

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'ENGAGEMENT AFFECTIF MUTUEL DANS LA RELATION SUPERVISEUR-
SUPERVISÉ ET SES CONSÉQUENCES SUR LA PERFORMANCE AU
TRAVAIL, LES COMPORTEMENTS DE CITOYENNETÉ
ORGANISATIONNELLE ET L'INTENTION DE QUITTER L'ORGANISATION

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ÈS SCIENCE DE LA GESTION

PAR

AÏCHA GHORZI

AOÛT 2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

J'aimerais exprimer mes plus sincères et chaleureux remerciements à ma directrice de maîtrise, Mme Guylaine Landry, professeur au Département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQÀM) pour m'avoir impliquée dans son projet de recherche à titre d'assistante de recherche. Je suis particulièrement reconnaissante envers le soutien et les ressources dont j'ai pu bénéficier, notamment votre engagement, votre enthousiasme et votre esprit positif tout au long de la réalisation de ce mémoire. Je souhaite aussi vous remercier pour vos précieux feedbacks et conseils qui ont contribué à la qualité de ce mémoire. Je tiens aussi à remercier l'UQAM. Pour y avoir fait mon baccalauréat et ma maîtrise, j'ai pu bénéficier de la pédagogie de professeurs et chargés de cours inspirants.

Je pense également à mes camarades de classe et plus particulièrement à Clara. Savoir que tu étais toi aussi embarquée dans ce douloureux exercice m'a permis de garder le cap. Félicitations pour tout le travail que tu as accompli et merci pour ton soutien !

Je ne peux passer sous silence le rôle de mon cher et tendre Mike avec qui nous partageons un engagement vieux de 17 ans ! Autant pour le baccalauréat, je te dis merci de toujours m'avoir poussée et soutenue à le terminer. Autant pour la maîtrise, je te remercie de m'avoir laissée me débrouiller seule !

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	VII
RÉSUMÉ	VIII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIF DE RECHERCHE.....	5
1.1 Identification du problème de recherche.....	5
1.2 Identification de l'objectif de recherche	8
CHAPITRE II	
CADRE CONCEPTUEL	
2.1 L'engagement organisationnel	11
2.1.1 Définition et évolution du concept	11
2.2 Concept et dimension retenue : engagement affectif	17
2.3 Les cibles de l'engagement affectif	17
2.3.1 L'EA envers le supérieur.....	18
2.3.2 L'EA envers le supervisé	21
2.3.3 L'engagement dans les relations intimes et dans la relation de superviseur-employé	24
2.3.4 Théories et modèles.....	28
2.4 Les conséquences de l'engagement affectif au sein de la relation superviseur-supervisé	38
2.4.1 La performance à la tâche	41
2.4.2 Les comportements de citoyenneté organisationnelle.....	44
2.4.3 L'intention de quitter.....	48

2.5	Hypothèses.....	51
2.5.1	Modèle conceptuel.....	51
2.5.2	Hypothèses.....	52
CHAPITRE III		
MÉTHODOLOGIE		
3.1	Approche méthodologique	55
3.2	Échantillon.....	56
3.2.1	Procédure d'administration des questionnaires.....	58
3.3	Les instruments de mesure	61
CHAPITRE IV		
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....		
4.1	Analyses statistiques descriptives.....	64
4.1.1	Description des répondants	64
4.1.2	Analyses factorielles exploratoires des variables à l'étude.....	66
4.1.3	Alphas de Cronbach	69
4.1.4	Corrélations, moyennes et écarts-types.....	70
4.2	Vérification des hypothèses.....	72
4.2.1	Résultats de l'analyse par équation structurelle	73
4.2.2	Résultats des analyses par régressions multiples	74
CHAPITRE V		
DISCUSSION DES RÉSULTATS		
5.1	Rappel des objectifs et du modèle retenu	80
5.2	Rappel des résultats obtenus et interprétation	82
5.3	Les contributions de l'étude.....	87
5.4	Les limites de l'étude.....	90
5.5	Les pistes de recherches futures	92
CONCLUSION		
ANNEXE A		
SECTIONS PERTINENTES DU QUESTIONNAIRE EMPLOYÉ		
ANNEXE B		
SECTIONS PERTINENTES DU QUESTIONNAIRE SUPERVISEUR		
BIBLIOGRAPHIE		

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
Figure 2.1	Modèle de mutualité de l'engagement dans les relations amoureuses. ... 34
Figure 2.2	Modèle théorique de la mutualité de l'engagement dans les relations superviseur-supervisé et des effets de la mutualité sur les variables conséquentes 52
Figure 4.1	Résultat de l'analyse par équation structurelle 74
Figure 5.1	Modèle théorique de mutualité de l'engagement dans les relations superviseur/supervisé 81

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
Tableau 2.1	Récapitulatif des 4 types de mutualité dans les relations superviseur-supervisé	37
Tableau 4.1	Distribution des répondants par variables sociodémographiques	65
Tableau 4.2	Analyse factorielle exploratoire des quatre types d'engagement affectif.....	67
Tableau 4.3	Analyse factorielle exploratoire des mesures de l'intention de quitter l'organisation, la performance au travail et les CCO	68
Tableau 4.4	Indices de fiabilité des échelles de mesure	69
Tableau 4.5	Moyennes, écarts-types, coefficients de corrélation et alphas de Cronbach des variables à l'étude	71
Tableau 4.6	Récapitulatif du calcul des 4 types de mutualités en utilisant la différence absolue entre les EA auto-rapportés/perçus des partenaires.....	76
Tableau 4.7	Résultats des régressions entre les types de mutualité et leurs effets sur la performance au travail les CCO et l'intention de quitter.....	78

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CCO	Comportements de citoyenneté organisationnelle
EA	Engagement affectif
EAM	Engagement affectif mutuel
EAO	Engagement affectif organisationnel
EAP	Engagement affectif perçu
EAR	Engagement affectif auto-rapporté (réel)
EC	Engagement de continuité
EC-Alt	Engagement de continuité par manque d'alternatives
EC-Sac	Engagement de continuité par sacrifices perçus
EN	Engagement normatif
EO	Engagement organisationnel
LMX	Échange leader-membre

RÉSUMÉ

En s'appuyant sur les modèles théoriques de l'échange social (Blau 1964), de l'échange leader-membre (Graen et Uhl-Bien, 1995) et de la mutualité de l'engagement de Weigel (2010), ce mémoire examine dans un premier temps la présence de divers types de mutualité d'engagement au sein de la relation supérieur-employé. De plus, on y examine l'impact de l'engagement affectif mutuel entre le superviseur et le supervisé sur les attitudes et comportements au travail de ce dernier. Plus précisément, nous nous concentrons sur l'influence que peut avoir l'engagement affectif mutuel, entre le superviseur et son supervisé, sur la performance au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle, et l'intention de quitter l'organisation du supervisé.

Une recherche empirique a été conduite dans plusieurs entreprises du Québec auprès d'un échantillon de dyades superviseur-supervisé dans une variété d'occupations. Sur 395 questionnaires du supervisé et 126 questionnaires du superviseur distribués, un total de 126 a pu être traité pour les supervisés et 101 pour les superviseurs, ce qui représente respectivement un taux de participation de 33 et 80 %, permettant la formation de 101 dyades. Le traitement de l'enquête s'est effectué en utilisant les logiciels Lisrel 8.80 et SPSS 24.

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons dans un premier temps mesuré l'engagement affectif (EA) auto-rapporté (réel) et perçu de chacun des partenaires. Ces EA (auto-rapportés et perçus) nous les avons par la suite croisés pour former quatre types de mutualité (réelle, supposée, empathique, et réciproque) et calculé leurs scores en utilisant la différence absolue en concordance avec le modèle de Weigel (2010) tiré de la littérature sur les relations intimes.

Nos résultats révèlent que l'ensemble des mutualités possèdent un coefficient positif. Toutefois, seules les mutualités supposées de l'employé et du superviseur sont vérifiées : ainsi, nous en concluons que les employés et les supérieurs tendent à projeter leur propre engagement sur leur partenaire. Concernant la performance au travail, aucune mutualité n'a démontré de relation significative. Aussi, nous démontrons que la mutualité réelle prédit significativement les CCO de l'employé, alors que la mutualité supposée de l'employé les prédit dans le sens contraire. Enfin, seule la mutualité empathique du superviseur prédit significativement l'intention de quitter l'organisation.

Cette recherche explore de façon détaillée et approfondie, à travers l'engagement affectif (EA), la nature complexe des relations interpersonnelles entre l'employé et son supérieur immédiat.

Mots clés : engagement affectif mutuel, superviseur, supervisé, performance au travail, comportements de citoyenneté organisationnelle, intention de quitter.

INTRODUCTION

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre d'une étude sur l'engagement affectif mutuel (EAM) entre le superviseur¹ et le supervisé².

Lors du processus de dotation, toutes les entreprises sont à la quête du salarié idéal. Dans la littérature, on le décrit comme étant loyal, fidèle à son entreprise, peu absentéiste, susceptible d'adopter des comportements dans l'intérêt de son entreprise et prêt à fournir les efforts pour contribuer à son succès (Morrow, 1983; Mowday & *al.*, 1982).

Selon les connaissances accumulées à ce jour, on peut affirmer que l'engagement en milieu de travail joue un rôle fondamental dans la prédiction des comportements au travail (ex. Meyer & *al.*, 2002). Comme de nombreux écrits dans la littérature l'ont montré, l'engagement corrèle avec les conséquences organisationnelles telles que la performance, les comportements de citoyenneté organisationnelle, le roulement du personnel et la cognition de retrait et apparaît aussi crucial pour la compréhension et l'amélioration de l'efficacité au travail (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & *al.*, 2002; Meyer & Allen, 1997).

¹ Les termes supérieur, superviseur et supérieur hiérarchique sont autant de qualificatifs que l'on retrouve dans la littérature. Ils seront utilisés de façon interchangeable dans le présent document pour faire référence au supérieur immédiat de l'employé.

² Supervisé, subordonné et employé sont autant de termes que l'on retrouve dans la littérature lorsqu'il s'agit de décrire un individu lié à une entreprise suite à l'acceptation d'un contrat de travail. Ils seront utilisés de façon interchangeable dans le présent document.

L'engagement des employés en milieu de travail et notamment envers l'organisation a fait l'objet de multiples conceptualisations (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; O'Reilly & Chatman, 1986; Porter & *al.*, 1974) et demeure un concept très présent dans la littérature. Pendant un temps considéré comme un état psychologique qui lie l'employé à l'organisation, Meyer et Herscovitch (2001, p. 301) l'ont redéfini comme étant « une force qui lie un individu à un cours d'action en rapport avec une ou plusieurs cibles³ ». Ce cadre d'étude s'est donc vu s'étendre à d'autres cibles que l'organisation. Cet élargissement d'analyse prend sa genèse dans les travaux de Mowday *et al.* (1982) ainsi que Reichers (1985) qui soutenaient que l'engagement de par sa complexité ne peut pas être orienté qu'envers l'organisation. Ainsi, d'autres cibles sont également considérées dans la littérature et progressivement les recherches menées sur l'engagement ont convergé vers une prise en compte élargie du concept. Désormais, on le lie à d'autres objets tels que le travail en tant que tel (ex. Blau & Ryan, 1997), la profession (ex. Meyer & *al.*, 1993), le groupe de travail (ex. Randall & Côté, 1991), le superviseur (Stinglhamber & *al.*, 2002), ou l'emploi occupé (ex. Kanungo, 1982).

Ces études se sont principalement appuyées sur la théorie de l'échange social de Blau (1964) où il est établi que tout individu agira selon les bénéfices qu'il en retirera en retour, suivant la norme de réciprocité de Gouldner (1960). Plus tard, d'autres études ont considéré les écrits de Cropanzano et Mitchell (2005) qui stipulent que cette théorie est viable par l'instauration d'une relation de confiance construite moyennant la loyauté et l'engagement mutuel⁴ (Landry & Vandenberghe, 2012, souligné ajouté). Et, bien qu'à l'heure actuelle il semble y avoir consensus sur les faits que l'engagement affectif du supervisé et la qualité de l'échange leader-membre

³ Souligné ajouté

⁴ *ibid*

influencent les attitudes et comportements des employés, peu d'études empiriques ont analysé les effets de l'EAM.

