faire ou sans modifier son niveau d'exigence.

A l'instar d'autres auteurs (Crant, 2000; Manz & Sims, 1987; Parker et coll., 2006), nous pensons que le supérieur hiérarchique joue un rôle clé dans le développement de ce sentiment de responsabilité et nous postulons que ce sentiment de responsabilité se développe notamment à travers la relation de confiance qu'il installe avec ses subordonnés. Pour comprendre comment la confiance envers le supérieur hiérarchique peut influencer ce sentiment de responsabilité, il faut comprendre comment la confiance envers le supérieur hiérarchique se développe. La théorie de l'échange Membre-Leader, ou théorie LMX, a été la première dans le champ du leadership à mettre en évidence qu'un leader, ou supérieur hiérarchique, développe des relations différenciées avec chacun de ses subordonnés et que la qualité de la relation d'un supérieur hiérarchique avec chacun de ses subordonnés fait l'objet d'un processus de développement (Graen & Uhl-bien, 1995). La théorie du LMX postule que le développement de relations de qualité résulte d'un processus d'échanges comportementaux et émotionnels valorisés par les deux parties (Brower, Schoorman, & Tan, 2000; Graen & Uhl-bien, 1995). Ce processus d'échange est lui-même entretenu par une norme de réciprocité. En effet, selon la théorie de l'échange social (Blau, 1964), les comportements du supérieur hiérarchique envers un subordonné peuvent être perçus comme un traitement favorable à son égard et, en conséquence, générer chez le subordonné un sentiment d'obligation à retourner ce traitement favorable. Ainsi, au fur et à mesure que ce processus d'échange se déroule et que les attentes du supérieur hiérarchique et du subordonné sont rencontrées, une relation de qualité se développe et les deux partenaires sont de plus en plus motivés à rencontrer les attentes de chacun et ainsi maintenir les bénéfices de cette relation.

Dans le même esprit, Campoy et Neveu (2007), se basant sur les travaux de Robinson (1996), ont formulé l'hypothèse selon laquelle le développement de la confiance s'accompagne d'un

sentiment d'obligation de la part de l'employé à agir dans l'intérêt de son organisation. Ces auteurs ont ainsi montré que la confiance des employés envers leur supérieur hiérarchique avait un impact positif sur les comportements de citoyenneté de ces employés. En résumé, et pour reprendre les termes de Graen et Uhl-Bien (1995), une relation de haute qualité, ou relation mature, se caractérise par un respect mutuel, de la confiance, un sentiment d'obligation, et l'internalisation d'objectifs communs.

Parce que l'internalisation d'objectifs communs implique que le supérieur hiérarchique et un subordonné partagent des préoccupations communes, nous postulons que le processus de construction d'une relation de confiance induit chez le subordonné un sentiment de responsabilité personnelle à contribuer à l'atteinte d'objectifs qu'il tend par ailleurs à partager de plus en plus avec son supérieur hiérarchique. Nous postulons enfin que ce sentiment de responsabilité engendre davantage de comportements proactifs de la part du subordonné.

Hypothèse 2. L'influence positive de la confiance envers le supérieur hiérarchique sur les comportements proactifs de ses subordonnés est médiée par le sentiment de responsabilité des subordonnés.

METHODE

I. ÉCHANTILLON

Les données ont été collectées via un questionnaire électronique auprès de 11 entreprises. La majorité des entreprises sollicitées pour cette enquête sont des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et 3 d'entre elles sont des Très Petites Entreprises (TPE). En termes de secteur d'activité, 8 entreprises parmi les 11 entreprises de notre échantillon de départ appartiennent au secteur tertiaire (3 bureaux d'étude, 1 bureau d'architecte, 1 agence de publicité, 1 entreprise active dans le secteur informatique, 1 fédération professionnelle et 1 entreprise de négoce de produits papier et carton). Les 3 autres entreprises de notre échantillon appartiennent au secteur secondaire (1 entreprise du bâtiment, 1 entreprise active dans la fabrication d'appareils électriques et électroniques et 1 département recherche et développement d'une grande industrie).

