

**LES OUBLIÉS DU LEADERSHIP :
COMPRENDRE L'EFFET DES LEADERSHIPS DE STRUCTURE ET DE
CONSIDÉRATION SUR LA RÉTENTION ET LA PERFORMANCE
DISCRÉTIONNAIRE DES RESSOURCES HUMAINES**

Marie-Claude Gaudet

Candidate au Ph.D.

HEC Montréal

3000, Chemin de la Côte-Ste-Catherine

Montréal (Québec) H3T 2A7

marie-claude.gaudet@hec.ca

Michel Tremblay

Professeur titulaire

HEC Montréal

3000, Chemin de la Côte-Ste-Catherine

Montréal (Québec) H3T 2A7

Résumé

Dans un article publié en 2004 dans le Journal of Applied Psychology, Timothy Judge et ses collègues ont lancé un appel exhortant les chercheurs à se réintéresser à une conceptualisation comportementale du leadership ayant trop longtemps été laissée-pour-compte dans la recherche scientifique. Les comportements de considération et de structure ont effectivement souffert d'un vide théorique important, si bien qu'ils sont actuellement considérés comme les « forgotten ones » du leadership. La présente étude a pour objectif général de répondre à cet appel. Plus précisément, elle vise à examiner de plus près le processus expliquant l'impact des leaderships de structure et de considération sur la performance des ressources humaines. Nous nous intéressons à deux indicateurs de performance RH qui sont d'une importance cruciale pour le succès des organisations en cette ère de rareté de main-d'œuvre et de concurrence accrue, soit la rétention des employés (ou le turnover volontaire) et la performance discrétionnaire.

Notre étude renferme deux sous-objectifs, soit, premièrement, d'examiner la perception de justice (distributive et procédurale) comme mécanisme psychologique médiateur de la relation entre ces styles de leadership et la performance RH. Deuxièmement, elle se penche sur l'effet du leadership en tant que construit collectif sur ce médiateur. Nous avons proposé un modèle multiniveaux et testé ce modèle à partir d'un échantillon composé de 625 employés, regroupés en 27 unités organisationnelles provenant d'une entreprise canadienne oeuvrant dans le secteur du commerce de détail. Les analyses de modèles linéaires hiérarchiques ont été effectuées à partir de données collectées auprès de trois différentes sources.

Nos résultats démontrent que les comportements de considération et de structure peuvent contribuer à réduire le turnover volontaire et favoriser la performance discrétionnaire, et ce, soit de manière directe, soit par le biais de la perception de justice de leurs subordonnés. Nos résultats démontrent aussi que les comportements de leadership en tant que construits collectifs influencent la perception de justice des employés. De manière générale, cette étude apporte deux contributions théoriques principales. Elle contribue à étayer la recherche sur les mécanismes expliquant les effets des leaderships de structure et de considération sur la performance RH. Elle contribue également à l'intégration de deux littératures majeures ayant trop longtemps été étudiées de façon indépendante, soit le leadership et la justice.

Mots-clés: LEADERSHIP, STRUCTURE, CONSIDÉRATION, JUSTICE ORGANISATIONNELLE, PERFORMANCE RH.

Introduction

Les oubliés du leadership : les comportements de considération et de structure

Le leadership est un des plus importants facteurs explicatifs de la performance des ressources humaines dans les organisations (Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996). Dans la réalité des affaires comme dans les écrits scientifiques, il est reconnu que les comportements des supérieurs immédiats ont un impact considérable sur les individus et les équipes de travail. Guidées par cette prémisse, les grandes entreprises occidentales investissent annuellement des sommes importantes pour former ces gestionnaires de personnes et pour développer leur potentiel de leadership (Raelin, 2004).

Parmi les architectures comportementales les plus étudiées, le leadership transformationnel (Bass, 1985), accompagné du « *full-range of leadership model* » (Bass et Riggio, 2006), se classe parmi les figures dominantes (Yang, Zhang et Tsui, 2010; Hinkin et Schriesheim, 2008; Piccolo et Colquitt, 2006; Judge, Piccolo et Ilies, 2004; Lowe et Gardner, 2001). Au cours des dix dernières années, des centaines de recherches sur ce style de leadership ont été publiées dans les revues scientifiques. Corollairement, la littérature nous en a appris beaucoup au sujet de son impact sur différentes résultantes attitudinales et comportementales des subordonnés (Hiller, DeChurch, Murase et Doty, 2011; Hin-Sue Oh, Courtright et Colbert, 2011; Judge et Piccolo, 2004; Dum Dum, Lowe et Avolio, 2002; Lowe et al., 1996).

Dans cet engouement, la théorie du leadership transformationnel a, en quelque sorte, éclipsé les autres approches existantes du leadership dans la littérature depuis les 25 dernières années. Parmi celles-ci, on retrouve la conceptualisation dérivée des recherches effectuées à l'Ohio State University, qui était très influente dans les années 1950 (Yukl, 2010) et qui introduisait deux dimensions comportementales de leadership, soit la considération et la structure (Fleishman, 1953). La considération représente le degré avec lequel le leader se préoccupe des besoins de ses subordonnés, les respecte, les soutient et agit de manière amicale dans ses relations avec eux (Bass, 1990; Yukl, 2010). De son côté, la dimension de structure renferme les comportements orientés vers les tâches et les but à atteindre, le leader de structure (ou structurant) étant une personne qui organise le travail, assigne les tâches et qui établit clairement les rôles (Fleishman, 1953; Yukl, 2010). C'est principalement les comportements de structure qui distinguent cette approche comportementale des autres dans le domaine du leadership. Selon Fleishman (1995): « *consideration and structure have proven to be among the most robust of leadership concepts* » (p.51). Malgré cela, la conceptualisation a clairement souffert d'un important vide théorique dans la recherche, si bien que ces comportements sont actuellement considérés comme les « *forgotten ones* » du leadership (Judge et al., 2004). Selon Judge et al. (2004), l'approche n'a pas été en mesure d'échapper aux critiques qui étaient adressées à l'époque aux théories comportementales de leadership et à leur validité (par exemple : Rush, Thomas et Lord, 1977).

Judge et al. (2004) ont démontré récemment que ce vide théorique est injustifié. Leur méta-analyse met en évidence que les deux dimensions du leadership de Fleishman (1953) sont liées positivement et significativement avec plusieurs résultantes, telles que la satisfaction au travail, la motivation et la performance. Leurs résultats suggèrent ainsi que la considération et la structure « (...) *are important pieces of the leadership puzzle* » (Judge et al., 2004 : 44). Suite à cette démonstration de la validité prédictive des leaderships de considération et de structure,

Judge et ses collaborateurs (2004) ont lancé un appel aux chercheurs, les encourageant à se réintéresser à cette conceptualisation qui présente un bon potentiel explicatif de la performance des employés dans les organisations.

La présente étude a pour objectif général de répondre à cet appel. Plus précisément, elle vise à examiner de plus près le processus expliquant l'impact des leaderships de considération et de structure (Fleishman, 1953) sur la performance des ressources humaines (performance RH).

Leadership, rétention et performance discrétionnaire: la justice comme médiateur

Nous nous intéressons à deux indicateurs de performance RH qui sont d'une importance cruciale pour le succès des organisations en cette ère de rareté de main-d'œuvre et de concurrence accrue, soit la rétention des employés (ou le turnover volontaire) et la performance discrétionnaire (ou les comportements de citoyenneté organisationnelle, Organ, 1988).

D'une part, la rétention des employés constitue un enjeu et une priorité pour bon nombre d'organisations (Dubois, Pelletier et Morin, 2009) en raison du coût social et financier engendré par le turnover volontaire (Jones et Skarlicki, 2003; Cascio, 2000). En cette période où le départ massif à la retraite des baby-boomers est imminent, il nous apparaît plus qu'important de s'intéresser aux facteurs qui permettront aux entreprises de retenir leur personnel. Notre étude examinera donc le comportement de turnover individuel (« *actual turnover* »), qui réfère « (...) *to actual movement across the membership of an organization* » (Price, 1997; cité par Elanain, 2010). Celui-ci se distingue du concept d'intention de quitter, lequel s'apparente davantage à une attitude des employés (Jones et Skarlicki, 2003). Bien que l'intention de quitter soit un prédicteur du turnover (par exemple, Griffeth, Hom et Gardner, 2000; Hendrix, Robbins, Miller et Summers, 1998), il reste que cette cognition n'entraîne pas forcément chez les individus le comportement concret de départ (Jones et Skarlicki, 2003). Nous examinerons donc l'action réelle des individus de quitter (ou non) l'organisation, et ce, de façon volontaire (turnover volontaire).

D'autre part, s'il est important de retenir le personnel, encore faut-il gérer la performance, de sorte que tous les employés contribuent adéquatement au succès de l'entreprise. Dans cette perspective, nous nous pencherons sur la performance discrétionnaire, laquelle s'avère un facteur clé de réussite qui bénéficie non seulement aux organisations, mais aussi aux individus qui y travaillent. Nous concevons ici la performance discrétionnaire comme un synonyme de l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) (Organ, 1988). Les CCO, qui font l'objet d'un vaste courant de recherche depuis les deux dernières décennies (Organ, Podsakoff et Mackenzie, 2006), se définissent comme étant « (...) *performance that support the social and psychological environment in which task performance takes place* » (Organ, 1997 : 95). Plusieurs études ont confirmé l'effet positif des CCO sur la performance organisationnelle (Whitman, Van Rooy et Viswesvaran, 2010; Podsakoff, Blume, Whiting et Podsakoff, 2009; Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach, 2000).