En effet, jusqu'à dernièrement un seul point de vue et axe avait essentiellement été privilégié pour tenter de comprendre les comportements des employés, soit l'engagement des employés envers les diverses cibles. Les études ont donc omis la réciprocité, soit l'engagement mutuel (Landry & Vandenberghe, 2012). Selon Landry et Vandenberghe (2012) peu de recherches se sont penchées sur l'état d'engagement mutuel, et plus particulièrement comment l'engagement d'un des partenaires affecte l'engagement de l'autre et quelles en sont les conséquences sur les attitudes et comportements. Dans leur étude, les auteurs ont donc adopté un point de vue dyadique de l'engagement conformément à la théorie de l'échange social. Pour ce faire, les auteurs se sont appuyés sur la littérature des relations personnelles et plus particulièrement les relations intimes afin d'approfondir le leadership relationnel, la littérature sur le leadership étant incomplète sur le sujet.

C'est dans cette même lignée que nous orientons notre étude. Son but étant d'examiner l'EAM au sein de la relation superviseur-supervisé et de déterminer dans quelle mesure la mutualité de cet engagement exerce une influence sur les attitudes et comportements du supervisé à savoir, la performance au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO), et l'intention de quitter l'organisation.

Ainsi, dans un souci de situer le lecteur, dans notre premier chapitre, nous faisons état de la problématique abordée dans ce mémoire et des objectifs de recherche. Le chapitre deux renferme le cadre conceptuel. Nous y discutons des différentes études pertinentes qui ont traité de l'engagement organisationnel (EO), notamment l'engagement affectif (EA) et les théories qui s'y rattachent. Enfin, dans la dernière section de ce chapitre, nous y formulons nos hypothèses. Dans le troisième chapitre, nous exposons la méthodologie utilisée pour recueillir les informations nécessaires pour la vérification de nos hypothèses. Les résultats des analyses sont présentés au

chapitre quatre. Au chapitre cinq, nous discutons des résultats et nous terminons avec la conclusion.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIF DE RECHERCHE

1.1 Identification du problème de recherche

Le concept de l'engagement est une des attitudes au travail qui a reçu une immense attention depuis près d'un demi-siècle, en témoigne l'abondance des publications répertoriées dans ce domaine qui font état de son évolution. De toutes les cibles d'engagement, l'organisation est de loin la plus étudiée. Nous savons aussi que l'engagement peut se diriger envers diverses cibles (ex : Kanungo, 1982; Meyer & *al.*, 1993; Randall & Côté, 1991; Stinglhamber & *al.*, 2002). Et bien qu'un nombre grandissant d'études s'intéressent à l'engagement du subordonné envers son supérieur immédiat, on en sait très peu sur l'engagement du supérieur immédiat envers l'employé car cela est encore rarement examiné dans les études réalisées en milieu organisationnel. À cet effet, Landry et Vandenberghe (2012) ont démontré que le supérieur peut éprouver de l'engagement affectif envers un subordonné. De même, dans leur étude, ils ont établi que lorsque nous tenons compte à la fois de l'engagement du subordonné envers son supérieur et de l'engagement du supérieur envers son subordonné, nous pouvons parler d'engagement affectif dyadique ou relationnel (Landry & Vandenberghe, 2012). De ce fait, cela correspond à une identification, une implication et un attachement émotif qui est vécu du superviseur envers le supervisé et du supervisé envers le superviseur au sein de la dyade - ou de la relation superviseur-supervisé (Landry & Vandenberghe, 2012). Mais cette prise en compte simultanée des perspectives du subordonné et du supérieur quant à

l'engagement qu'ils développent l'un envers l'autre est encore très peu explorée dans la littérature.

Dans ce mémoire, nous élaborerons donc davantage sur l'engagement affectif dyadique, en nous inspirant de la littérature sur les relations intimes qui est plus riche sur le plan des relations interpersonnelles, et notamment quant au concept d'engagement. En effet, au niveau de la littérature organisationnelle, dans le domaine du leadership, la théorie de l'échange leader-membre traite de la qualité de la relation interpersonnelle entre le supérieur et son subordonné, et prend une place significative dans les études. Cependant, même si elle adopte un rapport dyadique comme niveau d'analyse (Gerstner & Day, 1997, p. 827), elle prend souvent une perspective orientée vers le leader et ne permet pas de prendre en compte la complexité de la relation superviseur-supervisé. Pour pallier ce manque, la littérature sur les relations interpersonnelles semble être une voie prometteuse dans ce sens où elle positionne l'engagement comme l'une des caractéristiques des relations intimes (Arriaga & Agnew, 2001; Kelley, 1983). De même, du fait de la présence d'une forte interdépendance entre les partenaires, elle permet d'avoir un point de vue dyadique et mutuel entre les partenaires. En effet, selon la théorie de l'interdépendance (Kelley & Thibaut, 1978; Rusbult & Arriaga, 1997), celle-ci implique que les partenaires d'une relation s'influencent mutuellement. Il est certain qu'il existe un déséquilibre dans le jeu d'influence dans la relation superviseur-supervisé en faveur du supérieur immédiat, cependant, il n'en demeure pas moins, comme le laisse supposer la théorie de l'échange leader-membre, que certaines relations de supervision peuvent être marquées par une grande influence mutuelle, et donc une forte interdépendance.

C'est pourquoi, en raison de la place prépondérante qu'occupe la relation supérieur-employé dans la vie professionnelle de la plupart des individus, nous considérons que l'étude de l'engagement dyadique qui peut s'y former est une voie prometteuse dans la compréhension des attitudes et comportements des employés, permettant aussi

d'aboutir à une vision plus complète de la dynamique relationnelle au sein des paires supérieur-employé. En effet, plusieurs raisons nous amènent à nous concentrer sur l'EAM entre le superviseur et le supervisé.

Premièrement, Herscovitch et Meyer (2002) ont observé que l'engagement dirigé vers une cible spécifique était un meilleur prédicteur pour agir sur les attitudes et comportements du salarié que ne l'est l'engagement envers l'organisation en général. D'autre part, il s'agit d'étudier un état d'engagement interpersonnel et il est difficile de personnifier l'organisation, celle-ci étant plus abstraite, car elle représente un ensemble d'individus.

Deuxièmement, la cible supérieur (plutôt que l'organisation par exemple) semble la plus appropriée au vu des résultats des études sur les impacts relativement aux attitudes et comportements des employés. En effet, plusieurs études ont démontré que l'engagement affectif organisationnel (EAO) a une plus faible influence sur la performance au travail des employés que l'engagement envers le superviseur (Becker & Kernan, 2003; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & *al.*, 2002; Riketta, 2002; Vandenberghe & *al.*, 2004). La cible superviseur se manifeste ainsi être une variable de choix pour agir sur les attitudes et comportements des employés (Becker & Kernan, 2003; Podsakoff & *al.*, 2000; Stinglhamber & Vandenberghe, 2004). En outre, il est démontré que l'EA de l'employé envers le supérieur contribue à prédire les CCO des employés (Meyer & *al.*, 2002, Meyer & *al.*, 2004). Enfin, selon plusieurs études (Dienesch & Liden, 1986; Lawler 1992; Mueller & Lawler, 1999; Scandura & Graen, 1984; Scandura & *al.*, 1986; Vandenberghe & Bentein, 2009), il semble que le superviseur influence l'intention de quitter l'organisation de l'employé.

Troisièmement, le désir de devenir plus compétitives et efficaces, les fusions, acquisitions, les progrès technologiques et les transferts d'opérations, mais aussi la tendance à la mondialisation et à la financiarisation de l'économie des organisations font en sorte que celles-ci ont recours au licenciement collectif afin de réduire leurs

effectifs (Casio 1993; Déry, 2007; Mishra & al., 1998). Conséquemment, l'organisation devient impersonnelle aux yeux des employés et l'identification à cette cible confuse (Camerman & al., 2002) au profit d'une importance accrue accordée à la relation avec le supérieur.

Enfin, il a récemment été démontré que le superviseur peut éprouver de l'EA envers un subordonné (Landry & Vandenberghe, 2012). C'est donc dans l'optique d'approfondir ce dernier constat, que nous tenterons de déterminer dans ce mémoire, si l'impact de l'engagement sur la performance au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter est différent de ce qui a précédemment été étudié lorsque nous considérons l'état d'EAM entre le superviseur et le supervisé.

1.2 Identification de l'objectif de recherche

L'objectif de notre étude consiste à examiner l'EA au sein de la relation superviseur-supervisé et à déterminer dans quelle mesure la mutualité de cet engagement exerce une influence sur les attitudes et comportements du supervisé à savoir, la performance au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle, et l'intention de quitter l'organisation. Plus précisément, nous tiendrons compte à la fois de l'engagement affectif *auto-rapporté* - EAR (réel) de chacun des partenaires envers l'autre (engagement du subordonné envers son supérieur ; engagement du supérieur envers son subordonné), de même que de l'engagement affectif *perçu* -EAP (perception du subordonné quant à l'engagement du supérieur envers lui ; perception du supérieur quant à l'engagement du subordonné envers lui). Nous visons à établir si la mutualité des EAR et EAP a des effets sur les conséquences retenues.

Pour ce faire, comme cadre théorique principal, nous recourrons à la théorie de l'engagement organisationnel (EO; Meyer & Herscovitch, 2001). Ces auteurs le

définissent comme étant une force multidimensionnelle qui lie un individu à un dessein. Cette force, vécue comme un état esprit, prend différentes formes, à savoir : le désir, le coût ou l'obligation perçue qui reflètent respectivement, l'engagement affectif (EA), l'engagement de continuité (EC) et l'engagement normatif (EN). Dans les fins de ce mémoire et dans la continuité de ce qui a été démontré par Landry et Vandenberghe (2012), nous focaliserons notre étude sur l'EA.

Bien que la mutualité des engagements soit peu étudiée dans le monde organisationnel, deux théories en soulignent son importance. La première est la théorie de l'échange social (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) qui souligne l'importance de la mutualité et de la réciprocité pour le développement de relations d'échanges sociaux de haute qualité. La deuxième est la théorie de leadership de l'échange leader-membre (Graen & Uhl-Bien, 1995) qui souligne l'importance de la qualité des relations différenciées entre le superviseur et chacun de ses subordonnés.

Aussi, nous nous appuierons sur la littérature portant sur les relations intimes (ex. relations d'amitié, de couple) où l'engagement au sein de relations dyadiques est étudié de façon plus approfondie que dans le monde organisationnel. Selon cette littérature, il y a des raisons théoriques de croire qu'un alignement de l'engagement auto-rapporté et perçu du superviseur et du supervisé est associé à des résultats plus positifs sur les attitudes et comportements. En effet, la littérature sur les relations intimes démontre qu'il est important, lorsqu'on étudie des phénomènes relationnels, de tenir compte non seulement de la perspective des deux partenaires, mais aussi de l'interrelation entre ces perspectives (ex. Weigel, 2010). Par exemple, Holmes (2000) indique qu'un accord implicite (au travers de perceptions) de l'état émotionnel (positif ou négatif) véhiculé par des attitudes et/ou des comportements de l'un envers l'autre rend la relation prévisible et plus harmonieuse. En effet, selon la théorie de l'interdépendance (Kelly & Thibaut, 1978) ciblant les relations entre les partenaires, la présence d'interdépendance dans les relations intimes implique que ces derniers

exercent une influence dans les perceptions et comportements l'un envers l'autre. Aussi, la théorie de l'équilibre (Heider, 1958; Newcomb, 1968) ciblant les perceptions interpersonnelles stipule que les partenaires cherchent à maintenir un équilibre dans leurs perceptions (réelles ou perçues) d'eux-mêmes et de leurs partenaires afin de maintenir un état d'équilibre cognitif permettant ainsi un niveau relativement élevé de concordance dans ce qui les unit. En effet, une fois que les partenaires sont sur la même longueur d'onde, le niveau d'incertitude relationnel les concernant diminue.