Notre échantillon de départ comptait 275 employés et 50 supérieurs hiérarchiques qui ont répondu à autant de questionnaires qu'ils avaient de subordonnés sous leur responsabilité. En moyenne, 25 personnes ont donc été sollicitées pour chacune des 11 entreprises.

Nous avons reçu 165 questionnaires valides auprès des employés (soit un taux de réponse de 60,0%) et 179 questionnaires valides auprès des supérieurs hiérarchiques (soit un taux de réponse de 65,1%). Après la mise en correspondance des réponses des employés et des supérieurs hiérarchiques, nous avons obtenu 111 paires employés-supérieurs valides (soit un taux de réponse final de 40,4%).

Les hommes et les femmes représentent respectivement 61,1% et 39,9% des répondants de notre échantillon final. En moyenne, les répondants sont âgés de 38,4 ans (écart-type de 9,7

ans) et travaillent pour leur entreprise depuis 10,2 années (écart-type de 9,4 années). La majorité d'entre eux (83,8%) travaillent à temps plein pour leur entreprise. 96,4% des répondants bénéficient d'un contrat à durée indéterminée. Enfin, 78,4% des répondants possèdent un diplôme de l'enseignement supérieur (universitaire ou non) et 20,7% des répondants possèdent un diplôme de l'enseignement secondaire.

II. COLLECTE DES DONNEES

D'un point de vue méthodologique, une partie des données (à savoir la perception de confiance des employés envers leur supérieur hiérarchique et leur sentiment de responsabilité) ont été collectées auprès des employés de ces entreprises et une autre partie des données (à savoir la créativité et le *voice* des employés) ont été collectées auprès des supérieurs hiérarchiques de ces employés. Bien que les données soient déclaratives, collecter les données relatives aux variables indépendantes et dépendantes auprès des sources différentes offre comme avantage majeur de réduire le biais de méthode commune.

D'un point de vue pratique, nous avons envoyé aux employés et à leurs supérieurs hiérarchiques une invitation à se connecter à un questionnaire en ligne afin de répondre à différentes questions en lien avec la créativité et l'innovation au sein de leur entreprise. Dans notre communication avec ces employés et supérieurs hiérarchiques, l'importance de répondre à l'ensemble des questions et l'entière confidentialité des données collectées ont été soulignées. Après 3 semaines, nous avons envoyé un rappel aux employés et supérieurs hiérarchiques qui n'avaient pas encore répondu au questionnaire d'enquête.

III. MESURES

III.1. Confiance envers le supérieur hiérarchique

La confiance envers le supérieur hiérarchique a été mesurée auprès des employés. A cette fin, nous avons utilisé les 7 items proposés par Schoorman, Mayer, et Davis (2007). Un exemple d'item est « Mon supérieur garde mes intérêts à l'esprit lorsqu'il prend des décisions ». Chaque item était mesuré à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points allant de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord).

III.2. Sentiment de responsabilité

Le sentiment de responsabilité a été mesuré auprès des employés. A cette fin, nous avons utilisé les 5 items proposés par Fuller et coll. (2006). Un exemple d'item est « Je me sens personnellement responsable de susciter des changements au travail ». Chaque item était mesuré à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points allant de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord).

III.3. Créativité

La créativité des employés a été mesurée auprès de leur supérieur hiérarchique. A cette fin, nous avons utilisé les 5 items proposés par Alge, Ballinger, Tangirala, et Oakley (2006). Un exemple d'item est « Cet employé propose des solutions créatives aux problèmes ». Chaque item était mesuré à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points allant de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord).

III.4. Voice

Le *voice* des employés a été mesuré auprès de leur supérieur hiérarchique. A cette fin, nous avons utilisé les 6 items proposés par Fuller et coll., 2006. Un exemple d'item est « Cet

employé développe et fait des recommandations relatives à des questions qui concernent son équipe de travail ». Chaque item était mesuré à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points allant de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord).