Bien que la recherche ait démontré une association positive et significative entre les leaderships de considération, de structure et la performance (Judge et al., 2004), il existe très peu d'études sur le « pourquoi » de ces associations. Judge et al. (2004) citent à ce propos les écrits de

Northouse (1997) qui prétend que la recherche passée « (...) *has not adequately shown how leaders' style are associated with performance outcomes* » (p.45). La voie est donc ouverte pour l'étude des médiateurs dans la relation entre les comportements de considération et de structure et la performance des employés. Dans cette perspective, nous nous pencherons sur le concept de justice organisationnelle, qui est tout désigné pour être inclus dans un tel modèle (Judge et al., 2004). Reconnue comme étant l'une des valeurs organisationnelles les plus importantes (Rawls, 1971), la justice a tardé à s'imposer dans les modèles de leadership (Bies, 2005). Pourtant, elle est l'une des conditions psychologiques les plus déterminantes dans la prédiction des résultantes comportementales propres aux employés (e.g., Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001).

Enfin, une autre avenue de recherche proposée par Judge et al. (2004) sera investiguée dans cette étude, soit l'utilité de recourir à un modèle multiniveaux pour examiner les effets des leaderships de considération et de structure. Ceci est cohérent avec l'existence de plus en plus reconnue des entités collectives et des phénomènes « macro » dans les organisations (Kozlowski et Klein, 2000). À notre connaissance, peu d'études ont observé les comportements de considération et de structure sous l'angle du climat ou en tant que construits collectifs.

Notre étude se penchera donc sur un modèle théorique (Figure 1) dans lequel la perception de justice (distributive et procédurale) exerce un effet médiateur dans la relation entre les leaderships structurant et de considération et la performance RH (turnover et CCO). Le modèle propose aussi que les comportements de leadership puissent influencer le médiateur (la justice) en tant que construits collectifs. Les hypothèses de recherche sont présentées et soutenues dans les lignes qui suivent.

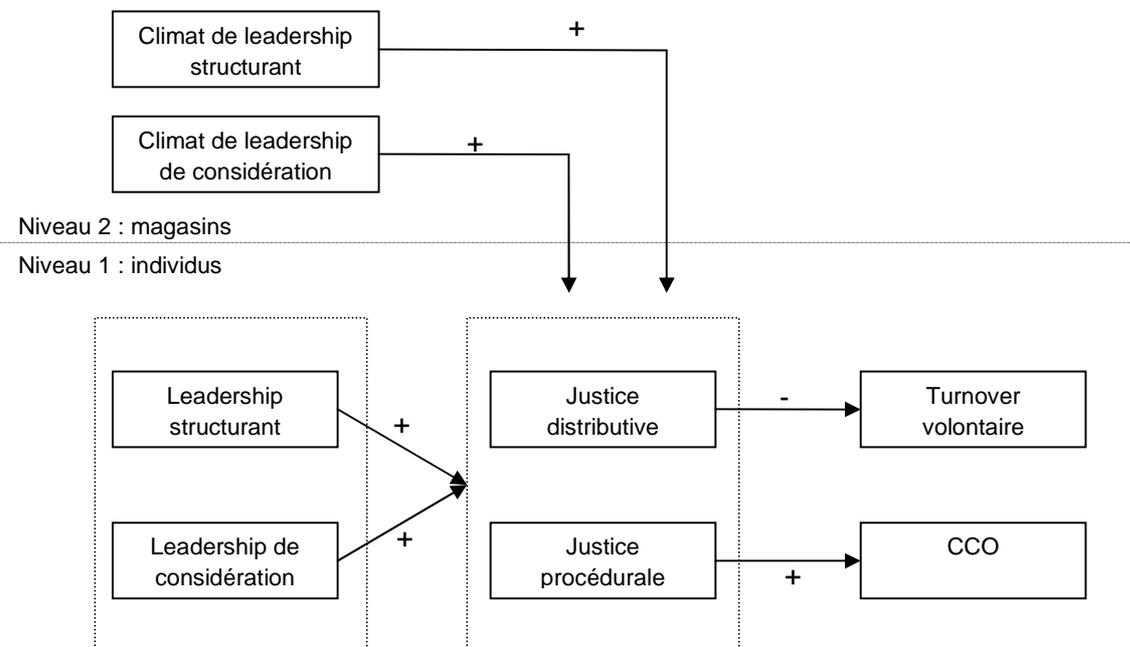


Figure 1. Relations proposées entre les variables à l'étude

Fondements théoriques et hypothèses de recherche

Leadership et turnover volontaire: le rôle médiateur de la justice distributive

La relation entre le leadership et le turnover a fait l'objet de quelques dizaines d'études empiriques jusqu'à présent (par exemple, Bernhard et O'Driscoll, 2011; Chen et al., 2011; Gill, Mathur, Sharma et Bhutani, 2011; Wefald, Reichard et Serrano, 2011; Walumbwa, Wang, Lawler et Shi, 2004). Parmi ces recherches, nous remarquons deux faits intéressants : (1) très peu d'entre elles se sont consacrées aux comportements de structure et de considération comme facteur explicatif du turnover; (2) c'est principalement l'intention de quitter l'organisation, plutôt que le turnover actuel, qui est mesurée dans ces études.

Il a tout de même été établi que les comportements de considération, qui sont conceptuellement très proches du soutien perçu du superviseur (« *perceived supervisor support* »), sont liés négativement au turnover ou à l'intention de quitter (Newman, Thanacoody et Hui, 2012; Dixon et Hart, 2010). En ce qui concerne les comportements de structure, il existe très peu d'évidences empiriques à propos de leur lien avec le turnover. Parmi les rares études s'étant intéressées à cette question, Dixon et Hart (2010) ont trouvé une relation non significative entre les deux variables, malgré leur hypothèse qui proposait une relation significative et négative. De manière plus générale, Judge et al. (2004) ont montré que les deux formes de comportements étaient liées positivement à l'efficacité de leadership et la performance des subordonnés. Nous nous intéressons donc dans cette étude à l'association entre, d'une part, les comportements de structure et de considération et, d'autre part, le turnover, laquelle est encore peu connue des chercheurs. À notre avis, cette relation peut s'expliquer par un mécanisme indirect, soit la perception de justice distributive.

Leadership de structure, de considération et justice distributive

La justice distributive réfère à la perception des employés d'une juste répartition des ressources (Adams, 1965). L'évaluation de ce qui est juste ou non se fait selon la règle de l'équité, qui s'interprète, en contexte organisationnel, de la façon suivante : les individus calculent implicitement un ratio entre les contributions offertes et les rétributions reçues (par exemple : intensité de l'effort / salaire ou promotions) et comparent ensuite ce ratio avec une personne de référence, placée dans la même situation qu'eux (par exemple : un collègue).

La relation entre le leadership et la justice attire l'intérêt des chercheurs depuis quelques années (par exemple, Cho et Dansereau, 2010; Gaudet, Tremblay et Doucet, 2009; Walumbwa, Wu et Orwa, 2008; Pillai, Schriesheim, et Williams, 1999). Cette situation n'est pas étrangère à l'appel lancé par Bies en 2005, qui soulevait que : « *...justice got lost in more recent models of leadership* » (p.105). En ce qui concerne la justice distributive, des études récentes établissent l'existence de sa relation positive avec certains styles de leadership, tels que le leadership transformationnel (Gaudet et al., 2009; De Cremer, Van Dijke et Bos, 2007; Niehoff et Moorman, 1996) et la reconnaissance contingente (Podsakoff, Bommer, Podsakoff, et Mackenzie, 2006; Pillai et al., 1999).

Qu'en est-il des comportements de structure et de considération? Selon Judge et al. (2004), le leadership structurant possède les qualités requises pour influencer la perception de justice distributive. Qualifié comme étant instrumental, le leader structurant assigne les tâches, spécifie les procédures à suivre, clarifie les attentes et planifie le travail (House, 1971: 321). Il définit et organise son propre rôle ainsi que celui de ses subordonnés en étant orienté vers l'atteinte des objectifs et il établit des façons de faire précises ainsi que des canaux de communications clairs (Fleishman, 1953; Judge et al., 2004). Ceci étant, sous sa supervision, les employés sont informés non seulement de ce qu'ils doivent faire pour atteindre leurs objectifs, mais aussi des conséquences qui en découlent. Le leader structurant est donc en mesure de favoriser la perception d'équité de ses subordonnés, autant par sa façon de communiquer clairement les attentes que par sa capacité à établir les moyens d'y parvenir. En référant à la théorie « *path-goal* », Schnake, Dumler et Cochran (1993) proposent que les comportements de structure puissent entraîner un sentiment de satisfaction ou être perçus par les subordonnés comme étant instrumentaux à une satisfaction future. La structure serait ainsi utile aux employés dans leur quête de récompenses; elle aurait donc un effet positif sur leur perception de justice distributive.