Ainsi, en adaptant le modèle de mutualité d'engagement proposé par Weigel (2010) pour expliquer ce phénomène dans les relations de couple, nous serons en mesure d'examiner à la fois l'EAR (c'est-à-dire l'engagement affectif auto-déclaré) de chacun des partenaires l'un envers l'autre, et également l'EAP de chacun d'eux (c'est-à-dire la perception de l'employé quant à l'engagement de son supérieur, et la perception du supérieur quant à l'engagement de son employé). Nous explorerons par la suite les liens entre ces engagements et plusieurs conséquences d'importance pour les organisations et les employés, soit la performance au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter du supervisé.

Dans le cadre de la présente étude, et à la lumière de ces théories, nous analyserons la perception dyadique de l'engagement au sein de la relation superviseur-supervisé et ses conséquences sur leurs attitudes et comportements.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL

2.1 L'engagement organisationnel

2.1.1 Définition et évolution du concept

2.1.1.1 L'engagement organisationnel : un concept unidimensionnel

Depuis longtemps, les théoriciens ont proposé que l'engagement organisationnel (EO) soit un concept multidimensionnel, en ce qu'il peut prendre diverses formes. Toutefois, même s'il semble être le concept le plus prédominant dans la littérature, cela n'a pas toujours été vrai. En effet, dans ses débuts, l'EO était étudié comme un concept unidimensionnel⁵ où deux courants s'opposaient, soit l'approche comportementale et l'approche attitudinale.

Les tenants de l'approche comportementale, tel Becker (1960, p. 33), définissent l'EO comme une « tendance à poursuivre un cours d'action cohérent ». Ainsi selon cette définition, l'employé engagé tend à répéter ses comportements (et en particulier à rester dans l'organisation) s'il en tire des profits et avantages.

Les défenseurs de l'approche attitudinale (ex. Buchanan, 1974; Steers, 1977) définissent l'EO comme étant le reflet de la relation affective existant entre l'individu et l'organisation au travers d'attitudes qu'adopte l'employé afin d'y rester membre. Ainsi Buchanan (1974, p. 533) définit l'EO comme un attachement affectif qui se

⁵ Notons que Klein et ses collègues (2012, 2014), dans un nouveau courant de littérature, proposent un retour à une conception unidimensionnelle de l'engagement.

manifeste à partir de trois composantes : l'identification à l'organisation qui correspond à l'adoption des objectifs et valeurs de l'organisation, l'implication psychologique, soit l'assimilation des fonctions du poste de travail, et la loyauté qui se définit par un sentiment d'affection et d'attachement envers l'organisation. C'est ainsi que Porter & al. (1974 p. 604), inspirés par les travaux de Buchanan (1974), définissent l'EO comme étant (a) une forte croyance dans les buts et valeurs de l'organisation et l'acceptation de ces mêmes buts ; (b) une volonté d'exercer un effort considérable pour l'organisation ; et (c) un désir de rester membre de l'organisation. De cette définition, afin de mesurer l'EO, Mowday et al. (1979) ont développé l'Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) qui servira jusque dans le début des années 1990 de référent auprès des chercheurs pour mesurer l'EO.

2.1.1.2 L'engagement organisationnel : un concept multidimensionnel

L'EO a donc évolué d'un concept unidimensionnel à un concept multidimensionnel (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen 1991) en près de vingt ans. En effet, c'est en 1984, suite aux travaux de Meyer et Allen pour tester la validité de l'OCQ entre autres, qu'ils ont créé une échelle pour mesurer l'engagement affectif (ACS⁶), correspondant à l'engagement attitudinal, et une échelle pour mesurer l'engagement de continuité (CCS⁷) correspondant à l'engagement comportemental. Les résultats ont révélé que l'OCQ qui mesure l'engagement affectif était aussi corrélé aux composantes de l'engagement de continuité, invalidant ainsi l'OCQ.

Dans les mêmes années, O'Reilly et Chatman (1986, p. 492) ont défini l'EO comme un lien psychologique unissant l'individu et l'organisation. Dans un premier temps,

⁶ Affective commitment scale (Meyer et Allen, 1984, p. 374)

⁷ Continuance commitment scale (Meyer et Allen, 1984, p. 374)

O'Reilly et Chatman (1986) le considéraient comme étant un concept bidimensionnel, soit avec deux dimensions. La première, sous le nom d'attachement psychologique (intégrant l'identification et l'internalisation) et la deuxième sous le nom d'attachement instrumental. Puis, en poussant leurs analyses sur le taux de roulement du personnel, ils se sont rendu compte que l'identification et l'internalisation étaient deux dimensions distinctes. Suite à cela, ils en ont identifié trois formes : l'identification, l'internalisation et l'acquiescement (O'Reilly & Chatman, 1986, p. 493). L'identification est définie comme un désir d'affiliation avec l'organisation. L'internalisation renvoie à une adéquation entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation. Enfin, l'acquiescement se définit par des comportements que l'individu va adopter afin de bénéficier d'avantages particuliers. Néanmoins, rencontrant des difficultés à obtenir des mesures pour isoler l'identification de l'internalisation, O'Reilly et Chatman (1986) ont maintenu la bidimensionnalité de l'EO.

En 1991, Allen et Meyer remettent en question la conception d'O'Reilly et Chatman (1986) et proposent une vision tridimensionnelle de l'EO. En effet, selon Meyer et Allen (1991), l'EO se définit comme un état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation (Meyer & Allen, 1991, p. 67), mais aussi comme un lien psychologique unissant l'organisation et l'employé, rendant ce dernier moins susceptible de quitter volontairement l'organisation (Allen & Meyer, 1996, p. 252). Il s'agit donc d'une attitude de l'employé envers son organisation qui amène ce dernier, en lui accordant de la valeur et voulant son bien-être, à vouloir maintenir son lien avec celle-ci. Selon ces auteurs, l'EO se compose de trois dimensions, à savoir : l'engagement normatif (EN), l'engagement de continuité (EC) et l'engagement affectif (EA). Par ailleurs, ils affirment que ces trois composantes peuvent exister chez un même individu à des degrés différents (Allen et Meyer, 1991, p. 68).

L'EN fait référence aux obligations intrinsèques d'un employé. Ainsi, Meyer et Allen (1991, p. 67) le définissent comme étant le reflet d'un sentiment d'obligation de continuer à travailler. Ainsi, les employés ayant un niveau élevé d'engagement normatif sentent qu'ils doivent rester dans l'organisation. Selon cette définition, un employé engagé normativement envers son organisation éprouverait une dissonance cognitive s'il devait quitter son employeur, sur la base d'une obligation morale à être loyal.

Selon Meyer et Allen (1991, p. 67), l'EC lie l'employé à l'organisation en raison des coûts et inconvénients qui seraient associés à un départ. Il se réfère donc à une prise de conscience des coûts associés à quitter l'organisation. Ainsi, les employés, dont le lien principal à l'organisation est basé sur l'engagement de continuité, restent parce qu'ils ont besoin de le faire.

Enfin, l'EA constitue la troisième forme d'engagement organisationnel que met en évidence le modèle de Meyer et Allen. Selon eux, l'engagement affectif réfère à un attachement émotif, à une identification et à une implication de l'employé dans l'organisation. Les employés ayant un fort engagement affectif poursuivent leur lien d'emploi avec l'organisation parce qu'ils veulent le faire (1991, p. 67). Ils définissent donc l'EA par un attachement émotif envers l'organisation qui repose sur une implication et une identification de l'employé. Cette composante de l'engagement, telle que définie par Meyer et Allen, se rapproche conceptuellement de l'identification du modèle de O'Reilly et Chatman (1986).

Bien que plusieurs auteurs, à travers leurs études, aient proposé leur définition et conception de l'EO tridimensionnel, le modèle de Meyer et Allen (1991; 1997) est celui qui est le plus reconnu de nos jours et demeure le plus largement adopté dans la littérature.

Toutefois, même si de nombreuses recherches se sont basées et se basent encore sur les travaux de Meyer et Allen (1997), des confusions et mésententes persistent encore dans la littérature quant à la définition de l'engagement, sa dimensionnalité, son développement, et ses liens avec les comportements conséquents (Meyer & Herscovitch, 2001). Dans un effort de clarification et pour tenter de mettre fin à cette confusion, Meyer et Herscovitch (2001) nous présentent donc un modèle général qui pourrait faire consensus sur la définition de l'engagement dans le milieu de travail en le conceptualisant à partir des ressemblances et points communs que l'on peut retrouver dans les différents modèles existants.

Il ressort de leurs analyses que la majorité des définitions de l'engagement fait allusion au fait qu'il est une « force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles » (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 301) et que cette force n'est pas assimilable à la motivation et aux attitudes. Cette approche d'harmonisation du concept d'EO qui suppose un noyau, soit la notion de force, admet aussi la conception de différentes formes d'engagement.

Ainsi Meyer et Herscovitch (2001), comme plusieurs théoriciens avant eux tel qu'exposé précédemment, proposent que l'EO est multidimensionnel. Les dimensions de l'engagement sont vécues comme des états d'esprit (*mind-sets*) distincts et les définitions proposées s'apparentent à celles de Meyer et Allen (1991; 1997). Ainsi, l'état d'esprit associé à l'EA est décrit par un *désir* de poursuivre une ligne de conduite (ex. rester dans l'organisation). De ce fait, l'état d'esprit du désir se développe quand un individu est impliqué dans, a reconnu la pertinence des valeurs et/ou tire son identité à partir de l'association avec une entité ou la poursuite d'un plan d'action (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 316). L'EN s'accompagne d'un état d'esprit vécu comme une *obligation perçue* de poursuivre une action en raison de l'intériorisation des normes par la socialisation, la réception des prestations qui induit un besoin de réciprocité, et/ou de l'acceptation des termes d'un contrat psychologique

(Meyer & Herscovitch, 2001, p. 317). Enfin, l'EC est un engagement calculé qui met de l'avant un esprit de *perception des coûts* qui sont associés à la poursuite ou non d'une ligne de conduite. En effet, selon Meyer et Herscovitch (2001, p. 317) l'état d'esprit du coût perçu se développe quand un individu reconnaît qu'il ou elle risque de perdre des investissements et/ou perçoit qu'il n'y a pas d'autre alternative pertinente que de poursuivre avec une cible en particulier.

Néanmoins, plusieurs auteurs (ex. McGee & Ford, 1987; Stinglhamber & al., 2002; Vandenberghe & al., 2007) s'entendent maintenant pour parler d'un modèle à quatre composantes dans lequel l'EC comprend deux dimensions distinctes : l'engagement de continuité par sacrifices perçus (reflétant la perception de coûts et investissements perdus si l'employé quittait son organisation), et l'engagement par manque d'alternatives (reflétant la perception d'un manque d'alternatives d'emploi et la faisabilité de trouver un emploi comparable dans une autre organisation).

En conclusion, nous référons à la définition de l'engagement proposée par Meyer et Herscovitch (2001), selon laquelle il est question d'une force qui lie un individu à une ligne de conduite. Ainsi, on peut entrevoir des liens entre l'engagement et diverses conséquences individuelles et organisationnelles, l'engagement au travail ayant le potentiel d'influencer l'efficacité organisationnelle et le bien-être des employés (Meyer & Herscovitch, 2001). Ainsi, ils proposent que pour chaque comportement ou performance souhaité, une forme d'engagement sera la plus appropriée à développer. De surcroît, le modèle présenté par Meyer et Herscovitch (2001) propose une approche intégrative et est décrit comme applicable à toutes les cibles. C'est donc sur les travaux de ces derniers que nous allons nous appuyer pour effectuer notre étude.