ANALYSE DES DONNEES

Dans un premier temps, nous avons réalisé une analyse factorielle confirmatoire à l'aide du logiciel Lisrel 8.0 afin de vérifier la structure factorielle des 4 variables étudiées. Nous avons également calculé le coefficient alpha de Cronbach afin d'évaluer la consistance interne des échelles de mesure. Enfin, nous avons testé nos hypothèses de recherche via des régressions linéaires multiples. Pour tester notre hypothèse de médiation, nous avons eu recours aux critères proposés par Baron et Kenny (1986).

RESULTATS

I. ANALYSES FACTORIELLES CONFIRMATOIRES

Nous avons cherché à confirmer la structure factorielle notre modèle de mesure à l'aide de la méthode des équations structurelles. De manière à nous assurer que les 4 facteurs étaient bien distincts les uns des autres, nous avons comparé les indices d'ajustement de plusieurs modèles imbriqués (Bentler & Bonett, 1980). Nous avons ainsi comparé notre modèle théorique à 4 facteurs (confiance envers le supérieur hiérarchique, sentiment de responsabilité, créativité et *voice*) avec les modèles alternatifs suivants : (a) un modèle alternatif à 3 facteurs combinant les variables créativité et *voice*, (b) un modèle alternatif à 3 facteurs combinant les variables confiance envers le supérieur hiérarchique et sentiment de responsabilité et (c), un modèle alternatif à 1 seul facteur combinant l'ensemble des 4 facteurs. Pour déterminer les modèles

alternatifs à comparer au modèle théorique à 4 facteurs, nous nous sommes basés sur les corrélations entre les 4 facteurs, les facteurs les plus corrélés étant regroupés successivement en un seul et même facteur. La Table 1 présente les indices d'ajustement pour chacun des modèles testés.

Table 1. Indices d'ajustement pour le modèle théorique et les modèles imbriqués testés

<i>Modèle</i>	<i>dl</i>	χ^2	CFI	RMSEA	$\Delta\chi^2$
1. Modèle théorique à 4 facteurs	224	342,22***	0,94	0,07*	---
2. Modèle alternatif à 3 facteurs combinant créativité et <i>voice</i>	227	507,36***	0,90	0,11***	165,14***
3. Modèle alternatif à 3 facteurs combinant confiance envers le supérieur hiérarchique et sentiment de responsabilité	227	430,62***	0,91	0,09***	88,40***
4. Modèle alternatif à un seul facteur	230	793,22***	0,82	0,15***	451,00***

Note. dl = degrés de libertés; CFI = Comparative fit index; RMSEA = Root-Mean-Square Error of Approximation; $\Delta\chi^2$ = différence de chi-carré entre le modèle théorique à 4 facteurs et les modèles alternatifs. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Sur base du RMSEA et du CFI, nous observons que c'est le modèle théorique qui s'ajuste le mieux aux données. (Medsker, Williams, & Holahan, 1994). En outre, les tests de différence de chi-carré (Bentler & Bonett, 1980; James, Mulaik, & Brett, 1982) indiquent que les modèles alternatifs présentent une diminution significative de leur ajustement par rapport au modèle théorique à 4 facteurs.

Enfin, concernant les saturations standardisées des items sur leurs facteurs respectifs, celles-ci varient entre 0,28 et 0,85 pour les items de confiance envers le supérieur hiérarchique (3 items présentent en fait une saturation standardisée inférieure à 0,50), entre 0,40 et 0,73 pour les items de responsabilité, entre 0,60 et 0,94 pour les items de créativité et entre 0,62 et 0,81 pour les items de *voice*.

En conséquence, nous avons considéré que les 4 facteurs étaient bien distincts et nous les avons traités comme tels dans la suite de nos analyses.

II. STATISTIQUES DESCRIPTIVES ET CORRELATIONS

La Table 2 présente les moyennes, déviations standards, indices de consistance interne (coefficients α de Cronbach) et les corrélations pour les variables mesurées. Notons que les coefficients α de Cronbach dépassent le seuil minimal généralement requis de .70 (Nunnally, 1967).