De son côté, le leadership de considération est fondamentalement orienté vers les relations avec ses subordonnés. Il représente le degré avec lequel un leader se préoccupe du bien-être de ses employés et les respecte (Organ, Podsakoff et Mackenzie, 2006; Judge et al., 2004). Le leader de considération se distingue par sa capacité à « (...) *creating a friendly and psychologically supportive work environment* » (House, 1996 : 326). Il est donc source de soutien pour ses employés. Ce style de leadership sera ainsi davantage en mesure de produire ou d'engendrer des mécanismes socioémotionnels que des mécanismes instrumentaux (House, 1996). D'un point de vue conceptuel, il est très similaire à la dimension de considération du leadership transformationnel. À ce sujet, plusieurs chercheurs proposent que ces concepts soient analogues et fortement corrélés (Hunt, 1991; Seltzer et Bass, 1990). Son lien possible avec la perception de justice n'est donc pas en soi un sujet nouveau. Par contre, peu d'études ont examiné son lien avec la dimension distributive de la justice. Dans la présente étude, nous proposons que le leadership de considération puisse l'influencer positivement, et ce, par sa capacité de communication, en justifiant ses actions et en étant près de ses employés sur le plan relationnel (Fleishman, 1953; Stogdill, 1963). En établissant des relations harmonieuses avec ses employés, le leader de considération est en mesure de leur expliquer les décisions et de justifier les différentes mesures adoptées par l'organisation, ce qui fait en sorte que les employés sont plus à même de considérer juste et équitable les résultantes des décisions organisationnelles. Par ailleurs, en étant respectueux, accessible et à l'écoute de ses employés, un tel leader peut générer un sentiment de confiance et, par le fait même, un sentiment que les ressources sont distribuées équitablement dans l'organisation. De plus, le supérieur étant souvent considéré comme le représentant officiel de l'organisation en plus d'être la principale source par laquelle l'information est transmise (Wu, Neubert et Yi, 2007), il est logique de croire que ses comportements de considération seront en mesure d'influencer la perception d'équité des employés. Nous suggérons donc que la considération aura un effet positif sur la perception de justice distributive.

Justice distributive et turnover

La perception de justice distributive est considérée comme un solide déterminant de l'intention de quitter ou du turnover volontaire (Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001).

Plusieurs arguments ont été avancés pour expliquer la relation négative entre ces deux variables. Premièrement, certains suggèrent que les individus réagiraient à un sentiment d'iniquité en quittant l'organisation, et ce, pour stopper ce sentiment d'iniquité (Elanain, 2010; Haar et Spell, 2009; Jones et Skarlicki, 2003; Hendrix, Robbins, Miller et Summer, 1998), ou dans le but d'obtenir un meilleur traitement (un traitement équitable) dans une autre organisation (Jones et Skarlicki, 2003). La théorie de l'échange social (Blau, 1964), accompagnée de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), a également été utilisée pour justifier le lien négatif entre la perception de justice distributive et le turnover (Zhang et Agarwal, 2009; Jones et Skarlicki, 2003). Selon cette théorie, les individus tendent à sentir une obligation de « rembourser » les conditions favorables ou les bénéfices reçus; les employés qui considèrent être traités équitablement pourraient donc réciproquer en restant dans l'organisation (Zhang et Agarwal, 2009; Jones et Skarlicki, 2003). Parallèlement à ce principe d'échange social, nous pourrions avancer que le non-respect de l'équité peut être perçu par les employés comme un bris implicite de contrat de la part de l'employeur (Robbins et al., 1998), l'équité étant une valeur fondamentale pour tout individu (Greenberg, 1990). Une telle violation entraînerait une diminution de la volonté de rester dans l'organisation à long terme (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994). L'ensemble des arguments proposés précédemment nous permet de proposer les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La perception de justice distributive exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership structurant et le turnover volontaire au niveau individuel.

Hypothèse 2 : La perception de justice distributive exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership de considération et le turnover volontaire au niveau individuel.

Climats de leadership et justice distributive

Les arguments soulevés précédemment nous ont permis de suggérer un lien entre les leaderships de structure et de considération et la justice distributive. Nous sommes également d'avis que les comportements de leadership peuvent s'imposer en tant que construits collectifs ou plus précisément comme des climats de leadership. Le leadership étant en soi un concept multiniveaux (Yammarino et Dansereau, 2008), il convient de suggérer qu'au-delà de leur influence individualisée, les comportements de leadership en tant que construits partagés auront également un effet sur la perception de justice des individus.

Nous concevons le climat de leadership comme étant une cognition collective à propos de la manière dont le groupe dans son ensemble est traité par le leader (Ehrhart, 2004). Plus précisément, lorsque les comportements des leaders (de structure ou de considération) sont constants parmi les membres ou dirigés vers le groupe dans son ensemble, ceux-ci peuvent générer un certain consensus (Chan, 1998) dans l'équipe. On peut dès lors qualifier ce consensus de climat de leadership, le climat résultant d'une perception partagée, c'est-à-dire similaire pour une masse critique d'individus dans un groupe.

La théorie des processus d'information sociale (Salancik et Pfeffer, 1978) nous permet de comprendre comment peut émerger le consensus dans un groupe. Cette théorie propose l'idée que les individus utilisent l'information recueillie auprès des membres de leur entourage direct

pour se « faire une idée » à propos des pratiques, des valeurs et des normes organisationnelles (Liao et Rupp, 2005). Puisque les membres d'un groupe sont exposés au même « *pattern* » comportemental du leader, ces derniers vont alors partager la même information et se forger une perception commune sur ce leader. Schneider et White (2004) écrivent que « *people are always talking about this and that in organizations, discussing their boss or upper-level management policies (...) and so forth* » (p. 95). Ainsi, ces discussions peuvent produire une image partagée du leadership et devenir la réalité des employés qui sont exposés et qui participent à ces « discussions » (Schneider et White, 2004). Bref, le climat de leadership peut être considéré comme un « *pattern* » comportemental ambiant dont la perception est partagée parmi les membres d'un groupe (Ehrhart, 2004; Chen et Kanfer, 2006). Ainsi, d'un groupe à l'autre, le climat de leadership peut varier et influencer différemment les comportements et attitudes des individus qui composent le groupe, tels que la perception de justice distributive.

Nous sommes d'avis que le leadership de structure soit tout désigné pour générer un consensus ou un climat dans un groupe. En effet, la clarification des tâches, la spécification des procédures et la planification du travail par le leader sont habituellement des actions performées pour l'ensemble d'un groupe et communiquées directement à cet ensemble. Pour illustrer cette idée, prenons l'exemple courant d'un supérieur qui prépare l'horaire de travail et qui l'affiche au babillard chaque semaine. Ce comportement de planification est adressé à l'ensemble du groupe et devient donc fortement susceptible de générer une perception partagée. Il en est de même pour la majorité des comportements du leader structurant, qui peuvent apparaître, selon nous, autant au niveau groupal qu'individuel.

De la même façon, les comportements de considération démontrés par le leader peuvent également émerger à titre de climat. Les comportements amicaux et respectueux du leader de considération étant visibles dans le quotidien du travail, il est logique de croire que ces derniers feront l'objet d'un partage parmi les membres du groupe et qu'ils généreront un consensus. Étant donné les arguments précédents liant les comportements de structure et de considération à la justice distributive, nous sommes en mesure de proposer les hypothèses suivantes :

Hypothèse 3a : Le climat de leadership structurant est relié positivement à la perception individuelle de justice distributive (i.e., effet inter-niveaux).

Hypothèse 3b : Le climat de leadership de considération est relié positivement à la perception individuelle de justice distributive (i.e., effet inter-niveaux).

Leadership et CCO : le rôle médiateur de la justice procédurale

Les comportements de structure et de considération ont été liés directement aux CCO dans les recherches antérieures (Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996; Schnake, Cochran, et Dumler, 1995; Schnake et al., 1993). Des deux dimensions, c'est sans contredit la considération qui bénéficie du plus grand appui empirique et théorique pour expliquer la performance discrétionnaire. Quant à la dimension de structure, la voie est ouverte pour la recherche future. Néanmoins, en démontrant l'effet positif des deux styles de leadership sur la performance, la méta-analyse de Judge et Piccolo (2004) nous permet de suggérer que les deux dimensions comportementales auront un impact positif sur la performance discrétionnaire des employés. À ce jour, très peu d'études ont examiné les médiateurs possibles de cette relation. La présente

étude suggère que la perception de justice procédurale peut exercer ce rôle de mécanisme intermédiaire.

Leadership de structure, de considération et justice procédurale

La justice procédurale se définit comme étant la perception de justice dans les procédures et les moyens utilisés pour mener aux résultats (Folger, 1977; Folger et Konovsky, 1989). Les individus perçoivent positivement cette dimension de la justice lorsqu'ils ont le sentiment d'avoir un certain niveau de contrôle sur les décisions (« *choice* ») et/ou sur le processus (« *voice* ») menant à ces décisions (Folger, 1977). De plus, le modèle de jugement de justice de Leventhal (1980) suggère que la justice procédurale a plus de chance d'être perçue lorsque certaines règles (uniformité, absence de biais, exactitude de l'information, représentativité, éthique et possibilité de révision) sont mises de l'avant.

La justice a reçu moins d'attention scientifique que les autres réactions affectives ou cognitives au leadership, telles que la confiance et la satisfaction (Kirkman et al., 2009). Depuis les dernières années, plusieurs études se sont intéressées à la relation entre le leadership et la justice procédurale et ont établi un lien entre les deux variables (Kirkman et al., 2009; Gaudet et al., 2009; Tepper et Taylor, 2003; Pillai et al., 1999). Toutefois, peu de recherches ont investigué les comportements de structure et de considération.