2.2 Concept et dimension retenue : engagement affectif

Du modèle multidimensionnel de l'engagement proposé par Meyer et ses collègues (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001), nous retenons, pour la présente étude, une seule dimension, soit l'engagement affectif (EA). En effet, des trois dimensions, il s'agit de celle qui prédit un plus large éventail de variables conséquentes, et dans des relations plus fortes (Meyer & Herscovitch, 2001). D'ailleurs, les études montrent qu'il s'agit de la forme d'engagement qui est la plus intimement liée à l'assiduité, à la rétention au sein de l'organisation, à la performance au travail, et aux comportements de citoyenneté organisationnelle des employés tel que démontré dans la méta-analyse de Meyer et al. (2002). En effet, les employés qui ont un haut degré d'EA enregistrent de façon générale un faible taux d'absentéisme, de roulement et une performance élevée, en plus d'adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle qui conséquemment vont engendrer un milieu de travail positif et productif. Puisque dans la présente étude nous souhaitons améliorer notre capacité à prédire trois comportements au travail (la performance au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter de l'employé), nous nous concentrons sur la dimension affective du concept d'engagement organisationnel.

2.3 Les cibles de l'engagement affectif

Mis à part la multidimensionnalité du concept d'engagement, les chercheurs ont aussi démontré que cette attitude pouvait être dirigée envers diverses *cibles* autres que l'organisation (ex. Becker, 1992; Meyer & Allen, 1997; Reichers, 1985). Le terme cible fait ici référence à la personne ou à l'entité envers laquelle un individu ressent un sentiment d'engagement. Ainsi, mis à part l'engagement envers l'organisation, il est reconnu qu'un employé peut aussi éprouver un sentiment d'engagement envers

son supérieur, ses collègues, sa profession, sa carrière, son syndicat, un changement organisationnel (ex. Reichers, 1985; Vandenberghe & Bentein 2009; Vandenberghe & *al.*, 2004). Aussi, il est démontré que les employés font la distinction lorsqu'il s'agit de leur EA envers l'organisation, leur supérieur ou leurs collègues par exemple (Becker & Kernan, 2003; Vandenberghe & *al.*, 2004; Wasti & Can, 2008). Et comme l'employé s'engage distinctement lorsqu'il s'agit du supérieur ou de l'organisation, cela a pour effet d'engendrer des impacts différenciés (Vandenberghe & *al.*, 2004). Ainsi, selon la cible envers laquelle se dirige le sentiment d'engagement affectif, les impacts sur les attitudes et comportements adoptés seront distincts (Becker, 1992; Becker & Billings, 1993; Meyer & *al.*, 1993; Meyer & Herscovitch, 2001; Stinglhamber & *al.*, 2002).

2.3.1 L'EA envers le supérieur

Dans cette étude, nous nous intéressons en particulier à l'engagement de l'employé envers une cible bien précise, soit son supérieur immédiat. Ben Mansour, Chiniara et Bentein (2009, p. 319) définissent le statut de supérieur comme étant

[...] tout employé qui est en position d'autorité directe par rapport à un autre et qui est ultimement responsable de l'atteinte des résultats de ses subordonnés. Il incombe habituellement au supérieur d'établir les normes de rendement, de fixer les objectifs, d'assurer le suivi du travail, d'évaluer, d'améliorer et de récompenser la performance de ses subordonnés.

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'EA de l'employé envers son supérieur (Becker & *al.*, 1996; Becker & Kernan, 2003; Landry & *al.*, 2010; Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber, 2004). Ainsi, s'appuyant sur les travaux de Meyer et ses collègues (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001), l'EA envers le supérieur a été défini comme un attachement émotif qui dérive d'une identification, du partage de valeurs communes et d'une implication auprès de ce dernier (Becker &

Kernan, 2003; Vandenberghe & al., 2004). Aux fins de ce mémoire, nous adoptons cette définition.

Plusieurs facteurs contribuent au sentiment d'attachement émotif qu'un employé ressent envers son supérieur. Des études qui les ont identifiés, il en ressort une catégorie principale, à savoir les antécédents liés à l'expérience de travail et en particulier, l'expérience de travail sous l'influence du supérieur. Parmi ceux-ci, la perception de justice mise en place par le supérieur apparaît être un déterminant de l'EA que les employés développent envers lui. Ainsi, Camerman et al. (2002) démontrent que la justice informationnelle affecte fortement l'engagement affectif envers le supérieur. De même, il est ressorti de l'étude de Liao et Rupp (2005) sur la perception de justice au niveau du groupe que les justices procédurale et interactionnelle étaient fortement corrélées à l'engagement affectif envers le supérieur. En outre, Camerman et al. (2002) nous mentionnent que la perception de justice distributive par l'employé à l'égard du supérieur se développe par l'entremise de la confiance qu'il lui accorde. Cette confiance se développe au travers d'interactions répétées, dont il en fera l'expérience dans le temps. En effet, en nourrissant le sentiment d'être traité avec justesse, l'employé adoptera une attitude positive et de l'EA envers son supérieur.

Également, l'EA de l'employé envers son supérieur est fortement corrélé à la perception de soutien de ce dernier. Défini comme l'évaluation que les employés se font de leur superviseur quant à sa contribution et à la préoccupation qu'il témoigne de leur bien-être au travers d'échanges (2003 p. 258) (Stinglhamber & Vandenberghe, 2002, 2003), plus un employé perçoit positivement le soutien de son superviseur, plus l'EA porté envers son superviseur s'affermi. Ainsi, en retour, le soutien perçu engendrerait chez l'employé un devoir de contribuer à son bien-être et à l'atteinte de ses objectifs. Subséquemment, la qualité de la relation d'échange leader-membre (LMX) agit comme prédicteur de l'engagement affectif envers le supérieur

(Stinglhamber & Vandenberghe, 2002; Vandenberghe & *al.*, 2004). En effet, la théorie du LMX représente l'échange direct, local, et interpersonnel entre le superviseur (le leader) et son subordonné (le membre) (Dansereau & *al.*, 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995). Plus précisément, les recherches ayant eu recours à une mesure multidimensionnelle de l'échange leader-membre (Liden & Maslyn, 1998) ont démontré que les dimensions de la loyauté (soit la volonté perçue de défendre et soutenir publiquement son employé), de l'affect (soit l'affection mutuelle) et du respect professionnel (à savoir la réputation et l'expérience du supérieur) participent à étaler le lien entre la qualité de la relation superviseur-supervisé et l'engagement affectif (Stinglhamber & Vandenberghe, 2002; Vandenberghe & *al.*, 2004).

Aussi, Stinglhamber et Vandenberghe (2002) avancent que le feedback du supérieur sur la qualité du travail des employés représente une expérience positive qui peut provoquer un sentiment d'attachement envers lui. De par sa position hiérarchique, le supérieur influence l'employé à accorder une crédibilité élevée au feedback qu'il transmet (Caroll & Schneier, 1982). En effet, aux yeux des employés ils sont considérés comme la source de feedback (formel et informel) la plus importante (Gosselin & *al.*, 1997).

Enfin, Stinglhamber et Vandenberghe (2003) soutiennent que l'EA envers le supérieur est lié aux conditions de travail intrinsèquement satisfaisantes, à savoir le sentiment d'accomplissement personnel, l'opportunité d'utiliser ses compétences et l'opportunité de réaliser des tâches stimulantes. En effet, ces conditions, considérées par les employés comme relevant en partie du supérieur, sont perçues comme du soutien de sa part, lorsqu'il œuvre à les mettre en place.

Bref, la perception de justice mise en place par le supérieur, la perception de soutien de ce dernier, la relation d'échange leader-subordonné (LMX), le feedback du supérieur, et la mise en place de conditions de travail intrinsèquement satisfaisantes

parce qu'ils découlent du supérieur, favorisent l'EA envers le supérieur et sont donc considérés comme des déterminants de cet engagement.

2.3.2 L'EA envers le supervisé

De la même manière que l'employé peut être engagé envers une multitude de cibles sur son lieu de travail dont son superviseur, il apparaît probable que le supérieur peut lui aussi être engagé envers une multitude de cibles dont son subordonné. Ivanovic et Collin (1997, p. 222) définissent le statut de subordonné comme étant une personne dans une position d'infériorité dans une organisation tandis que le Petit Larousse illustré 2015 (p. 1104) le définit par « Qui est soumis à un supérieur ». Ainsi, dans le cadre de ce mémoire et conformément à la définition du supérieur adoptée, le statut de subordonné correspond à tout employé qui est soumis à l'autorité d'un supérieur hiérarchique dont il est imputable de l'atteinte des résultats. À cet effet, conformément à ce qui a été défini dans la section précédente, nous déterminons ici que l'engagement affectif (EA) du supérieur, lorsqu'il est orienté vers le supervisé, prend la forme d'un état d'attachement émotif qui se caractérise par une identification, le partage de valeurs communes et une implication auprès de ce dernier. Il s'agit là d'une nouvelle cible d'engagement qui n'a pour le moment été prise en compte que dans deux études publiées, à savoir celles de Landry et Vandenberghe (2012) et de Landry et al. (2014).

Dans la première étude (Landry & Vandenberghe, 2012), les auteurs proposent le concept d'engagement du supérieur envers l'employé. Pour ce faire, ils s'appuient sur la théorie de l'échange social de Blau (1964) et sur le fait que l'un des principes de cette théorie est que la relation de confiance qui peut exister entre un employé et son superviseur postule la présence d'une certaine « loyauté et engagement mutuel » (Cropanzano & Mitchell, 2005, p. 875). Dans ces conditions, il apparaît surprenant qu'on ne se soit jusqu'alors intéressé à l'engagement de l'employé envers son

supérieur, mais pas à l'engagement du supérieur envers l'employé (Landry & Vandenberghe, 2012). De même, toujours selon la théorie de l'échange social, ils soulignent que l'EA ne se développe pas de façon indépendante, mais plutôt a tendance à se produire au fil du temps à la suite de précédents échanges (Landry & Vandenberghe, 2012, p. 293) qui lorsque positifs et bénéfiques mènent les deux membres de la dyade à développer une forme positive d'engagement l'un envers l'autre (Landry & Vandenberghe, 2012, p. 293). Les auteurs proposent donc une mesure de l'engagement du supérieur envers l'employé, en adaptant une mesure d'engagement de l'employé envers son supérieur (Stinglhamber & *al.*, 2002). Ils démontrent ensuite que le supérieur peut éprouver de l'EA envers un subordonné et que les engagements de parts et d'autres sont liés.

L'autre aspect intéressant de l'étude de Landry et Vandenberghe (2012) est que les auteurs se sont intéressés aux effets de l'EA mutuel (du supérieur et du supervisé) sur la performance au travail du supervisé. Plusieurs auteurs ont observé et documenté les conséquences de l'EA du supervisé envers le supérieur, dont entre autres, la performance au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter (ces conséquences sont développées à la section Cadre conceptuel, au point 2.4; Les conséquences de l'engagement affectif au sein de la relation superviseur-supervisé, page 38 et suivantes). Cependant, aucune étude n'avait tenu compte simultanément de l'engagement affectif auto-rapporté (EAR) de l'employé et de l'EAR du supérieur pour prédire la performance au travail du supervisé. Plus précisément, ces auteurs ont postulé que la relation entre l'EAR de l'employé et sa performance serait modérée par l'EAR du supérieur. Leur argument était que le sentiment d'engagement du supérieur envers l'employé serait associé à une motivation intrinsèque à adopter des comportements dans le but d'améliorer les performances de ce dernier (par exemple, l'échange d'information, du soutien, de la rétroaction) indépendamment du niveau d'engagement de l'employé à l'égard de son superviseur. Il s'est avéré que l'EAR du superviseur modère négativement la relation

entre l'EAR de l'employé et son rendement au travail. En effet, l'EAR de l'employé était plus fortement lié à la performance lorsque les superviseurs éprouvaient un faible EA envers le subordonné. Cela donne à penser que moins le superviseur accorde de ressources (par exemple, information et soutien) à son employé sur la base d'un faible engagement à son égard, plus l'EAR de l'employé devient déterminant pour favoriser une performance accrue au travail. Donc l'EAR que porte le superviseur sur le supervisé joue un rôle non négligeable sur la performance de ce dernier en ce sens où il modère la relation entre l'EAR de l'employé et la performance de ce dernier.