Table 2. Moyennes, déviations standards et corrélations pour les variables mesurées

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Genre	1,39	0,49							
2. Age	38,34	9,66	-0,08						
3. Ancienneté au sein de l'organisation	10,24	9,32	0,11	0,72***					
4. Confiance envers le supérieur	3,23	0,57	0,06	-0,02	0,01	(0,76)			
5. Sentiment de responsabilité	3,60	0,63	-0,10	0,00	-0,11	0,34***	(0,72)		
6. Créativité	3,60	0,76	-0,21*	-0,08	-0,16	0,26**	0,31***	(0,87)	
7. <i>Voice</i>	3,55	0,74	-0,16	-0,00	-0,08	0,23*	0,38***	0,66***	(0,89)

Note. Le coefficient α de Cronbach est indiqué entre parenthèses sur la diagonale. * $p < 0,05$;

** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

III. RELATIONS ENTRE LES VARIABLES

La Table 3 présente les résultats des analyses de régression. Ces résultats confirment nos hypothèses 1a et 1b. En effet, la confiance des employés envers leur supérieur hiérarchique influence positivement tant la créativité ($\beta = 0,27$; $p < 0,01$) que le *voice* ($\beta = 0,24$; $p < 0,05$) de ces derniers.

Concernant notre hypothèse 2, nous avons vérifié les 4 conditions proposées par Baron et Kenny (1986) pour tester un relation de médiation. Premièrement, il s'agit de démontrer que la variable indépendante, en l'occurrence la confiance envers le supérieur hiérarchique, influence de façon significative la variable médiatrice, en l'occurrence le sentiment de responsabilité. Nous nous sommes assurés de cette condition en réalisant une régression linéaire. Les résultats de cette régression indique que la confiance envers le supérieur

hiérarchique prédit de façon significative le sentiment de responsabilité ($\beta = 0,35$; $p < 0,001$). Deuxièmement, il s'agit de démontrer que la variable indépendante, en l'occurrence la confiance envers le supérieur hiérarchique, influence de façon significative la variable dépendante, à savoir la créativité ou le *voice*. Les résultats des régressions linéaires indiquent effectivement que la confiance des employés envers leur supérieur hiérarchique est un prédicteur significatif de leur niveau de créativité et de *voice*.

Troisièmement, il s'agit de démontrer que le médiateur, en l'occurrence le sentiment de responsabilité, influence de façon significative la variable dépendante, à savoir la créativité ou le *voice*. Dans les deux cas, le sentiment de responsabilité des employés est un prédicteur significatif de leur niveau de créativité ($\beta = 0,21$; $p < 0,05$) ou de *voice* ($\beta = 0,32$; $p < 0,01$).

Quatrièmement, pour qu'il y ait médiation, l'effet de la variable indépendante, à savoir la confiance envers le supérieur hiérarchique, sur la variable dépendante (créativité ou *voice*) doit diminuer lorsque l'on introduit la variable médiatrice, à savoir le sentiment de responsabilité, dans la régression linéaire. On parle alors de médiation totale si l'effet de la variable indépendante devient non significatif ou de médiation partielle si cet effet reste significatif après avoir introduit la variable médiatrice. Nos résultats indiquent que le sentiment de responsabilité médie de façon totale l'effet de la confiance envers le supérieur hiérarchique sur le *voice*. Par contre, le sentiment de responsabilité médie de façon partielle l'effet de la confiance envers le supérieur hiérarchique sur la créativité.

Table 3. Résultats des régressions linéaires hiérarchiques

Variables indépendantes	Créativité	Voie
Bloc 1		
Genre	-0,19	-0,14
Age	0,01	0,07
Ancienneté au sein de l'organisation	-0,15	-0,12
\ R ²	0,06	0,03
Bloc 2		
Genre	-0,2*	-0,15
Age	0,02	0,08
Ancienneté au sein de l'organisation	-0,16	-0,12
Confiance envers le supérieur	0,27**	0,24*
\ R ²	0,07**	0,06*
Bloc 3		
Genre	-0,19*	-0,13
Age	-0,01	0,02
Ancienneté au sein de l'organisation	-0,11	-0,05
Confiance envers le supérieur	0,19*	0,13
Sentiment de responsabilité perçue	0,21*	0,32**
\ R ²	0,04*	0,09**
Total R ²	0,17**	0,17**
	F(5,105)=4,44 p < 0,01	F(5,105)=4,42 p < 0,01