Selon Judge et al. (2004) : « (...) *both consideration and structure are relevant to procedural justice, although in different ways* » (p.45). D'une part, le leader de structure peut sans contredit favoriser la perception de justice dans les procédures puisque celui-ci se définit comme étant celui qui structure le travail, qui assigne les tâches, qui définit les rôles et qui communique le tout aux employés de façon claire (Fleishman, 1953; House, 1971). En d'autres termes, les comportements de structure consistent à définir et communiquer les procédures à suivre; les employés sous la gouverne des leaders structurant sont donc plus susceptibles, d'une part, d'être informés des règles menant aux décisions et, d'autre part, de la justice des règles.

De leur côté, les leaders de considération peuvent influencer la perception de justice procédurale d'une toute autre manière (Judge et al., 2004). En effet, ce serait plutôt par leur capacité à mettre en œuvre les suggestions des subordonnés, en étant à l'écoute et en les impliquant dans les décisions importantes (Bass, 1990) qu'ils parviendraient à favoriser la perception de justice procédurale. L'ensemble de ces arguments va dans le sens d'une relation positive entre les leaderships de structure, de considération et la justice procédurale.

Justice procédurale et CCO

De façon générale, la littérature fournit un large appui à la relation positive entre la perception de justice procédurale et l'adoption de comportements discrétionnaires (par exemple : Colquitt *et al.*, 2001; Cohen-Charash et Spector, 2001; Fassina, Jones et Uggerslev, 2008). Du point de vue théorique, l'échange social (Blau, 1964) et la réciprocité (Gouldner, 1960) constituent l'explication dominante justifiant l'existence d'une relation entre cette forme de justice et les CCO (Zellars et Tepper, 2003). Une relation d'échange social est susceptible d'être créée entre la partie qui fournit un traitement juste et l'employé qui en bénéficie. De cette interaction découle un sentiment d'obligation de remboursement pour l'employé qui a perçu la justice. Cette réciprocité se traduit par l'adoption de comportements qui sont bénéfiques à la partie initiatrice,

soit l'organisation ou le supérieur (Masterson, Lewis, Goldman et Taylor, 2000), tels que les CCO (Fassina *et al.*, 2008). Puisque l'échange social s'apparente à une relation non contractuelle, il est logique qu'un traitement juste puisse influencer des types de performance non explicités par le contrat de travail (Zellars et Tepper, 2003). À la lumière des arguments présentés précédemment, nous sommes en mesure de proposer les hypothèses suivantes :

Hypothèse 4 : La perception de justice procédurale exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership structurant et les CCO au niveau individuel.

Hypothèse 5 : La perception de justice procédurale exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership de considération et les CCO au niveau individuel.

Climat de leadership et justice procédurale

Nous avons précédemment expliqué comment les comportements de leadership de structure et de considération peuvent émerger en tant que construits collectifs. De la même manière, nous proposons qu'au-delà de l'effet individualisé des leaderships de structure et de considération, un effet des climats sur la perception de justice procédurale soit possible. Ceci nous amène à présenter les hypothèses suivantes :

Hypothèse 6a: Le climat de leadership de considération est relié positivement à la perception individuelle de justice procédurale (i.e., effet inter-niveaux).

Hypothèse 6b : Le climat de leadership structurant est relié positivement à la perception individuelle de justice procédurale (i.e., effet inter-niveaux).

Méthodologie

Échantillons et procédures

Trois sources de données ont été utilisées dans la présente étude. Pour mesurer les comportements de leadership (de structure et de considération) et la perception de justice (distributive et procédurale), nous avons invité tous les employés d'une entreprise dans le secteur du commerce de détail à répondre à un questionnaire électronique. Ces invités au sondage étaient alors informés des objectifs de notre étude, ainsi que de la confidentialité des données. Les employés avaient trois semaines pour répondre au sondage et étaient libres de participer ou non à l'enquête. Au total, 605 employés ont répondu au sondage sur une possibilité de 702 employés, pour un taux de réponse de 86%. Ce haut taux de réponse nous permet de supposer que les résultats seront représentatifs de l'organisation dans laquelle nous avons mené cette étude. Les répondants proviennent de 27 unités d'affaires différentes (26 magasins et un siège social). Pour mesurer le niveau de CCO, un questionnaire a été envoyé par courriel aux gestionnaires de chacune de ces unités, qui sont les supérieurs immédiats des employés sondés. En ce qui concerne le turnover volontaire, les données provenant des dossiers des employés ont été fournies par l'entreprise.

Les leaders évalués ont en moyenne 43 ans et 7 années d'expérience au sein de l'entreprise. Ils travaillent en moyenne 44 heures par semaine. 56% d'entre eux sont des hommes. En ce qui concerne les employés, la moyenne d'âge est de 31 ans, l'ancienneté moyenne dans l'organisation est de 4 ans et ces derniers travaillent en moyenne 29 heures par semaine. Parmi ces répondants, 43% travaillent à temps plein, 22% à temps partiel à raison de plus de 3 jours par semaine et 35% à temps partiel moins de 3 jours par semaine. 74% sont de sexe féminin. Les équipes de travail comprennent en moyenne 23 individus par équipe, avec un écart-type de 13,32. Bien que le nombre d'équipes soit faible et puisse affecter la puissance de nos analyses multiniveaux, il est compensé par la taille des équipes qui est relativement grande d'une équipe à l'autre. À ce sujet, il a été démontré que les modèles multiniveaux peuvent être testés avec un petit nombre de groupes (Maas et Hox, 2005). Par exemple, Charbonnier-Voirin, El Akremi et Vandenberghe (2010) ont testé un modèle multiniveaux avec un échantillon de 35 groupes et de 120 individus.

Mesures

Les comportements de leadership (de structure et de considération) ont été évalués par les employés sur une échelle de type Likert à 7 ancrages (1 = pas du tout d'accord; 7 = tout à fait d'accord). La perception de justice (distributive et procédurale) des employés a également été mesurée sur une échelle à 7 ancrages (1 =jamais; 7 =toujours). Les CCO, évalués par les gestionnaires, ont été mesurés sur une échelle à 7 ancrages (1 =jamais; 7 =toujours). Puisque l'étude a été conduite dans les langues française et anglaise, nous avons utilisé la méthode de rétrotraduction pour vérifier nos traductions d'échelles de la langue originale (anglais) vers la langue française. Un traducteur indépendant a également vérifié la concordance des deux versions.

Comportements de leadership. Les items de leadership proviennent du Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ – XII; Stogdill, 1963). Le LBDQ-XII représente un des instruments de mesure les plus utilisés et les plus valides pour mesurer les concepts de leadership de considération et de structure (Judge et al., 2004). Cet instrument contient 10 indicateurs comportementaux pour chacune des deux formes de leadership. Le leadership de structure a été mesuré par 10 indicateurs (par exemple : « *mon supérieur m'indique ce qu'il attend de moi* », « *mon supérieur planifie le travail que je dois réaliser* » et « *mon supérieur m'assigne des tâches spécifiques* ». L'indice de fidélité se révèle très adéquat ($\alpha = .87$).

En ce qui concerne le leadership de considération, nous avons dû retirer un item de l'échelle utilisée pour les analyses, puisque celui-ci ne semblait pas converger avec les autres à la lumière de nos vérifications préliminaires. En effet, un item négatif (« *mon supérieur agit sans me consulter* ») semblait avoir été moins bien compris par les répondants. Le leadership de considération traité dans cette étude contient donc 9 indicateurs (par exemple : « *mon supérieur se préoccupe de mon bien-être* », « *mon supérieur est amical et accessible avec moi* », « *mon supérieur me traite comme son égal* ». L'indice de fidélité pour cette échelle est très satisfaisant ($\alpha = .93$).

Justice perçue. La perception de justice distributive a été mesurée à partir de cinq indicateurs provenant des travaux de Price et Mueller (1986). À titre d'exemple, nous avons utilisé les items suivant : « *je considère que les possibilités de formation sont équitables pour tous* » et « *mon*

salaires est juste quand je le compare à celui de mes collègues de travail ». L'indice de fidélité pour cette mesure se révèle très satisfaisant ($\alpha = .93$). La justice procédurale a été mesurée à l'aide de quatre indicateurs provenant des travaux de Folger et Konovsky (1989). Ces quatre indicateurs ont été choisis en raison de la validité qu'ils ont démontrée dans l'étude de Folger et Konovsky (1989). Ils représentent essentiellement la dimension relative au feedback à la performance de l'échelle de justice procédurale. Ces quatre indicateurs sont les suivants: indiquez dans quelle mesure votre supérieur « vous donne l'opportunité d'exprimer votre point de vue », (...) « utilise des critères constants pour évaluer votre performance », (...) « tient compte de votre opinion en ce qui concerne votre performance », (...) « vous donne un feedback pour savoir si vous travaillez bien ». L'indice de fidélité pour cette mesure se révèle satisfaisant ($\alpha = .90$).

CCO. Dans le but de réduire les problèmes de variance commune inhérents aux recherches avec un devis transversal, les comportements de citoyenneté ont été évalués par les supérieurs immédiats des employés. Les gestionnaires de chaque unité ont évalué la fréquence d'adoption des CCO pour chacun des employés sous leur supervision. L'échelle utilisée provient des travaux de Netemeyer et Maxham (2007). Les trois indicateurs de cette échelle ont été présentés aux gestionnaires de la manière suivante: « indiquez dans quelle mesure [nom de l'employé] a été prêt à aider les personnes qu'il/elle côtoie au travail », « (...) de son propre chef, il/elle a aidé un des siens, aux prises avec des problèmes reliés au travail, (...) il/elle a aidé des nouveaux employés même si cela ne faisait pas partie de son travail ». L'indice de fidélité pour cette mesure est très satisfaisant ($\alpha = .95$).