Dans une étude subséquente, Landry et al. (2014) ont repris le concept d'EA du supérieur envers l'employé. Cette fois, ils ont examiné la congruence entre l'EAR (auto-rapporté) du supérieur d'une part, et la perception de l'employé quant à l'engagement du supérieur d'autre part (EAP pour EA perçu). En effet, les auteurs sont d'avis que la distinction entre la perception d'EA et l'EA auto-rapporté ne peut être ignorée. Ainsi, les auteurs font état d'études sur les relations interpersonnelles (ex. Arriaga & al., 2006; Weigel, 2008, 2010) où il est mentionné que la perception de l'engagement du partenaire a des implications pour la satisfaction relationnelle et le bien-être du couple (Landry & al., 2014, p. 886). De même, ils s'appuient sur les écrits de Holmes (2000) qui suggère que les relations harmonieuses exigent un certain alignement entre les perceptions des partenaires (Landry & al., 2014, p. 886). Au niveau organisationnel, la théorie de l'échange social (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) leur offre aussi un fondement à cette prise en compte en ce sens qu'elle met l'accent sur la mutualité et la réciprocité dont la répétition peut générer une relation d'échange de haute qualité. Enfin, puisqu'il s'agit de relations entre le superviseur et le supervisé, la théorie de l'échange leader-membre (Graen & Uhl-Bien, 1995) qui qualifie la qualité de la relation (Dienesch & Liden, 1986) offre aussi un fondement à la compréhension de l'engagement mutuel et de ses conséquences dont entre autres, la performance au travail, les CCO et l'intention de quitter. En

effet, comme le stipulent les auteurs, puisque l'engagement peut améliorer la qualité des échanges sociaux (Cropanzano & Mitchell, 2005), le LMX devrait rapporter un accord relatif entre les partenaires sur l'engagement du superviseur.

En somme, ces deux études démontrent l'existence du phénomène d'EA du supérieur (auto-rapporté et perçu) par le supervisé.

2.3.3 L'engagement dans les relations intimes et dans la relation de superviseur-employé

Un autre contexte que celui de l'organisation a démontré sa pertinence pour l'étude de l'engagement dyadique au sein des paires superviseur-supervisé, à savoir l'engagement dans les relations personnelles (Landry & Vandenberghe 2012; Landry & *al.*, 2014). La littérature sur les relations personnelles positionne l'engagement comme l'une des spécificités des relations intimes et considère le niveau d'engagement comme un concept clé pour comprendre la persistance de la relation amoureuse (Arriaga & Agnew, 2001; Kelley, 1983) et pour prédire des conséquences telles que la satisfaction, le bien-être et l'adaptation des couples (Drigotas & *al.*, 1999; Rusbult & *al.*, 1998). Dans ce champ d'études, l'engagement est multidimensionnel et correspond à une sujétion de dépendance établie à l'égard du partenaire (Drigotas & *al.*, 1999). En effet, premièrement l'état d'engagement est considéré comme ayant trois composantes distinctes à savoir : (a) l'attachement psychologique à la relation (composante affective) ; (b) l'orientation à long terme en ce qui concerne la relation (composante cognitive) et (c) l'intention de persister dans la relation (composante conative) (Arriaga & Agnew, 2001; Drigotas & *al.*, 1999). Deuxièmement, dans une relation amoureuse où la sujétion de dépendance est mutuelle, l'engagement est l'expérience subjective de cette interdépendance croissante (Weigel, 2010, p. 496).

Tel qu'expliqué dans les sections précédentes, dans les relations de subordination, il a été démontré 1) que l'employé peut se sentir affectivement attaché à son supérieur (Becker & *al.*, 1996; Becker & Kernan, 2003; Landry & *al.*, 2010; Stinglhamber & Vandenberghe, 2002, 2003; Vandenberghe & *al.*, 2004), et 2) qu'un superviseur peut éprouver le désir d'être impliqué dans une relation de travail avec un subordonné fondé sur un sentiment d'attachement à lui/elle, correspondant à l'EA (Landry & Vandenberghe, 2012; Landry & *al.*, 2014). En démontrant que l'engagement peut être vécu par les deux partenaires dans les relations employé-superviseur, cette recherche récente établit un pont entre la littérature sur le leadership et les relations personnelles. Lorsque nous tenons compte à la fois de l'engagement du supervisé envers son supérieur et de celui-ci envers ce dernier, on peut en effet parler d'engagement affectif dyadique ou relationnel (Landry & Vandenberghe, 2012).

Nous intégrons la littérature sur les relations personnelles à ce mémoire car contrairement aux approches de leadership, cette littérature explore de façon détaillée et approfondie la nature complexe des relations interpersonnelles – et notamment l'engagement qui s'y développe – et place la dyade comme unité d'analyse à privilégier dans les relations interpersonnelles, d'où le parallèle possible avec la relation supérieur-employé.

En effet, bien que la théorie de leadership de l'échange leader-membre (Dansereau & *al.*, 1975; Dienesch & Liden, 1986; Sparrowe & Liden, 1997) soutient que le leader établit des relations différenciées avec ses subordonnées, certaines (de haute qualité) étant marquées par la confiance, la loyauté et le soutien et d'autres (de faible qualité) par des échanges de nature plus contractuelle, une vaste majorité des études recourant à cette théorie ne s'intéressent qu'à une seule perspective, soit celle du supervisé (Bauer & Erdogan, 2015). Autrement dit, la qualité de l'échange est plus souvent qu'autrement mesurée uniquement du point de vue de l'employé. De la même manière, la théorie de l'échange social (Blau, 1964) qui a été le fil conducteur pour

conceptualiser la relation employé-organisation et employé-superviseur a pour principe central que les relations de confiance entre les employés et les organisations ou les superviseurs ont tendance à être accompagnées par « la loyauté et l'engagement mutuel » (Cropanzano & Mitchell, 2005, p. 875). Or, on tient rarement compte de la perspective du supérieur et/ou de l'organisation dans les études s'appuyant sur la théorie de l'échange social.

À contrario, la littérature sur les relations intimes démontre qu'il est important, lorsqu'on étudie des phénomènes relationnels, de prendre en compte le point de vue des deux partenaires. Par exemple, Holmes (2000) indique qu'un accord implicite (au travers de perceptions) de l'état émotionnel (positif ou négatif) véhiculé par des attitudes et/ou des comportements de l'un envers l'autre rend la relation prévisible et plus harmonieuse. De même, Knobloch et Salomon (2003) ont constaté que la mutualité de l'engagement est un élément clé que les partenaires recherchent dans leurs relations et ont constaté que les perceptions de cette mutualité étaient explicitement associées à une meilleure compréhension de la nature de la relation. Il a de plus été démontré que les couples qui manifestent une relation d'engagement affectif mutuel et fort vivent un haut degré de satisfaction, de bien-être et de complicité dans leur relation dyadique (Drigotas & *al.*, 1999; Weigel 2010) et à certains égards, cela améliore la confiance qui se vit dans la relation (Schul & Vinokur, 2000).

Les chercheurs dans le domaine des relations intimes recourent à la théorie de l'interdépendance (Kelly & Thibaut, 1978) et la théorie de l'équilibre (Heider, 1958; Newcomb, 1968) pour appuyer leurs travaux sur la mutualité de l'engagement auto-rapporté et perçu dans les relations amoureuses (Weigel, 2010). En effet, selon la théorie de l'interdépendance (Kelly & Thibaut, 1978) ciblant les relations entre les partenaires, la présence d'interdépendance dans les relations intimes implique que ces derniers exercent une influence sur les perceptions et comportements de l'un envers

l'autre. Ainsi, les comportements et/ou attitudes adoptés produiront des effets sur leurs perceptions d'engagement chez le partenaire, d'où l'importance d'accorder une attention particulière à la compréhension des perceptions, aspect clé du raisonnement de la mutualité de l'engagement. De plus, même si l'engagement reste du domaine personnel, il se construit à partir d'interactions. La théorie de l'équilibre (Heider, 1958; Newcomb, 1968) ciblant les perceptions interpersonnelles telles que la réciprocité de l'engagement, stipule que les partenaires cherchent à maintenir un équilibre ou une harmonie dans les niveaux d'engagement (auto-rapporté ou perçu) d'eux-mêmes et de leurs partenaires afin de maintenir un état d'équilibre cognitif permettant ainsi un niveau relativement élevé de concordance dans ce qui les unit. En effet, une fois que les partenaires sont sur la même longueur d'onde, le niveau d'incertitude relationnel les concernant diminue.

Dans le cadre de la présente étude, il sera donc pertinent d'analyser la perspective dyadique de l'engagement dans la relation superviseur-supervisé et ses conséquences sur leurs attitudes et comportements, car cela est encore rarement étudié en milieu organisationnel. Les théories tirées du domaine des relations intimes telles la théorie de l'équilibre (Heider, 1958; Newcomb, 1968) et la théorie de l'interdépendance (Kelly & Thibaut, 1978) passées en revue peuvent éclairer nos travaux. Il y a aussi, dans l'étude du comportement organisationnel, des raisons théoriques de croire qu'un alignement des EA auto-rapporté et perçu du superviseur et de l'employé est associé à des résultats positifs sur les attitudes et comportements de l'employé. En effet, la théorie de l'échange social (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) souligne l'importance de la mutualité et de la réciprocité pour le développement de relations d'échanges sociaux de haute qualité. De même, la théorie de leadership de l'échange leader-membre (Dienesch & Liden, 1986; Graen & Uhl-Bien, 1995; Sparrowe & Liden, 1997) souligne l'importance de la qualité des relations interpersonnelles dans la construction de liens interpersonnels étroits dans la relation superviseur-supervisé. Ces théories, nous les exposons plus en profondeur dans la section suivante.

2.3.4 Théories et modèles

Dans ce mémoire nous envisageons une *perspective dyadique* de l'EA, soit la prise en compte de l'attachement émotif que chacun des partenaires de la paire supérieur-employé ressent envers l'autre. Puisque l'étude se concentre sur la paire superviseur-supervisé, la théorie de l'échange social (Blau, 1964), la théorie de l'échange leader-membre (Graen & Uhl-Bien, 1995) ainsi que le modèle de l'engagement dyadique dans les relations amoureuses (Weigel, 2010) sont les principaux modèles théoriques qui offrent des fondements à ce mémoire. Ainsi, ces théories ont comme point commun de permettre une analyse de la dynamique relationnelle dans la dyade supérieur-employé. Ainsi, dans la section qui suit, nous présenterons les postulats généraux de chacune d'entre elles.

2.3.4.1 Théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social (Blau, 1964) offre un fondement théorique pour les travaux que nous menons dans ce mémoire, d'autant plus qu'elle est parmi les paradigmes conceptuels les plus influents pour comprendre les comportements en milieu de travail (Cropanzano & Mitchell, 2005, p. 874).

Blau (1964, p. 91) qui caractérise l'échange social par sa nature, le distingue entre deux parties par des interactions interdépendantes et séquentielles qu'il définit comme étant les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres. Toutefois, la nature du retour ainsi que son contenu et sa fréquence sont laissés à la discrétion des deux parties. Dans un même ordre d'idée, Cropanzano et Mitchell (2005, p. 876) soutiennent la définition de Blau suggérant qu'un individu qui entreprendra une action conduit à une réponse par une autre. Ils ajoutent que cette théorie postule une relation de confiance entre les deux protagonistes qui se construit

par la loyauté et l'engagement mutuel scellé par des règles. De même, ils suggèrent que cette relation de confiance qui évolue dans le temps et dans un processus lent suppose que les deux parties adhèrent à la norme de réciprocité de Gouldner (1960). En effet, une personne qui reçoit un service se sentira redevable et voudra selon la norme de réciprocité (Gouldner 1960) en faire de même et ainsi de suite.

En outre, cette théorie postule que les échanges au sein d'une relation bipartite mènent à une interdépendance. Effectivement, les échanges sociaux supposent des interactions qui produisent des obligations réciproques (Cropanzano & Mitchell, 2005). Ce faisant, la répétition de ces échanges fructueux va générer une relation de haute qualité qui se caractérisera par des actes de loyauté et de soutien, de bonne volonté, d'investissement personnel et d'engagement mutuel (Cropanzano & Mitchell, 2005) ; c'est précisément cet engagement mutuel entre les parties qui nous intéresse dans ce mémoire.