Note. * p < 0,05 ; ** p < 0,01 ; *** p < 0,001

DISCUSSION

La littérature tant scientifique que managériale soutient l'idée que pour prospérer, une entreprise ne peut plus se contenter de « bien faire », mais qu'elle doit surtout chercher à « mieux faire ». Pour cela, les entreprises doivent pouvoir compter sur la bonne volonté de leurs employés à se montrer proactifs, c'est-à-dire à anticiper les problèmes ou opportunités futures et à agir en conséquence ici et maintenant. A ce titre, notre étude a pour but de montrer dans quelle mesure et comment la confiance envers le supérieur hiérarchique peut conduire les employés à se montrer davantage proactifs. Parce que la confiance d'un employé envers son supérieur hiérarchique se traduit notamment par la bonne volonté de cet employé à

se montrer vulnérable aux actions de son supérieur hiérarchique, nous avons postulé que plus un employé a confiance en son supérieur hiérarchique et plus il est enclin à adopter des comportements impliquant une prise de risque pour lui-même. Nous nous sommes ainsi intéressés à deux comportements proactifs impliquant une prise de risque, à savoir la créativité et le *voice*.

Les résultats de notre étude indiquent que la confiance envers le supérieur hiérarchique influence positivement tant la créativité que le *voice* de ses subordonnés. Ces résultats sont comparables à la corrélation méta-analytique de .22, rapportée par Colquitt et coll. (2007), entre la confiance envers le supérieur hiérarchique et les comportements impliquant une prise de risque.

Si ce premier résultat ne fait que confirmer les résultats d'autres études, il nous semble important de souligner qu'il a été obtenu auprès d'un échantillon relativement restreint (à savoir 111 paires employés-supérieurs), comprenant des données collectées auprès de deux sources, et composé essentiellement de PME. Ces résultats tendent à soutenir l'idée selon laquelle la confiance joue un rôle particulièrement important pour les PME. Deux caractéristiques relatives à leur environnement et à leur organisation contribuent en effet à accentuer l'importance des relations de confiance. Premièrement, Julien (1994) indique que l'environnement des PME se caractérise par sa grande incertitude. Deuxièmement, se fondant sur les travaux de Mintzberg (1982), Wtterwulghe (1998) souligne que les PME se caractérisent par un « besoin d'ajustement mutuel entre tâches complexes et interdépendantes ». Or, selon Bornarel (2007), l'incertitude, la grande interdépendance et le recours privilégié à l'ajustement mutuel pour la coordination du travail constituent des conditions favorables à l'émergence de la confiance. Bornarel (2007) ajoute que la confiance « est une solution au problème de l'incertitude, notamment par sa capacité à soutenir des relations d'interdépendance élevées ».

Par ailleurs, cette étude ne vise pas seulement à établir un lien entre la confiance envers le supérieur hiérarchique et la proactivité des employés. Elle vise surtout à mieux comprendre comment la confiance envers le supérieur hiérarchique incite les employés à faire preuve de créativité ou de *voice*. Parce que la décision de se montrer créatif ou de faire remonter de l'information résulte notamment d'un calcul coûts-bénéfices (Detert & Burris, 2007), nous avons postulé que la confiance envers le supérieur hiérarchique influence ce calcul en diminuant les coûts perçus, d'une part, et en augmentant les bénéfices perçus, d'autre part.

Premièrement, nous avons postulé que la confiance envers le supérieur hiérarchique diminue les risques perçus à se montrer proactif. Les résultats confirment l'influence positive de la confiance envers le supérieur hiérarchique sur la créativité et le *voice* des employés et laissent penser que la confiance envers le supérieur hiérarchique contribue bien à réduire les coûts potentiels liés à la prise de risque. Nous devons toutefois reconnaître que nous n'avons pas mesuré que les coûts perçus diminuent effectivement. Dans la continuité des travaux de Detert et Burris (2007), il serait pertinent de mesurer, par exemple, le sentiment de sécurité psychologique des employés pour démontrer que plus ceux-ci font confiance à leur supérieur hiérarchique et plus ils se sentent en sécurité pour partager des informations.