Turnover volontaire. Provenant des archives de la compagnie, nous avons utilisé le turnover volontaire ayant été enregistré dans l'année suivant l'enquête, tel que l'ont fait plusieurs autres chercheurs (par exemple, Bal et al., 2011). La variable a été codée de la manière suivante : 0 = l'employé est resté dans l'entreprise et 1 = l'employé a quitté l'entreprise.

Variables de contrôle. Afin de maximiser le pouvoir statistique des analyses finales, nous avons ajouté seulement deux variables de contrôle dans nos modèles, soit l'ancienneté organisationnelle des répondants et leur niveau de scolarité. Il a été démontré que ces deux caractéristiques sont généralement reliées soit au turnover ou aux CCO. Nous avons également contrôlé pour les effets « groupes » des types de justice lorsque nécessaire, puisque les recherches démontrent que le climat de justice peut également avoir un effet sur les comportements des employés (Liao et Rupp, 2005).

Analyses et résultats

Statistiques descriptives et corrélations

Le tableau 1 présente les statistiques descriptives et les résultats corrélacionnels pour les variables à l'étude. Il présente également les indices de fidélité (α) des construits. A priori, nous constatons dans ce tableau que le leadership structurant n'est pas corrélé significativement avec les variables dépendantes du modèle (turnover et CCO), mais que, de son côté, le leadership de considération est corrélé significativement avec ces variables.

TABLEAU 1
Statistiques Descriptives

Variabiles	M	É.T.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Sclolarité	1.73	0.44	-							
2. Ancienneté	3.73	4.89	.01	-						
3. Leadership structurant	5.26	1.03	.05	-.11**	(.87)					
4. Leadership de considération	5.66	1.53	.07	.01	.64**	(.93)				
5. Justice distributive	3.98	1.58	-.03	-.05	.34**	.39**	(.93)			
6. Justice procédurale	5.47	1.31	.05	.01	.52**	.64**	.42**	(.90)		
7. Turnover volontaire	0.26	0.44	.05	-.18**	-.01	-.11**	-.12**	-.06	-	
8. CCO	5.77	1.17	.04	.17**	.08	.23**	.09*	.14**	-.22**	(.95)

Note. N (individus) = 625. Les coefficients Alpha (α) sont présentés dans les parenthèses en diagonale. Pour le sexe, 1 = homme, 2 = femme. L'ancienneté est mesurée en années. Pour le roulement, 0 = n'a pas quitté volontairement l'entreprise, 1 = a quitté volontairement l'entreprise. CCO = comportement de citoyenneté organisationnelle.

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

Analyse factorielle confirmatoire

Le haut niveau de théorisation des concepts à l'étude nous a permis d'utiliser une démarche analytique de nature confirmatoire pour vérifier la validité des échelles de mesure des cinq construits étudiés (leadership structurant, leadership de considération, justice distributive, justice procédurale). L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) s'est effectuée via les équations structurelles et la méthode de maximum de vraisemblance. Les comparaisons de modèles ont été réalisées à l'aide de tests de différence de chi-carré. Plusieurs indices ont été mis à contribution pour évaluer l'ajustement des modèles de mesure aux données recueillies, soit le chi-carré (χ^2), le « *root mean square error adjusted* » (RMSEA), le « *Tucker-Lewis index* » (TLI), le « *goodness-of-fit index* » (GFI) et le « *comparative fit index* » (CFI). De cette façon, nous présenterons des indices absolus (RMSEA, GFI), de parcimonie (χ^2) et incrémentaux (CFI, TLI) (Byrne, 2001).

Le tableau 2 présente les résultats de l'AFC. Les résultats d'adéquation aux données du modèle théorique à cinq facteurs (M_0) sont les suivants: χ^2 (395, $N=625$) = 1607.50, $p < .001$, GFI = .84, TLI = .90, CFI = .91 et RMSEA = .07. Ces résultats sont satisfaisants, compte tenu des valeurs critiques communément admises dans la littérature, soit GFI, TLI et CFI $> .90$, RMSEA $< .08$ et dans le meilleur cas $< .05$ (Roussel et Wacheux, 2005). De plus, les contributions factorielles standardisées (λ) des indicateurs sur leur variable latente respective sont toutes significatives ($p < .001$) et la moyenne de ces dernières est de .76. Tout compte fait, le modèle à cinq facteurs présente une structure factorielle satisfaisante.

Afin de s'assurer de la validité discriminante des échelles de mesure, nous avons comparé notre modèle avec trois modèles alternatifs à quatre facteurs et un modèle à un facteur (voir tableau 2). Dans le premier modèle alternatif (M_1), nous avons fusionné les deux formes de leadership (structurant et considération), et ce, pour vérifier si ces deux concepts sont bien distincts, malgré leur coefficient de corrélation élevé. Dans le deuxième modèle alternatif (M_2), les justices distributive et procédurale ont été fusionnées en un seul facteur, et ce, puisque la littérature traite

d'une telle possibilité sur le plan conceptuel (Cropanzano, Rupp, Mohler et Schminke, 2001). Le troisième modèle alternatif (M_3) propose une structure à quatre facteurs, en agrégeant le leadership de considération et la justice procédurale. Folger et Konovsky (1989) ont intégré la cible « supérieur immédiat » dans leur échelle de justice procédurale. Nous avons donc voulu vérifier que ce construit se distingue bien de celui du leadership de considération, la corrélation étant relativement élevée en les deux variables.

Les résultats de l'AFC présentés dans le tableau 2 démontrent que le chi-carré augmente significativement et que l'adéquation aux données diminue dans les modèles alternatifs (M_1 , M_2 et M_3). De plus, les tests de différence de chi-carré démontrent clairement que le modèle à cinq facteurs est le meilleur en termes de structure factorielle ($p < .001$), confirmant ainsi sa validité convergente et discriminante. Nous avons dernièrement testé un modèle où tous les indicateurs sont reliés à un seul facteur, afin de détecter les problèmes de variance commune. Si le modèle à 1 facteur (M_4) démontre une adéquation aux données significativement meilleure, il y aura donc un risque de variance commune dans notre étude (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003). Toutefois, le modèle M_5 démontre une très pauvre adéquation aux données (voir tableau 2).

TABLEAU 2
Résultats de l'Analyse Factorielle Confirmatoire

Models tested	χ^2	DF	Model		GFI	TLI	CFI	RMSEA
			comparison	$\Delta \chi^2$				
M_0 – Modèle théorique à 5 facteurs	1607.50	395	-	-	.84	.90	.91	.07
M_1 – Modèle à 4 facteurs: fusion des styles de leadership	2312.65	399	M_1 vs. M_0	705.15*	.73	.85	.86	.09
M_2 – Modèle à 4 facteurs: fusion des dimensions de justice	3086.77	399	M_2 vs. M_0	1479.27*	.71	.78	.80	.10
M_3 – Modèle à 4 facteurs : fusion du leadership de considération et de la justice procédurale	2398.19	399	M_3 vs. M_0	790.69*	.77	.84	.85	.09
M_4 – Modèle à 1 facteur	6254.29	405	M_4 vs. M_0	4646.79*	.53	.54	.57	.15

Note. N (individus) = 625. χ^2 is the chi-square of the model; Δ df for M_1 , M_2 , M_3 and M_4 = 4, 4, 4 and 10, respectively. GFI = goodness of fit index; TLI = Tucker-Lewis index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root-mean-square error of approximation.

* $p < .001$

Analyses d'agrégation

Pour justifier la création de scores agrégés de leadership au niveau des unités, nous avons calculé les indices d'accord inter-juges sur ces mesures en utilisant l'indice $R_{wg(j)}$ (James, Demaree et Wolf, 1984). Les valeurs $R_{wg(j)}$ sont de .87 pour le leadership de considération et de .88 pour le leadership structurant. Ces valeurs sont nettement au-delà de la valeur communément admise pour cet indice, soit de .70 (Bliese, 2000) et révèlent empiriquement qu'il existe un fort consensus parmi les membres des unités en ce qui concerne les styles de leadership. Nous avons également calculé les coefficients de corrélations intra-classe (ICC[1] et ICC[2]) pour ces construits. Dans le cas présent, l'ICC[1] indique la proportion de variance entre les participants pouvant être attribuable au groupe auquel ils appartiennent et l'ICC[2] indique la fidélité des scores agrégés au niveau des unités (James, 1982). Les valeurs de l'ICC[1] pour les leaderships de considération et structurant sont respectivement de .20 et .10, tandis que les valeurs d'ICC[2] sont de .85 et .72, ce qui est fort acceptable (Le Breton et Senter, 2007). Bref, notre

conceptualisation du climat de leadership de structure (CLS) et du climat de leadership de considération (CLC) est validée empiriquement.