Foa et Foa (1974, 1980) se sont quant à eux intéressés à la nature des ressources échangées dans les relations. Ils proposent que les ressources échangées divergent et la valeur accordée à celle-ci par les individus diffère notamment en fonction de la qualité et la maturité de la relation dyadique. Ainsi, selon le continuum des relations interpersonnelles de qualité faible à élevée, la relation de travail commencerait par de simples transactions de biens matériels. Puis, au fil du temps avec la multiplication des échanges, la dyade superviseur-supervisé renforcerait la confiance mutuelle. Ainsi, davantage d'échanges socio-émotifs, fondement de la construction d'un attachement interpersonnel plus étroit (Cropanzano & Mitchell, dans Kessler, 2013), faciliteraient l'apparition d'une relation interpersonnelle au travers de la relation de leadership entre les individus.

Ainsi, sur la base de la théorie de l'échange social et de la norme de réciprocité, il a été proposé que l'EA représente une monnaie d'échange dans la relation (Meyer & Allen, 1991). Ainsi, dans un contexte de relation de travail entre un superviseur et un

supervisé, le supervisé va adopter une série de comportements dictés par la perception qu'il se fait des moyens mis à sa disposition par le supérieur et des avantages (de nature tangible ou intangible) reçus de celui-ci. Dans la mesure où il leur accorde de la valeur, le supervisé sera conditionné à « retourner la pareille » via son engagement affectif. En effet, conformément au principe de la réciprocité, les individus ont tendance à adapter leur comportement au profit de l'entité avec laquelle ils ont une relation d'échange social. Cette attitude positive se traduit par exemple par des niveaux de performance plus élevés, l'apparition de CCO et de la satisfaction au travail ainsi que des niveaux inférieurs de roulement du personnel (ex. Lavelle & al., 2007; Vandenberghe & Bentein, 2009).

2.3.4.2 Théorie de l'échange leader-membre

Puisque l'étude projetée se concentre sur la paire superviseur-supervisé, la littérature sur le leadership s'avère incontournable. Parmi celles-ci, la théorie de l'échange leader-membre (Dienesch & Liden, 1986; Graen & Uhl-Bien, 1995; Sparrowe & Liden, 1997), qui connaît une croissance exponentielle dans les études portant sur l'échange leader-membre ces cinq dernières années (Bauer & Erdogan, 2015; Erdogan & Bauer, 2015), offre un fondement théorique et utile dans le cadre de ce mémoire. En effet, cette théorie qui détient ses racines de la théorie de l'échange social et de la norme de réciprocité (Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995), se définit comme étant une relation d'échange entre le superviseur et le supervisé et qualifie la qualité de cette relation (Dienesch & Liden, 1986). Ainsi, associée à une perspective de leadership, elle postule que le supérieur développe des relations différentes avec chacun de ses subordonnés (Dienesch & Liden, 1986; Graen & Uhl-Bien, 1995). Subséquemment, la qualité de la relation qui se développe entre un supérieur et un subordonné peut être variable d'une paire à l'autre.

En effet, celle-ci se développe à travers différentes étapes et selon les chercheurs, elle évolue à travers un continuum allant de faible, moyen, à de haute qualité (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ainsi, dans un premier temps le superviseur teste son subordonné, suit une formalisation de la relation selon les comportements engendrés aux « tests » et finalement s'installe une espèce de routine où le superviseur et le supervisé ont intériorisé les futurs comportements de chacun. Selon ce mécanisme, certaines relations superviseur-supervisé peuvent être de haute qualité et marquées par la confiance, la loyauté et le soutien (Graen & Uhl-Bien, 1995). Conséquemment, les communications sont plus fréquentes et les liens interpersonnels plus étroits. Ainsi, le superviseur aura tendance à adopter un style de leadership participatif, à s'investir davantage dans la gestion de la performance et à accorder davantage de ressources, d'aide et de récompenses, ce qui peut provoquer chez le supervisé une plus grande disponibilité et un engagement aux objectifs visés (Dienesch & Liden, 1986; Scandura & Graen, 1984; Scandura & *al.*, 1986). De même, lorsque la relation duale atteint un niveau de haute qualité, le leadership génère une influence progressive de l'un envers l'autre et motive les individus à se surpasser (Uhl-Bien, dans Rogelberg, 2006). Par conséquent, l'échange leader-membre peut contribuer à libérer plus de capacité au travail en générant une attitude de travail plus positive combinée avec plus de volonté de contribuer au fonctionnement du lieu de travail (Uhl-Bien, dans Rogelberg, 2006, p. 441).

À contrario, le développement des relations peut être de faible qualité. Dans ce cas, le superviseur aura tendance à adopter un style de leadership directif. Les échanges y seront de nature plus formelle et contractuelle, le superviseur offrant des récompenses contre des comportements positifs de la part du supervisé et aura moins tendance à fournir du support (Dienesch & Liden, 1986; Sparrowe & Liden, 1997). Ainsi, une faible qualité de relation d'échange peut engendrer une baisse de la motivation, se voir offrir peu d'opportunités de formation et de développement et vivre une communication infertile.

Autrement dit, cette théorie propose qu'un même superviseur peut avoir des relations de qualité très différente avec chacun de ses supervisés. Plus concrètement, cela se traduit, du superviseur envers ses supervisés, par la mise à disposition de ressources, lesquelles occasionnent entre autres l'adoption de l'EA chez ces derniers. En effet, l'échange leader-membre est un antécédent de l'engagement affectif de l'employé envers son supérieur (Vandenberghe & al., 2004). Sur cette base, il pourrait aussi être permis de penser qu'une relation d'échange de haute qualité entraînera de l'EA du supérieur envers son employé.

L'ensemble des études sur l'échange leader-membre offre un soutien solide de ses effets sur une variété de conséquences : l'avancement de la carrière professionnelle au sein de l'entreprise (ex. les affectations, les promotions, les salaires), les perceptions (ex. environnement de travail, justice), les comportements (ex. l'intention de quitter, le départ volontaire, les comportements de citoyenneté organisationnelle et la performance au travail) et sur les attitudes (ex. l'engagement organisationnel et envers le superviseur, la satisfaction au travail) (Dulebohn & al., 2012; Wayne; dans Kessler, 2013). En d'autres termes, la théorie de l'échange leader-membre confirme l'importance de la qualité de la relation supérieur-employé dans l'explication des comportements au travail de l'employé.

2.3.4.3 Modèle de la mutualité de l'engagement dans les relations intimes

Dans le cadre de ce mémoire, nous retenons aussi le modèle de la mutualité de l'engagement dans les relations intimes proposé par Weigel (2010). Celui-ci définit l'engagement mutuel comme étant le degré de correspondance entre les perceptions des partenaires quant à leur propre engagement (envers le conjoint et la relation) et celui de leur partenaire (Weigel, 2010, p. 495). Ce modèle est de nature dyadique, en ce sens où il tient compte de la perspective des deux partenaires. Ainsi, le modèle de

Weigel (2010) sur l'engagement mutuel dans les relations amoureuses peut être appliqué aux relations superviseur-supervisé dans le contexte organisationnel, celui-ci exploitant une approche dyadique comme cela est le cas dans les théories de l'échange leader-membre et de l'échange social. En effet, il a été démontré que l'EA du superviseur est lié à l'EA du supervisé (Landry & Vandenberghe, 2012). Selon les auteurs, l'attachement émotionnel du superviseur à un subordonné peut donc être perçu par l'employé comme une indication que le superviseur s'efforce à développer la relation. Ainsi, cela peut encourager l'employé à développer un attachement affectif au superviseur (Landry & Vandenberghe, 2012, p. 303).

De même, le modèle de Weigel (2010) postule que l'engagement est un phénomène relationnel qui repose à la fois sur l'engagement *auto-rapporté* (réel) de chacun des partenaires l'un envers l'autre, et sur la *perception* de chacun des membres de la paire quant à l'engagement du partenaire à son égard. Cela correspond donc aux EA auto-rapportés et perçus dans le cadre de la relation superviseur-supervisé qui seront étudiés dans ce mémoire. De plus, Weigel propose un modèle dyadique où les EA auto-rapportés et perçus des partenaires sont interconnectés de diverses façons, reflétant plusieurs types de mutualité (ou congruence) telle qu'illustrée à la figure 2.1. Ce modèle, nous allons l'adapter au niveau de la relation dyadique superviseur-supervisé pour définir d'une part l'engagement affectif auto-rapporté (réel) et perçu de chacun des partenaires et d'autre part la congruence des engagements affectifs auto-rapportés (réels) et perçus de ces derniers.

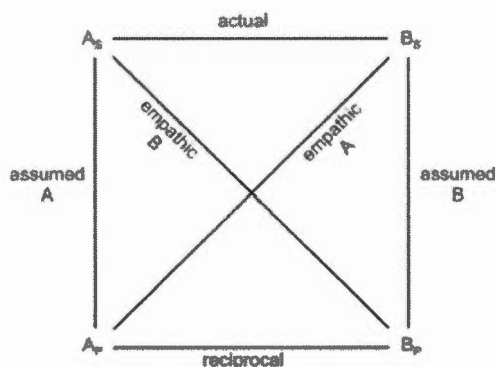


Figure 2.1 Modèle de mutualité de l'engagement dans les relations amoureuses (Weigel, 2010, p. 498). A et B représentent les partenaires du couple (A le subordonné et B le supérieur dans notre cas); s et p font référence à l'engagement auto-rapporté (s) et l'engagement perçu (p).

En adaptant le modèle de Weigel (2010) aux relations supérieur-subordonné, nous avons d'une part l'EAR de l'employé et du supérieur qui correspondent au niveau auto-rapporté (ou réel) d'EA de chacun des partenaires (A et B) envers l'autre membre de la dyade (désigné par A_s et B_s dans la figure précédente tirée de l'article de Weigel, ou « s » signifie *self-rated* traduit ici par auto-rapporté/réel). L'EAP (désigné par « p » dans la figure précédente) reflète quant à lui la perception d'une des parties au sujet du niveau d'engagement de l'autre partie à son égard : cela correspond donc à la perception de l'employé quant à l'engagement de son supérieur envers lui (l'équivalent de A_p dans la figure précédente), et à la perception du supérieur quant à l'engagement de son employé envers lui (correspondant à B_p dans la figure précédente). Ainsi, toujours en se rapportant à la figure précédente, nous avons aux quatre coins les engagements auto-rapportés et perçus de chacun des partenaires.

Ayant établi les engagements auto-rapportés et perçus de chacun des partenaires, nous examinerons d'une part la congruence des EAR (Landry & Vandenberghe,

2012; Weigel, 2010). Cela correspond au degré de concordance entre le niveau d'EAR du subordonné envers son supérieur et le niveau d'EAR du supérieur envers son subordonné ($A_s \leftrightarrow B_s$). Tel qu'illustré dans le modèle de Weigel, ce type de mutualité s'appelle « la mutualité réelle » (actual mutuality, en anglais), et répond à la question suivante : les partenaires ont-ils le même niveau d'engagement ? (Weigel, 2010). Une mutualité réelle élevée s'observe dans le cas où les deux partenaires se disent fortement engagés l'un envers l'autre, ou encore dans le cas où les deux concordent à dire qu'ils sont faiblement engagés. A contrario, l'absence de mutualité réelle indique que les EAR des partenaires sont incongrus, c'est-à-dire que l'un des partenaires se dit engagé, mais l'autre non.

D'autre part, nous examinerons la congruence des EAP (Weigel, 2010), qui correspond au degré de concordance entre la perception du subordonné quant à l'EA de son supérieur à son égard, et la perception du supérieur quant à l'EA du subordonné à son égard ($A_p \leftrightarrow B_p$). Tel qu'illustré dans le modèle de Weigel, ce type de mutualité s'appelle « la mutualité réciproque » (reciprocal mutuality, en anglais) et répond à la question suivante : est-ce que chacun perçoit l'engagement du partenaire de la même manière (Weigel, 2010) ? Ainsi se produit ici la même logique de la congruence des EAR, mais au niveau des perceptions. Donc, une forte mutualité réciproque indique que les deux membres perçoivent leur partenaire d'échange comme étant fortement engagé ; elle peut aussi se produire quand les membres perçoivent leur partenaire comme étant faiblement engagé. L'absence de mutualité réciproque se produit plutôt quand les EAP sont discordants, c'est-à-dire quand l'un des membres de la paire perçoit que le partenaire est fortement engagé, mais que l'autre perçoit plutôt un faible engagement du partenaire.