Deuxièmement, nous avons postulé que la confiance envers le supérieur hiérarchique peut aussi augmenter les bénéfices perçus à se montrer proactif. Les recherches menées dans le cadre de la théorie de l'Echange Membre-Leader (ou théorie LMX) indiquent en effet que le processus de développement d'une relation de qualité ou d'une relation de confiance entre un supérieur hiérarchique et un employé se traduit par un sentiment d'obligation de l'employé envers son supérieur hiérarchique et par une internalisation d'objectifs communs. Nous en avons donc déduit que plus la confiance envers le supérieur hiérarchique se développe et plus un employé se sent responsable d'apporter des changements constructifs dans le cadre de son travail.

Les résultats indiquent que le sentiment de responsabilité peut effectivement être considéré comme une variable médiatrice entre la confiance envers le supérieur hiérarchique et la créativité ou le *voice* des employés. Ainsi, le sentiment de responsabilité médie partiellement l'influence de la confiance envers le supérieur hiérarchique sur la créativité des employés. La confiance envers le supérieur hiérarchique diminue les coûts perçus et augmente les bénéfices perçus des employés à faire preuve de créativité. Par contre, le sentiment de responsabilité des employés médie totalement l'effet de la confiance envers le supérieur hiérarchique sur le *voice* des employés. En conséquence, en ce qui concerne le *voice*, la confiance envers le supérieur hiérarchique a surtout tendance à augmenter les bénéfices perçus ou la motivation des employés à faire remonter de l'information à propos du fonctionnement de l'organisation.

Ces résultats peuvent paraître surprenants dans la mesure où le *voice* est un comportement impliquant une prise de risque plus importante que la créativité. Nous aurions pu nous attendre à ce que la diminution des coûts reste un élément déterminant dans la décision de faire remonter de l'information et donc que l'effet de la confiance envers le supérieur hiérarchique sur le *voice* ne soit pas totalement médié par le sentiment de responsabilité. Or, nos résultats tendent plutôt à soutenir l'idée que le *voice* résulte uniquement d'un sentiment de responsabilité qui est lui-même le résultat du développement d'une relation de haute qualité avec le supérieur hiérarchique, relation se caractérisant par un haut degré de confiance, un sentiment d'obligation et une internalisation d'objectifs communs.

Enfin, les résultats laissent apparaître un effet du genre sur la créativité, les hommes étant considérés comme plus créatifs que les femmes par leur supérieur hiérarchique. Ces résultats abondent dans le sens des conclusions de la revue de littérature de Baer et Kaufman (2008). Ces auteurs rapportent, qu'à ce jour, aucune explication réellement satisfaisante n'a été apportée à ces différences. Ils soulignent notamment qu'il est difficile de distinguer ce qui relève de différences réelles entre les hommes et les femmes en matière de créativité de ce qui

relève de stéréotypes liés au genre ou encore de différences liées au contexte dans lequel les individus évoluent.

LIMITES DE LA RECHERCHE ET PERSPECTIVES FUTURES

La principale limite de notre recherche est liée à la taille de notre échantillon et à sa représentativité. Un échantillon plus important est en effet nécessaire pour tester des hypothèses plus complexes. Concernant la représentativité de notre échantillon, des données complémentaires sont nécessaires afin de pouvoir généraliser ces résultats à d'autres contextes. Enfin, seule une étude longitudinale permettrait de déterminer avec certitude la direction de la causalité entre les variables étudiées. Malgré cela, il nous semble important de retenir que ces résultats ont été obtenus auprès d'un échantillon restreint et combinant les réponses de deux sources différentes, à savoir les employés et leurs supérieurs hiérarchiques.

Une deuxième limite, qui ouvre en même temps de nouvelles perspectives de recherche, est la nécessité d'approfondir la compréhension des liens qui unissent la confiance envers le supérieur hiérarchique et les deux comportements proactifs considérés dans notre étude, à savoir la créativité et le *voice*. Il ressort des résultats que ces deux comportements ne sont peut-être pas influencés de la même manière par la confiance envers le supérieur hiérarchique. Plus précisément, si nous avons pu établir que la confiance envers le supérieur hiérarchique augmente les bénéfices et la motivation à être proactif, il reste à démontrer que la confiance peut diminuer les risques associés à la proactivité.