Tests d'hypothèses

Notre modèle postule qu'au-delà des perceptions individuelles de leadership, il existe des climats de leadership (de structure et considération) représentés par l'agrégation des perceptions individuelles. Même postulat pour les climats de justice (distributive et procédurale), lesquels seront ajoutés comme variables de contrôle. Les données examinées sont donc imbriquées à travers deux niveaux d'analyse; les perceptions individuelles étant nichées dans les groupes (unités) et leurs gestionnaires. En termes concrets, cela signifie que les observations qui appartiennent à une même unité tendent à être plus similaires entre elles que si elles n'avaient pas appartenu à cette unité. Selon Hofman, Griffin et Gavin, 2000, ceci fait en sorte que nous ne pouvons respecter la condition d'indépendance des observations inhérente à un modèle individuel. Nous utiliserons donc la modélisation linéaire hiérarchique (HLM) avec le logiciel HLM 6.06 pour tester nos hypothèses puisqu'elle est explicitement conçue pour traiter des données hiérarchiques et qu'elle permet d'introduire des variables dépendantes binaires, telles que le turnover (Raudenbush et Bryk, 2002).

Quatre modèles hiérarchiques de type « intercept as outcome »¹ ont été spécifiés pour examiner (a) les effets des leaderships de structure et de considération (au niveau individuel et collectif) sur la perception de justice distributive au niveau individuel, (b) les effets des leaderships de structure et de considération (au niveau individuel et collectif) sur la perception de justice procédurale, (c) les effets des justices distributive et procédurale (en contrôlant pour l'effet groupe) sur le turnover et (d) les effets des justices distributive et procédurale (en contrôlant pour l'effet groupe) sur les CCO. Pour tester les effets médiateurs, nous utiliserons le test de bootstrap, basé sur un ré-échantillonnage avec remise (Preacher et Hayes, 2008).

Les tableaux 3 et 4 présentent les résultats des analyses HLM. Plus précisément, les résultats du tableau 3 nous permettent de nous pencher sur les hypothèses H3 et H6 qui suggéraient un lien entre les climats de leadership et les perceptions de justice. L'hypothèse H3a, qui proposait un lien positif entre le CLS et la justice distributive est confirmée ($\gamma = .55, p < .10$), tandis que H3b est infirmée, le CLC n'étant pas relié significativement à la justice distributive ($\gamma = .08, ns$). De son côté, l'hypothèse H6a est également infirmée, le CLS n'étant pas relié significativement à la justice procédurale ($\gamma = .13, ns$). L'hypothèse H6b est confirmée, le CLC étant significativement lié à la justice procédurale ($\gamma = .53, p < .01$).

L'hypothèse H1, qui propose que la perception de justice distributive exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership structurant et le turnover est **confirmée**. En effet, tel que présenté dans le tableau 3, nous trouvons un lien significatif entre le leadership structurant et la justice distributive ($\gamma = .18, p < .05$). Le tableau 4 nous renseigne sur le lien significatif entre la justice distributive et le turnover ($\gamma = -.20, p < .001$), et ce, en contrôlant pour l'effet de la justice distributive au niveau 2. De plus, le test de bootstrap nous permet de conclure que la médiation

¹ Les modèles « intercept as outcome » ont pour fonction de modéliser l'intercept par des variables explicatives de niveau 2, en plus du terme aléatoire.

est significative puisque son intervalle de confiance I.C. au niveau 95% n'inclut pas le zéro [-0.1642 -0.0212].

TABLEAU 3
Résultats des analyses de modèles linéaires hiérarchiques
Variables dépendantes : justice distributive et justice procédurale

Variables	VD : justice distributive		VD : justice procédurale	
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2
Niveau 1				
Intercept	3.12***	3.14***	4.44***	4.44***
Scolarité	-0.05	-0.05	0.01	0.01
Ancienneté	-0.02	-0.02	0.01	0.01
Leadership de structure	.18**	.18**	.28***	.28***
Leadership de considération	.49***	.49***	.59***	.59***
R^2 intra-groupes	0.15	0.15	0.35	0.35
Niveau 2				
Cross-level main effect				
Climat de leadership de structure		0.55*		0.13
Climat de leadership de considération		0.08		0.53**
R^2 inter-groupes		0.17		0.43

Note. Au niveau 1, $N = 625$, au niveau 2, $N = 27$. Pour le turnover, 0 = rester, 1 = quitter. Les estimations correspondent aux effets fixes.

* $p < .10$; ** $p < .05$; *** $p < .001$

L'hypothèse H2, qui propose que la perception de justice distributive exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership de considération et le turnover est également **confirmée**. En effet, nous trouvons un lien significatif (voir tableau 3) entre le leadership de considération et la justice distributive ($\gamma = .49, p < .001$). Le tableau 4 nous renseigne sur le lien significatif entre la justice distributive et le turnover ($\gamma = -.20, p < .001$). De plus, le test de bootstrap nous permet de conclure que la médiation est significative puisque son intervalle de confiance I.C. au niveau 95% n'inclut pas le zéro [-0.1482 -0.0037]. Fait intéressant à noter, contrairement au test de médiation précédent, celui-ci fait ressortir un lien direct significatif et négatif entre le leadership de considération et le turnover ($\beta = .21, p < .001$).

L'hypothèse H4, qui propose que la perception de justice procédurale exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership structurant et les CCO est **confirmée**. En effet, tel que présenté dans le tableau 3, nous trouvons un lien significatif entre le leadership structurant et la justice procédurale ($\gamma = .28, p < .001$). Le tableau 4 nous renseigne sur le lien significatif entre la justice procédurale et les CCO ($\gamma = .08, p < .10$), et ce, en contrôlant pour l'effet de la justice procédurale au niveau 2. De plus, le test de bootstrap nous permet de conclure que la médiation est significative puisque son intervalle de confiance I.C. au niveau 95% n'inclut pas le zéro [0.0055 0.1471].

Toutefois, l'hypothèse H5, qui propose que la perception de justice procédurale exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership de considération et les CCO n'est **pas confirmée**. Bien que nous trouvions un lien significatif entre le leadership de considération et la justice procédurale ($\gamma = .59, p < .001$) et un lien significatif entre la justice procédurale et les CCO ($\gamma = .08, p < .10$), le test de bootstrap ne nous permet pas de conclure que la médiation est significative puisque son intervalle de confiance I.C. au niveau 95% inclut le zéro [-0.745 0.0634]. Cependant, nous trouvons un lien direct significatif et positif entre le leadership de considération (VI) et les CCO (VD) ($\beta = .23, p < .001$).

TABLEAU 4
Résultats des analyses de modèles linéaires hiérarchiques
Variables dépendantes : turnover et CCO

Variables	VD: turnover		VD: CCO	
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2
Niveau 1				
Intercept	-0.77***	-0.77***	5.69***	5.70***
Scolarité	0.07	0.07	0.01	0.01
Ancienneté	-0.14***	-0.14***	0.03**	0.03**
Justice distributive	-0.20**	-0.20**	0.04	0.04
Justice procédurale	0.01	0.01	0.08*	0.08*
R^2 intra-groupes			0.05	0.05
Niveau 2				
Cross-level main effect				
Climat de justice distributive		-0.11		-0.20
Climat de justice procédurale		-0.07		0.49*
R^2 intra-groupes				0.06

Note. Au niveau 1, $N = 625$, au niveau 2, $N = 27$. Pour le turnover, 0 = rester, 1 = quitter. Les estimations correspondent aux effets fixes.
* $p < .10$; ** $p < .05$; *** $p < .001$

Analyses supplémentaires

Nous avons également testé deux liens qui, selon la littérature existante pourraient s'avérer possibles parmi les variables à l'étude. Premièrement, nous avons examiné le lien direct entre la perception de justice distributive et les CCO. La littérature étant mitigée à ce sujet (Gaudet et al., 2009), nous avons cru bon d'inclure cette analyse dans notre modèle. Un deuxième lien qui peut être possible est celui entre la perception de justice procédurale et le turnover. En effet, bien que la littérature soit mitigée à ce propos (Posthuma, Maertz et Dworkin, 2007), des études ont démontré qu'il existait un lien négatif entre la perception de justice procédurale et le turnover (Li et Cropanzano, 2009; Robbins, Summers et Miller, 2000). Comme présenté dans le tableau 3, aucune de ces deux relations n'est significative dans notre échantillon ($\gamma = .04, ns$; $\gamma = .01, ns$). La figure 2 présente donc notre modèle final.