De même, dans ce mémoire, nous examinerons le degré de congruence de l'EA auto-rapporté et perçu de chacun des membres de la dyade. Cela correspond à la comparaison entre ce que chacun (subordonné et supérieur) rapporte de son propre

engagement et le niveau d'engagement qu'il perçoit de son partenaire ($A_s \leftrightarrow A_p$ et $B_s \leftrightarrow B_p$). Dans le modèle de Weigel (2010), ce type de mutualité s'appelle « la mutualité supposée » (assumed mutuality, en anglais) et répond à la question suivante : dans quelle mesure les gens projettent-ils leur propre engagement sur leur partenaire (Weigel, 2010) ? Notons que puisqu'il s'agit d'une comparaison intra-individuelle, cela donne lieu à deux liens de mutualité supposée, l'un associé à l'employé, l'autre au supérieur. Une forte mutualité supposée pour l'un ou l'autre des membres de la dyade indique que ce membre se dit fortement engagé et a la perception que son partenaire est lui aussi fortement engagé (correspondant à des EA auto-rapporté et perçu élevés). Une forte mutualité supposée peut aussi indiquer qu'un membre est peu engagé et qu'il perçoit qu'il en est de même pour son partenaire. A contrario, une mutualité supposée faible ou absente indique une incongruence entre le niveau d'EA auto-rapporté et perçu (p. ex. un employé qui se dit engagé envers son supérieur, mais ne perçoit pas que son supérieur est engagé envers lui).

Enfin, nous examinerons le degré de congruence entre les EA perçus et auto-rapportés des membres de la dyade, correspondant dans le modèle de Weigel (2010) à la « mutualité empathique » (empathic mutuality, en anglais). Il répond à la question suivante : dans quelle mesure chacun perçoit-il avec justesse le niveau d'engagement de son partenaire (Weigel, 2010) ? La mutualité empathique-*employé* représente le degré de concordance entre la perception de l'employé du niveau d'EA du supérieur à son égard et le niveau d'EAR du supérieur ($A_p \leftrightarrow B_s$); ce type de mutualité est fort si A_p et B_s sont tous deux élevés ou tous deux faibles. La mutualité empathique-*supérieur* correspond au degré de concordance entre la perception du supérieur du niveau d'EA de l'employé et le niveau d'EAR de l'employé ($B_p \leftrightarrow A_s$); ici encore, elle est forte si les niveaux de B_p et A_s concordent. L'absence de mutualité empathique (ou son faible niveau) indique que les EA perçus et auto-rapportés sont discordants; le subordonné perçoit que son supérieur est fortement engagé envers lui, alors que le

supérieur ne rapporte pas cet EA (absence de mutualité empathique-*employé*), ou encore le supérieur perçoit de l'EA du subordonné à son égard, alors que l'EA auto-rapporté du subordonné est faible (absence de mutualité empathique-*supérieur*).

Tableau 2.1 Récapitulatif des 4 types de mutualité dans les relations superviseur-supervisé

Types de mutualité	Relations	Mutualité élevée	Mutualité faible/absente
Mutualité réelle	$A_s \leftrightarrow B_s$	EAR des partenaires congruents (tous deux élevés ou faibles)	EAR des partenaires discordants (un faible, un élevé)
Mutualité réciproque	$A_p \leftrightarrow B_p$	EAP des partenaires congruents (tous deux élevés ou faibles)	EAP des partenaires discordants (un faible, un élevé)
Mutualité supposée	De l'employé $A_s \leftrightarrow A_p$	EAR et EAP de l'employé congruents (tous deux élevés ou faibles)	EAR et EAP de l'employé discordants (un faible, un élevé)
	Du supérieur $B_s \leftrightarrow B_p$	EAR et EAP du supérieur congruents (tous deux élevés ou faibles)	EAR et EAP du supérieur discordants (un faible, un élevé)
Mutualité empathique	De l'employé $A_p \leftrightarrow B_s$	EAP de l'employé et EAR du supérieur congruents (tous deux élevés ou faibles)	EAP de l'employé et EAR du supérieur discordants (un faible, un élevé)
	Du supérieur $B_p \leftrightarrow A_s$	EAP du supérieur et EAR de l'employé congruents (tous deux élevés ou faibles)	EAP du supérieur et EAR de l'employé discordants (un faible, un élevé)

Note : EAR = engagement affectif auto-rapporté (réel); EAP = engagement affectif perçu

Dans un premier temps, nous examinerons donc si le modèle de mutualité de l'engagement proposé par Weigel (2010) pour décrire le phénomène d'engagement dans les relations intimes s'applique à l'engagement affectif au sein des relations supérieur-employé. Plus spécifiquement, nous vérifierons si les quatre types de mutualité (réelle, réciproque, supposée et empathique) sont présents dans les relations supérieur-employé, comme il est permis de le croire à la lumière des résultats obtenus auprès de couples et des théories de l'interdépendance (Kelley & Thibaut, 1978) et de l'équilibre (Heider, 1958; Newcomb, 1968). Nous nous intéresserons aussi aux liens entre mutualité de l'engagement et comportements conséquents chez l'employé : nous abordons cette question à la section suivante.

2.4 Les conséquences de l'engagement affectif au sein de la relation superviseur-supervisé

Maintes études empiriques ont été menées sur le concept de l'EA et comment, couvrant des cibles spécifiques (exemple : l'organisation, le superviseur, le groupe de travail, la profession, le syndicat, etc.) il affecte les attitudes et comportements des employés. En effet, les salariés engagés seraient par exemple moins absents et plus fidèles à leur entreprise (Allen & Meyer, 1996; Mathieu & Zajac 1990; Meyer & *al.*, 2002; Mowday & *al.*, 1982), davantage enclins à faire des efforts, à être performants au travail et adopter des comportements citoyens (Becker & *al.*, 1996; Becker & Kernan, 2003; Meyer & *al.*, 2002; Mowday & *al.*, 1982; Organ & Ryan, 1995; Podsakoff & *al.*, 2000). Dans ce mémoire, nous ciblons les effets de l'EA mutuel entre le superviseur et le supervisé sur la performance au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter du supervisé.

Plusieurs théories contribuent à expliquer les liens entre engagement affectif et comportements conséquents. Tel est le cas pour la théorie de l'échange social, qui propose que l'EA agit comme monnaie d'échange dans la relation (Meyer & Allen,

1991); ainsi par exemple, l'employé engagé affectivement envers son supérieur sera plus enclin de démontrer des niveaux de performance plus élevés (Becker et Kernan, 2003; Vandenberghe & al., 2004), de permettre l'apparition des comportements de citoyenneté organisationnelle (Becker et Kernan, 2003; Bentein & al., 2002), de la satisfaction au travail (Chen, 2001; Chen & al., 2003) ainsi que des niveaux inférieurs de roulement du personnel (Lavelle & al., 2007; Vandenberghe & Bentein, 2009). Aussi, lorsque le superviseur connaît de l'EA, cela peut créer chez l'employé un sentiment d'obligation qui l'invite à la réciprocité via des comportements favorables (Landry & Vandenberghe, 2012), et une sensibilité à un privilège dont il bénéficie et qu'il veut continuer à recevoir.

En outre, le modèle intégrateur de la motivation et de l'engagement (Meyer & al., 2004) fait le lien entre engagement et motivation. En effet, selon les auteurs, l'EA est associé à une motivation de type intrinsèque; chez la personne qui ressent ce type d'engagement, il y a donc une motivation autonome et véritable à contribuer à la relation et à adopter des comportements qui peuvent favoriser l'atteinte des objectifs du partenaire d'échange.

Des théories plus spécifiques à la relation superviseur-supervisé contribuent aussi à expliquer les liens entre cette relation et les comportements conséquents de l'employé. La théorie de l'échange leader-membre offre à ce sujet une assise conceptuelle non équivoque. En effet, le traitement favorable dont jouit un employé impliqué dans une relation superviseur-supervisé de haute qualité crée chez lui le sentiment d'obligation de « repayer » le supérieur en adoptant des comportements bénéfiques et positifs (Martin & al., 2015).

D'autres théories encore sont tirées de la littérature sur les relations intimes et peuvent contribuer à expliquer les liens entre EA et comportements conséquents. En effet, Holmes (2000) souligne qu'un état émotionnel harmonieux dans le couple, véhiculé par des attitudes et/ou des comportements de l'un envers l'autre améliore le bien-être

et la satisfaction, ce qui rend la relation plus prévisible. À cet effet, la théorie de l'interdépendance (Kelly & Thibaut, 1978) ciblant les relations intimes entre les partenaires implique que ces derniers exercent une influence dans les perceptions et comportements de l'un envers l'autre.

À la lumière de ces théories, il apparaît donc clairement que l'EA, en tant qu'attitude prise isolément, est associé à un ensemble de conséquences comportementales bénéfiques à l'organisation, comme au couple. Ceci étant dit, nous ajoutons ici que la *mutualité* de l'engagement dans la paire supérieur-employé contribue à prédire les comportements conséquents des partenaires, bien que nous nous limitions dans ce mémoire aux comportements conséquents observés chez l'employé. En effet, dans la littérature sur les relations intimes, on constate que la mutualité est souvent perçue comme gratifiante et peut améliorer le sentiment de sécurité et de confiance dans la relation intime (Murray & al., 1996). Ainsi, la mutualité de l'engagement devrait être liée avec une plus grande perception de la satisfaction et de la qualité de la relation. De fait, Drigotas et ses collègues (1999) ont constaté que plus grande la mutualité était perçue dans le couple, plus grandes étaient les perceptions de bien-être général dans la relation. Aussi, Weigel (2008) a constaté que lorsque les partenaires ne percevaient pas de mutualité dans leur relation d'échange, ils déclaraient éprouver moins d'émotions positives dans leurs relations et plus d'émotions négatives. Enfin, certains chercheurs ont démontré que la mutualité dans les relations de couple était fortement liée à la perception de la proximité (Kenny & Acitelli, 2001), la satisfaction de la relation (Murray & al., 1996; Saffrey & al., 2003), l'attachement (Cobb & al., 2001), et la qualité de la relation (Saffrey & al., 2003).

Ainsi dans les sections qui suivent, nous allons donc dresser un état des connaissances des variables conséquentes retenues dans ce mémoire, soit la performance au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter du supervisé. Dans un premier temps, nous procéderons à leur

définition, puis nous exposerons les raisons qui nous mènent à croire que la mutualité de l'EA est liée à ces conséquences dans la relation d'échange qu'entretiennent conjointement le superviseur et le supervisé.

2.4.1 La performance à la tâche

Dans la littérature, deux expressions se font concurrence pour exprimer les résultats d'efforts fournis par les employés. En effet, les auteurs ayant une consonance propre avec le terme, il est tantôt décrit sous le terme de « rendement » tantôt sous celui de « performance ». Certains les utilisent même de manière interchangeable (Saint-Onge & Morin, 2012). Dans le but d'éviter la confusion, l'expression « performance » sera privilégiée pour les fins de ce mémoire.

Pour définir ce concept, les travaux de Motowildo (2003) ont retenu notre attention. En effet, Motowildo (2003, p. 39) propose une définition de la performance individuelle à la tâche s'inscrivant dans le courant multidimensionnel. Ainsi, selon lui la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée. Il s'agit ici des tâches prescrites à l'employé dans sa fonction afin de contribuer et soutenir à la réalisation des objectifs organisationnels et à sa mission.