IMPLICATIONS MANAGERIALES

Il ressort clairement des résultats de notre étude que les supérieurs hiérarchiques ont tout intérêt à développer une relation de confiance avec leurs subordonnés s'ils souhaitent que ceux-ci soient proactifs, c'est-à-dire qu'ils n'attendent pas que les problèmes se posent ou deviennent critiques pour y réagir. De façon générale, nos résultats font écho aux réflexions de Hosmer (1995) qui souligne que l'objectif de la confiance est justement « d'accroître ou de faciliter la coopération et/ou la possibilité de bénéfices communs » (p. 390).

Par ailleurs, on peut se demander si les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés peuvent effectivement partager des objectifs communs et peuvent tirer des bénéfices à coopérer. La théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg (1977) a en effet mis en évidence que les acteurs d'une organisation sont opportunistes au sens où ils ont leurs buts propres et mettent en place des stratégies en vue de les atteindre. En conséquence, construire une relation de confiance n'a de sens que lorsqu'un employé et son supérieur hiérarchique, dans notre cas, partagent l'objectif de coopérer en vue d'atteindre des objectifs communs, ce qui, selon Crozier et Friedberg (1977), ne s'impose pas nécessairement aux yeux des supérieurs hiérarchiques ou de leurs subordonnés. Toutefois, nous avons souligné, à la suite des travaux de Bornarel (2007), que la confiance joue un rôle crucial dans le contexte des PME, parce que celles-ci sont confrontées à davantage d'incertitude et parce que les individus sont plus interdépendants et se coordonnent principalement par ajustement mutuel.

Enfin, Whitener, Brodt, Korsgaard, et Werner (1998) rappellent que la confiance envers le supérieur hiérarchique fait l'objet d'un processus de développement et que c'est au supérieur hiérarchique que revient l'initiative d'adopter des comportements susceptibles de construire une telle relation de confiance. Campoy et Neveu (2007) soulignent également le rôle clé des comportements des managers dans le développement de la confiance, précisant « combien il

est important de veiller, tant au niveau de la direction, que de la hiérarchie, au respect d'un certain nombre de 'règles de comportement' » (p. 151). A ce titre, Whitener et coll. (1998) suggèrent cinq comportements clés, à savoir la cohérence comportementale (c'est-à-dire le fait d'agir d'une manière cohérente à travers les situations), l'intégrité comportementale (c'est-à-dire le fait de dire la vérité et de tenir sa parole), le partage du pouvoir, la communication ouverte et le fait de se préoccuper des besoins et intérêts de ses subordonnés.

CONCLUSIONS

Si les méta-analyses de Dirks et Ferrin (2002) ou de Colquitt et coll. (2007) ont pu établir que la confiance envers le supérieur hiérarchique est corrélée à de nombreuses conséquences telles que la satisfaction au travail, l'implication envers l'organisation, la performance *in-role*, les comportements de citoyenneté organisationnelle ou encore les comportements impliquant une prise de risque, il reste à comprendre par quels mécanismes la confiance envers le supérieur hiérarchique agit. Notre étude est une contribution en ce sens, car elle montre que la confiance envers le supérieur hiérarchique influence positivement la créativité et le *voice* en augmentant le sentiment de responsabilité des employés.

BIBLIOGRAPHIE :

Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S., & Oakley, J. L., « Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance », *Journal of Applied Psychology*, 2006.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M., « Assessing the work environment for creativity », *Academy of Management Journal*, 1996.

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J., « Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support », *Leadership Quarterly*, 2004.

Baer, J., & Kaufman, J. C., « Gender differences in creativity », *Journal of Creative Behavior*, 2008.

Baron, R. M., & Kenny, D. A., « The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations », *Journal of Personality & Social Psychology*, 1986.

Bateman, T., & Crant, J. M., « Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations », *Business Horizons*, 1999.

Bentler, P. M., & Bonett, D. G., « Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures », *Psychological Bulletin*, 1980.