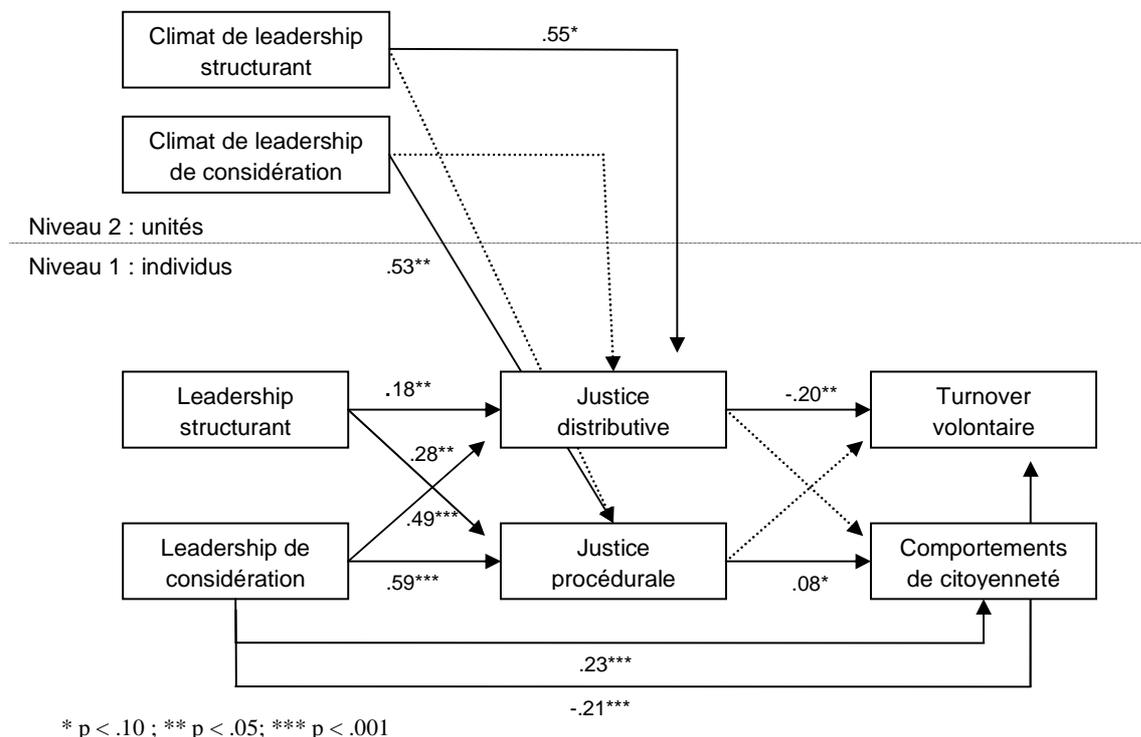


Figure 2. Modèle final

Discussion

L'objectif principal de cette étude était de répondre à l'appel lancé par Judge et ses collaborateurs (2004) en examinant les effets des leaderships de structure et de considération sur la performance RH, laquelle est mesurée par la rétention des employés (ou le turnover volontaire) et les comportements discrétionnaires (CCO). Plus précisément, notre étude avait deux sous-objectifs, soit, premièrement, d'examiner la perception de justice (distributive et procédurale) comme mécanisme médiateur de cette relation et, deuxièmement, de vérifier l'effet du leadership en tant que construit collectif sur ce médiateur. Nous avons donc proposé un modèle multiniveaux et testé ce modèle sur un échantillon de 625 employés, regroupés en 27 unités organisationnelles d'une entreprise canadienne oeuvrant dans le secteur du commerce de détail.

En confirmant les hypothèses H1 et H2, nos résultats suggèrent que la perception de justice distributive exerce un rôle intermédiaire dans la relation entre les styles de leadership de structure et de considération et le turnover volontaire. Nous comprenons donc que les leaders capables de favoriser la perception d'équité pourront contribuer à réduire les départs volontaires dans leur unité organisationnelle. Les comportements de considération et de structure semblent tous deux en mesure d'engendrer un tel processus. Ces résultats s'ajoutent donc aux récentes études ayant examiné le processus par lequel le leadership influence le turnover (par exemple, Bernhard et O'Driscoll, 2011; Chen et al., 2011; Wefald, Reichard et Serrano, 2011). Parmi ces études, aucune n'avaient établi jusqu'à présent que la perception de justice pouvait intervenir

comme médiateur psychologique dans cette relation. Qui plus est, à la lumière de nos résultats, il est possible d'affirmer que les deux formes de comportements (structure et considération) ont un impact sur la perception d'équité des employés. La justice distributive peut donc être influencée autant par des comportements de nature instrumentale que relationnelle adoptés par les leaders. Ces derniers sont les représentants officiels de l'organisation aux yeux des employés (Wu, Neubert et Yi, 2007) et réussissent, par leurs comportements, à entraîner la perception de justice dans la distribution des ressources et ainsi, indirectement, à favoriser la rétention. Fait important à noter, nos analyses font ressortir que le leadership de considération exerce également un effet direct sur le turnover volontaire. Ceci est cohérent avec les travaux de Newman et al. (2009) qui ont trouvé que le soutien du superviseur avait un effet autant direct qu'indirect sur le turnover. Pour justifier ce lien direct, Newman et al. (2009) expliquent que les employés développent des attitudes à l'égard de leur supérieur qui sont différentes des attitudes développées à l'égard de l'organisation. Ils ajoutent que l'existence d'un lien vertical fort avec les supérieurs immédiats expliquerait que les comportements de ces derniers affectent directement l'intention de quitter. Le même phénomène peut expliquer le comportement de départ volontaire.

Le rôle de la justice procédurale est moins probant à la lumière de notre étude. En effet, bien que nos résultats confirment la relation directe et forte entre les deux styles de leadership et la perception de justice procédurale, il semble que celle-ci n'agisse pas toujours comme un médiateur dans le processus menant à la performance discrétionnaire. Si l'effet médiateur entre le leadership structurant et les CCO a été confirmé (H4), on ne peut en dire autant pour le leadership de considération (H5). Toutefois, nous avons découvert une relation directe et positive entre les comportements de considération et l'adoption de comportement discrétionnaire. Ceci est intéressant sur le plan conceptuel. En effet, nos résultats font ressortir qu'un leadership instrumental peut influencer la performance discrétionnaire, et ce, par le mécanisme indirect de justice procédurale. L'influence du leadership de considération serait plutôt directe. En établissant des relations avec ses subordonnés, ce leader pourrait donc avoir un impact immédiat sur leurs comportements d'aide envers les autres.

Enfin, nos résultats démontrent, comme d'autres études l'ont fait dans la recherche passée (par exemple, Charbonnier-Voirin et al., 2010), qu'au-delà de la perception individualisée du leadership, il existe un climat de leadership qui aurait, lui aussi, un impact sur la perception de justice des individus. Les deux peuvent coexister chez un même leader, de sorte que ce leader peut influencer autant les perceptions individuelles que collectives. Nos travaux vont dans le sens des études récentes ayant appuyé la nature multiniveaux du leadership (Yammarino et Dansereau, 2008). Par contre, ils ne sont pas cohérents avec deux autres principes existants dans la recherche multiniveaux dans le domaine du leadership. Premièrement, nos résultats démontrent que d'un niveau à l'autre, la fonction du leadership peut être différente. En effet, les climats de leadership ne sont pas reliés aux deux formes de justice comme le sont les deux styles de leadership au niveau individuel. Plus précisément, les résultats indiquent que le climat de leadership de structure serait lié à la perception de justice distributive, tandis que le climat de leadership de considération serait lié à la perception de justice procédurale (nous avons confirmé les hypothèses H3a et H6b et infirmé les hypothèses H3b et H6a). Ces résultats sont peut-être attribuables à la nature des climats de leadership, l'un étant de nature instrumentale et ayant un lien avec la perception d'équité; l'autre étant de nature relationnelle et ayant un lien avec la justice procédurale. Il n'y aurait donc pas d'homologie fonctionnelle complète puisqu'au niveau

individuel, les deux styles de leadership sont liés aux deux formes de justice. Des investigations supplémentaires seront nécessaires pour appuyer et comprendre davantage ces résultats. Deuxièmement, il semble que la considération peut s'imposer en tant que climat de leadership et non seulement comme étant une forme de leadership individualisée (« *individual-focused leadership* ») (Wu, et al., 2010).

De manière générale, nos résultats apportent deux contributions théoriques principales. Ils contribuent à étayer la recherche sur les mécanismes expliquant les effets des leaderships de structure et de considération (« *the forgotten ones* ») sur la performance des employés. Ils contribuent également à l'intégration de deux littératures majeures ayant trop longtemps été étudiées de façon indépendante, soit le leadership et la justice (Cho & Dansereau, 2010; Pillai et al., 1999; Walumbwa et al., 2008). Sur le plan pratique, notre étude propose des solutions intéressantes pour les organisations qui souhaitent retenir leur personnel et favoriser la performance discrétionnaire. Celles-ci doivent embaucher ou développer des leaders qui seront en mesure non seulement de soutenir et de considérer leurs employés, mais aussi qui seront capables de bien structurer le travail et les rôles.

Conclusion

Cette étude présente plusieurs forces, telles que l'originalité du modèle intégrateur, la vérification empirique de plusieurs liens peu explorés dans la littérature, de même que l'utilisation de trois sources de collectes de données. Toutefois, elle n'est pas sans limites. Premièrement, notre recherche ne peut être généralisée à d'autres contextes organisationnels que celui dont nous avons utilisé les données. En effet, les répondants de notre échantillon ne proviennent que d'une seule organisation, dans le secteur du commerce de détail. Malgré le fait que cette démarche favorise la validité interne de l'étude, elle contribue très certainement à en diminuer la validité externe. Des études similaires à la nôtre, dans divers environnements organisationnels, seront donc nécessaires afin de permettre la généralisation des résultats à d'autres contextes. De plus, l'utilisation d'un devis de recherche transversal, contrairement à un devis longitudinal, nous empêche d'établir des liens de causalité entre les variables étudiées.

Enfin, plusieurs pistes de recherche intéressantes peuvent émaner de cette étude. Parmi celles-ci, nous croyons qu'il serait intéressant d'investiguer, dans un modèle similaire au nôtre, le rôle médiateur d'autres conditions psychologiques, telles que la confiance, le soutien perçu et l'habilitation psychologique. La recherche future pourrait également se pencher sur le lien entre les climats de leadership et la performance au niveau collectif.