Blau, P. M. (1964), *Exchange and power in social life*, Basic Books.

Bornarel, F., « La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, 2007.

Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H., « A model of relational leadership: The integration of trust and Leader-Member Exchange », *Leadership Quarterly*, 2000.

Campoy, E., & Neveu, V. (2005). Améliorer la confiance pour améliorer la relation d'emploi, *XVIème Congrès de l'AGRH*. Paris.

Campoy, E., & Neveu, V., « Confiance et performance au travail. L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié. », *Revue Française de Gestion*, 2007.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A., « Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance », *Journal of Applied Psychology*, 2007.

Crant, J. M., « Proactive Behavior in Organizations », *Journal of Management*, 2000.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil.

Detert, J. R., & Burris, E. R., « Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? », *Academy of Management Journal*, 2007.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L., « Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice », *Journal of Applied Psychology*, 2002.

Frese, M., Garst, H., & Fay, D., « Making Things Happen: Reciprocal Relationships Between Work Characteristics and Personal Initiative in a Four-Wave Longitudinal Structural Equation Model », *Journal of Applied Psychology*, 2007.

- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J., « Personal initiative at work: Differences between East and West Germany », *Academy of Management Journal*, 1996.
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K., « Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design », *Journal of Organizational Behavior*, 2006.
- George, J. M., & Zhou, J., « When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach », *Journal of Applied Psychology*, 2001.
- Graen, G. B., & Uhl-bien, M., « Relationship-Based Approach to Leadership - Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years - Applying a Multilevel Multidomain Perspective », *Leadership Quarterly*, 1995.
- Grant, A. M., & Sumanth, J. J., « Mission Possible? The Performance of Prosocially Motivated Employees Depends on Manager Trustworthiness », *Journal of Applied Psychology*, 2009.
- Hirschman, A. (1970), *Exit, voice, loyalty*, Harvard University Press.
- Hosmer, L. T., « Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics », *Academy of Management Review*, 1995.
- James, L. R., Mulaik, S. S., & Brett, J. M. (1982), *Causal analysis: Assumptions, models, and data*, Sage.
- Julien, P. A. (1994). Pour une définition des PME. In P. A. Julien (Ed.), *Les PME: bilan et perspectives*. Paris: Economica.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L., « Predicting Voice Behavior in Work Groups », *Journal of Applied Psychology*, 1998.
- Madjar, N., & Ortiz-Walters, R., « Trust in Supervisors and Trust in Customers: Their Independent, Relative, and Joint Effects on Employee Performance and Creativity », *Human Performance*, 2009.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., « Leading Workers to Lead Themselves - the External Leadership of Self-Managing Work Teams », *Administrative Science Quarterly*, 1987.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D., « An Integrative Model of Organizational Trust », *Academy of Management Review*, 1995.
- Medsker, G. J., Williams, L. J., & Holahan, P. J., « A Review of Current Practices for Evaluating Causal-Models in Organizational-Behavior and Human-Resources Management Research », *Journal of Management*, 1994.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F., « An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why », *Journal of Management Studies*, 2003.
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J., « Organizational Silence: A barrier to change and development in a pluralistic world », *Academy of Management Review*, 2000.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C., « Taking charge at work : extrarole efforts to initiate workplace change », *Academy of Management Journal*, 1999.
- Nunnally, J. (1967), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill.

- Parker, S. K., « From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy », *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 2000.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N., « Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work », *Journal of Applied Psychology*, 2006.
- Robinson, S. L., « Trust and Breach of the Psychological Contract », *Administrative Science Quarterly*, 1996.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H., « An integrative model of organizational trust: Past, present, and future », *Academy of Management Review*, 2007.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E., « Proactivity Directed Toward the Team and Organization: The Role of Leadership, Commitment and Role-breadth Self-efficacy », *British Journal of Management*, 2009.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B., « An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships », *Personnel Psychology*, 1999.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A., « Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity », *Academy of Management Journal*, 1998.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M., « Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior », *Academy of Management Review*, 1998.
- Wtterwulghé, R. (1998), *La P.M.E. Une entreprise humaine*, De Boeck.