Références

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental psychology*: 267-299. New York: Academic Press.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103: 411-423.
- Bass, B. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Collier Macmillan.
- Bass, Bernard M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications*, 3 éd., New York, The Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*, Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum.
- Bal, P. M., de Lange, A. H., Ybema, J.F., Jansen, P.G.W., & van der Velde, M.E.G. (2011). Age and Trust as Moderators in the Relation between Procedural Justice and Turnover: A Large-Scale Longitudinal Study. *Applied Psychology: An International Review*, 60: 66-86.
- Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P. (2011). Psychological Ownership in Small Family-Owned Businesses: Leadership Style and Nonfamily-Employees' Work Attitudes and Behaviors. *Group & Organization Management*, 36: 345-384.
- Bies, R. J. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*: 85-112. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York.
- Bliese, P.D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*: 349-381. San Francisco: Jossey-Bass.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cascio, W. (2000). *Costing human resources : the financial impact of behavior in organizations*. Cincinnati : South-Western
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptative performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, 35 : 699.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- Chen, G., & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior*, 27: 223-267.
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S.K., Shapiro, D.L., & Farh, J.L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96: 541-557.
- Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 21: 409-421.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 278-321.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. A., Wesson, M. J., Porter, L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86: 425-445.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler C. J. & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 1-13.
- De Cremer, D., Van Dijke, M. & Bos, A.E.R. (2007). When Leaders Are Seen as Transformational: The effects of Organizational Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 37: 1797-1816.
- Dixon, M. L. and L. K. Hart (2010). The Impact of Path-Goal Leadership Styles on Work Group Effectiveness and Turnover Intention. *Journal of Managerial Issues*, 22: 52-69.
- Dubois, D, Pelletier, E., & Morin, D. (2009). *Comment attirer et fidéliser des employés*. Montréal : Éditions Transcontinental; Québec.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. In B. J. Avolio, & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (Vol. 2, pp. 35–66). Oxford, U.K.: Elsevier Science.
- Ehrhart, M. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behaviour. *Personnel Psychology*, 57: 61-94.
- Elanain, H. M. A. (2010). Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE. *Journal of Management Development*, 29: 5-27.
- Euwema, M. C., Wendt, H., & Van Emmerik, H. (2007). Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 28: 1035-1057.
- House, R.J. (1996). Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7: 323-352.
- Hunt, J.B. (1991). *Leadership: A new synthesis*. London: Sage.
- Fassina, N. E., Jones D. A. & Uggerslev K. L. (2008). Relationship clean-up time: Using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors. *Journal of Management*, 34: 161-188.
- Fleishman, E.A. (1995). Consideration and structure : Another look at their role in leadership research. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (eds.), *Leadership : The multiple-level approaches* (pp.51-60), Stamford, CT : JAI Press.
- Fleishman, E.A. (1953). “The description of supervisory behavior”. *Journal of Applied Psychology*, 37: 1-6.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35: 108-119.
- Folger, R, & Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32 : 115-130.
- Gaudet, M-C., Tremblay, M. & Doucet, O. (2009). Transformational leadership, emotional exhaustion, citizenship behaviors and absenteeism: the mediating role of justice perception. Paper presented at the 2009 *Administrative Sciences Association of Canada*, Niagara Falls.

- Gill, A., N. Mathur, Sharma, S.P., & Bhutani, S. (2011). The Effects of Empowerment and Transformational Leadership on Employee Intentions to Quit: A Study of Restaurant Workers in India. *International Journal of Management*, 28: 217-229.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25: 161-178.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16: 399-432.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gardner, S. (2000). A Meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover : Update, moderator tests, and research implications for the next millenium. *Journal of Management*, 26 : 463-488.
- Haar, J.M., & Spell, C.S. (2009). How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy. *International Journal of Human Resource Management*, 20 : 1827-1842.
- Hendrix, W.H., Robbins, T., Miller, J., & Summers, T.P. (1998). Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13 : 611.
- Hiller, N.J., DeChurch, L.A., Murase, T., & Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership : A 25 years review. *Journal of Management*, 37 : 1137-1177.
- Hinkin, T.R., & Schriesheim, C.A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Leadership Quarterly*, 19: 501-513.
- Hofman, D. A., Griffin, M. A., & Gavin, M.B. (2000). The application of linear modeling to organizational research. In S. W. J. Kozlowski & K. J. Klein (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations : foundations, extensions, and new directions* (pp.466-511). San Francisco : Jossey-Bass
- House, R.J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. Dans J.G. Hunt et L.L. Larsen (Eds), *Leadership : The cutting hedge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- In-Sue Oh, G.W., Courtright, S.H., & Colbert, A.E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36: 223-270.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67: 219-229.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69: 85-98.
- Johns, G. (1998). Aggregation or aggravation? The relative merits of a broad withdrawal construct. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 453.
- Jones, D. A. & Skarlicki, D. P. (2003). The Relationship Between Perceptions of Fairness and Voluntary Turnover Among Retail Employees¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 33: 1226-1243.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A Meta-Analytic test of their relative validity. *Journal of applied Psychology*, 89: 755-768.
- Judge, T., Piccolo, R.F. et Ilies, R. (2004). « The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research”. *Journal of Applied Psychology*, 89: 36-51.

- Kirkman, B.L., Chen, G., Farh, J.L., & Lowe, K.B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52: 744–764.
- Kozlowski, S.W.J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations. In Klein, K.J. and Kozlowski, S.W. (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods* 11: 815-852.
- 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 & R.H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*: 167-218. New York: Springer-Verlag.
- Li, A. and R. Cropanzano (2009). Do East Asians Respond More/Less Strongly to Organizational Justice Than North Americans? A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 46: 787-805.
- Liao, H., & Rupp, D. (2005). The impact of justice climate and organizational orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90, 242-256.
- Lowe, K. B. & Gardner, W.L. (2000). "Ten years of The Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future". *Leadership Quarterly*, vol. 11, no 4, p. 459- 515.
- Lowe, K. B., Kroeck, G. K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 73: 385-425.
- Maax, C. J. M., & Hox, J. J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology*, 1 : 86-92.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, S. M. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43: 738-748.
- Netemeyer, R.G., & Maxham, J.G. (2007). Employee versus supervisor ratings of performance in the retail customer service sector: Differences in predictive validity for customer outcomes. *Journal of Retailing*, 83: 131-145.
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2012). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions A study of Chinese employees in multinational enterprises. *Personnel Review*, 41: 56-72.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1996). Exploring the relationship between top management behaviors and employee perceptions of fairness. *International Journal of Public Administration*, 19: 941-961.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership : Theory and practice*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, Lexington books.
- Organ, D. 1997. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85–97.
- Piccolo, R.F. & Colquitt, J.A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327-340.

- Pillai, R., Schriesheim, C.A., & Williams E. A. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25: 897-933.
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & Mackenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 99 : 113-142.
- Podsakoff, N. P., Blume, B. D., Whiting, S. W., & Podsakoff, P. M. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94 : 122-141.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, & Bommer, W.H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B, Lee, J. Y. & Podsakoff, N. B. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88: 879-903.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26: 513-563.
- Posthuma, R. A., Maertz Jr, C. P., & Dworkin, J.B. (2007). Procedural justice's relationship with turnover: explaining past inconsistent findings. *Journal of Organizational Behavior*, 28: 381-398
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich, CT. JAI Press.
- Price, J.L. (1997). *Handbook of Organizational Measurement*, MCB University Press, Bradford.
- Preacher, K., & Hayes, A. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods* 40: 879-891.
- Raelin, J.A. (2004). Don't bother putting leadership into people. *Academy of Management Executive*, 18 : 131-135.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models : applications and data analysis methods*. Thousand Oaks : Sage
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Robbins, T. L., Summers, T. P., & Miller, J. L. (2000). Intra- and inter-justice relationships: Assessing the direction. *Human Relations*, 53: 1329-1355.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37: 137-152.
- Roussel, P. & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Brussels: De Boeck.

- Rush, M. C., Thomas, J. C., & Lord, R.G. (1977). Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20: 93-110.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Schnake, M., Cochran, D., & Dumler, M. (1995). Encouraging organizational citizenship: The effect of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7: 2019-221.
- Schnake, M., Dumler, M., & Cochran, D. (1993). The relationship between traditional leadership, super leadership and organizational citizenship. *Group & Organization Management*, 18, 352-365.
- Schneider, B., & White, S.S. (2004). *Service quality: Research perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seltzer, J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16: 693-703.
- Stogdill, R.M. (1963). Manual for the leader behaviour description questionnaire, Form XII. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46, 97-105.
- Tyler, T. R. & Lind, A. E. (1992). A relational model of authority in groups. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*: 115-191. San Diego, CA: Academic Press.
- Walumbwa, F.O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *Leadership Quarterly*, 19: 251-265.
- Wefald, A. J., Reichard, R. J., & Serrano, S.A. (2011). Fitting Engagement Into a Nomological Network. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18: 522-537.
- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel psychology*, 63 : 41-81.
- Wu, C., Neubert, M. J. & Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change: The mediating role of justice perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43: 327-351.
- Yammarino, F.J., Dansereau, F. (2008). Multi-level nature and multi-level approaches to leadership. *Leadership Quarterly*, 19: 135-141.
- Yang, J., Zhang, Z.-X., Tsui, A. (2010). Middle manager leadership and Frontline Employee Performance : Bypass, Cascading, and Moderating Effects. *Journal of Management Studies*, 47 : 1467-6486.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ Prentice Hall.
- Zhang, H., & Agarwal, N. C. (2009). The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR practices and workplace outcomes: an investigation in China. *International Journal of Human Resource Management*, 20: 676-693.
- Zellars, K. L. & Tepper, B. J. (2003). Beyond social exchange: New directions for organizational citizenship behavior theory and research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22: 395-424.