Mowday et al. (1974) affirment que plus une personne est engagée plus elle est performante. Selon la théorie de l'échange social (Blau, 1964), il serait logique de penser que plus un employé est engagé envers l'organisation plus il adoptera des comportements qui contribueront à la performance de celle-ci. Ceci dit, les études empiriques n'ont mis en évidence qu'une faible relation entre l'engagement affectif organisationnel (EAO) et la performance à la tâche des employés (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & al., 2002; Riketta, 2002) voire nulle (Becker & al., 1996; Keller,

1997; Somers & Birnbaum, 1998). À l'opposé, plusieurs évidences indiquent que l'EA envers le supérieur, quant à lui, prédit de façon plus directe et plus forte la performance à la tâche de l'employé. Par exemple, Becker et al. (1996) ont observé un lien direct entre l'EA envers le supérieur hiérarchique et la performance à la tâche. D'autres chercheurs ont démontré que l'EAO a un effet indirect sur la performance par l'intermédiaire de l'engagement envers le supérieur hiérarchique (Becker & Kernan, 2003; Vandenberghe & al., 2004). L'organisation étant une cible plus distante, elle offrirait à juste titre un « terrain favorable » à la performance au travail, mais lorsque ciblé vers le supérieur immédiat, l'engagement inciterait davantage l'employé à être plus performant. En effet, comme le stipulent Becker et ses associés (1996, 2003), l'EA des employés envers le superviseur concernant le rendement au travail demeure un élément essentiel. Cela se justifie par le fait que les superviseurs sont formellement responsables du suivi de la performance des employés au nom de l'organisation, et sont impliqués dans la rémunération au rendement et l'attribution des promotions. Ainsi, le subordonné qui éprouve un fort niveau d'EA envers son supérieur l'incite à vouloir accroître ses efforts déployés dans le cadre de son travail. Donc, la qualité de la relation entre les employés et les superviseurs, dont l'EA est un bon indicateur attitudinal, est utile pour prédire la performance. En somme l'EA de l'employé, principalement lorsqu'il est dirigé envers le supérieur, prédit la performance à la tâche de l'employé (Becker & al., 1996; Becker & Kernan, 2003).

Nous avons aussi des raisons de croire que l'EA du supérieur envers l'employé contribue à la performance de l'employé. En effet, la théorie de l'engagement voudrait que lorsque le superviseur est affectivement engagé envers son subordonné, il aurait le « désir » de développer une relation dyadique en fournissant un soutien et des ressources qui faciliteraient la performance des employés. Ainsi, suivant les principes de la théorie de l'échange social (Blau 1964) et le modèle d'intégration de l'engagement et de la motivation (Meyer & al., 2004), Landry et Vandenberghe (2012) proposent que l'EA du superviseur à l'égard du subordonné constitue une expression de sa volonté

d'adopter des comportements qui améliorent la performance et mettra donc en place des conditions facilitant cette performance (ex. rétroaction, ressources et soutien). Dans leur étude, ces auteurs démontrent en effet que l'EA du supérieur envers l'employé contribue à expliquer la performance à la tâche de l'employé.

Aussi dans une perspective dyadique et sur la base du cadre conceptuel et théorique présenté antérieurement, il nous est permis de croire que les divers types de mutualité dans les paires superviseur-supervisé, lorsqu'ils se démarquent par un niveau élevé d'engagement (auto-rapporté ou perçu) de part et d'autre, seront associés à une performance à la tâche élevée de l'employé. En effet, les principes de la théorie de l'échange social, le modèle intégratif de Meyer et al. (2004) sur l'engagement et la motivation, la théorie de l'échange leader-membre et les recherches sur les relations intimes tendent à indiquer que la mutualité de l'engagement incite les partenaires à adopter des comportements favorables à la cible d'engagement, tels que des comportements favorisant ou entraînant une performance à la tâche accrue. D'ailleurs, il a été démontré que la mutualité empathique de l'employé (soit la congruence entre l'EAR du supérieur et la perception que l'employé en a) contribue à prédire la performance du subordonné (Landry & al., 2014). Similairement, Coglisier et al. (2009) ont démontré que la congruence dans les perceptions de LMX de chacun des membres contribuait à prédire la performance à la tâche de l'employé. Inversement, lorsque la mutualité de l'engagement est nulle ou faible, la performance à la tâche de l'employé devrait être diminuée. En effet, des engagements (auto-rapportés ou perçus) discordants pourraient venir nuire à l'établissement d'une relation d'échange social épanouie et entraîner une réciprocité faible ou absente ; cela devrait se répercuter négativement sur la performance de l'employé.

En somme, nous avons des raisons de croire que les quatre types de mutualité d'engagement affectif (réelle, supposée, empathique, et réciproque) sont positivement associés à la performance au travail de l'employé. De plus, nous prédisons que c'est

la mutualité réelle qui permettra de prédire le plus efficacement cette variable conséquente, et donc qui y sera plus fortement associée. En effet, bien que la performance soit un comportement de l'employé – et qui découle donc de son attachement envers le supérieur –, plusieurs comportements du supérieur immédiat sont souhaitables pour faciliter cette performance (ex. soutien, feedback). Or ces comportements peuvent être motivés par l'engagement auto-rapporté du supérieur. Ainsi, quand les engagements auto-rapportés des deux partenaires sont élevés (mutualité réelle), la performance à la tâche devrait être accrue.

2.4.2 Les comportements de citoyenneté organisationnelle

La notion de comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO), aussi désignée sous les termes de comportements extra-rôles, discrétionnaires, performance contextuelle ou comportements prosociaux (Podsakoff & *al.*, 2000; Rojot & *al.*, 2009, Saint-Onge & *al.*, 2007), est utilisée dans la littérature organisationnelle pour décrire les conduites au travail « [...] qui est discrétionnaire, n'est pas directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompenses et qui, globalement, favorise le bon fonctionnement de l'organisation. » (Organ, 1988, p. 4). Ces comportements sont d'autant plus importants qu'ils contribuent au développement du climat organisationnel. En effet, selon Borman et Motowildo (1993, p. 71), ils façonnent le contexte psychologique, social et organisationnel qui sert de catalyseur dans les l'accomplissement des tâches et leurs les processus.

Selon Organ (1988), les CCO se caractérisent par cinq facteurs opérationnalisés par des échelles développées par Podsakoff et al. (2000). En effet, même si plusieurs chercheurs ont leur propre définition des CCO, ces cinq dimensions recourent plus ou moins celles des nombreuses autres taxonomies. Ainsi les CCO se distinguent par : l'altruisme (ex. être disponible pour aider un collègue en difficulté au travail), la

courtoisie (ex. consulter les autres avant de prendre des décisions), le professionnalisme (ex. adopter des comportements en conformité avec les règles de l'entreprise, arriver à l'heure), la vertu civique (ex. se soucier des questions organisationnelles) et l'esprit sportif (ex. s'accommoder d'inconvénients au travail sans se plaindre). Ainsi, on classe souvent les CCO en deux catégories, soit les comportements de citoyenneté orientés vers l'organisation (OCBO) et ceux orientés vers les individus (OCBI) (Williams & Anderson, 1991).

Pour expliquer l'adoption des CCO par les employés, les auteurs se sont essentiellement concentrés sur quatre types de déterminants (Podsakoff & al., 2000, p. 526), à savoir les caractéristiques de la tâche, les caractéristiques organisationnelles, les caractéristiques individuelles et les comportements du leader. Aux fins de ce mémoire qui se rapporte à la relation superviseur-supervisé, nous manifesterons une sensibilité aux agissements du leader. D'autant plus que le caractère discrétionnaire et volontaire de l'adoption des CCO dépend de la qualité de la relation qu'entretient l'employé avec son vis-à-vis organisationnel (par exemple l'organisation, le supérieur, ou un collègue de travail) (Bowler & Brass, 2006). En effet, selon la théorie de l'échange social, lorsque le superviseur offre à ses subordonnés des expériences de travail positives, telles qu'une relation de haute qualité, ceux-ci réciproqueront par des CCO (Bowler & Brass, 2006). Ainsi, la méta-analyse de Dulebohn et al. (2012) indique que l'échange leader-membre (LMX) est une variable qui prédit efficacement l'adoption de CCO par les employés.

En ce qui a trait à l'engagement, les résultats de méta-analyses (Podsakoff & al., 2000; Meyer & al., 2002) démontrent que l'EAO favorise l'adoption de CCO. Ainsi, comme l'avancent Meyer et Herscovitch (2001), l'engagement affectif organisationnel (EAO) vécu par l'individu peut le conduire à aller au-delà de ses tâches prescrites pour mener à bien les objectifs organisationnels. Cependant, il apparaît que lorsque l'EA envers l'organisation et le superviseur sont comparés, l'EA

envers le supérieur, en raison de la proximité qu'il entretient avec le supervisé, est plus susceptible d'agir sur les comportements au travail (Becker & Kernan, 2003). Ainsi, la cible superviseur représente une variable de choix pour agir sur les attitudes et comportements des employés (Podsakoff & al., 2000; Stinglhamber & Vandenberghe, 2004). D'ailleurs, Stinglhamber et Vandenberghe (2004) ont établi que l'EA envers le supérieur est soutenu par le processus d'échange au sein de la dyade superviseur-supervisé, ce que Lavelle et al. (2007) confirment lorsqu'ils affirment que les employés font la distinction de l'organisation et du superviseur dans les processus d'échanges sociaux lorsqu'ils bénéficient de support. Conséquemment, les employés dirigeront leur obligation de réciprocité vers la cible qu'ils perçoivent comme étant à l'origine de leurs sentiments de soutien et finalement d'engagement. Suivant cette logique, il apparaît clairement que l'EA de l'employé envers son supérieur est une variable pertinente pour expliquer l'adoption de CCO par l'employé; des études tendent d'ailleurs à le confirmer (ex. Becker & Kernan, 2003).

Comme l'adoption des CCO dépend de la qualité de la relation que peut entretenir l'employé avec son superviseur (Bowler & Brass, 2006), nous avons des raisons de croire, comme le mentionnent Bowler et Brass (2006), que lorsque le superviseur offre à ses subordonnés des expériences de travail positives, ceux-ci l'échangeront par des CCO. Nous avons donc des raisons de croire que l'EA du supérieur envers l'employé contribue lui aussi à l'adoption de CCO par l'employé. En effet, conformément au principe de réciprocité, nous savons que les individus adaptent leurs comportements au profit de la cible avec laquelle ils sont en relation d'échange social et que lorsqu'il y a présence d'attitude positive, elle peut se traduire par l'apparition de CCO (Lavelle & al., 2007; Vandenberghe & Bentein, 2009). Ainsi, un employé qui bénéficie de l'engagement de son supérieur devrait y réciproquer en adoptant des CCO. En effet, fortement corrélée aux CCO, il appert que la réciprocité dans l'échange social influence positivement les CCO. Ce constat de la réciprocité a donné lieu au modèle « *target-similarity* » (Lavelle & al., 2007). Ce modèle stipule

que les employés différencient les interactions selon les partenaires et réagissent à l'équité envers ces derniers. Autrement dit, les perceptions d'EA du supérieur sont supposées influencer les attitudes et les comportements des employés à l'égard du superviseur. Rappelons aussi que l'échange leader-membre est un antécédent des CCO (Dulebohn & *al.*, 2012). D'ailleurs, des différents styles de leadership adoptés, c'est la théorie de l'échange leader-membre qui corrèle le plus avec les CCO, suivi des comportements de soutien du leader (Podsakoff & *al.*, 2000). Ceci appuie les résultats de Podsakoff et al. (2000, p. 532) qui démontrent que « les superviseurs jouent un rôle clé » dans l'adoption de CCO par l'entremise de l'échange leader-membre. Ainsi, cela laisse présager que l'employé vivant le sentiment que son supérieur est engagé affectivement envers lui par la perception de support de celui-ci se sentira dans l'obligation de lui rendre la pareille en adoptant des CCO. En d'autres termes, l'EA du supérieur envers l'employé contribuerait lui aussi à expliquer ces comportements conséquents.

Ainsi, dans une perspective dyadique et sur la base de ce cadre conceptuel et théorique, il nous est permis de croire que les divers types de mutualité de l'engagement (auto-rapporté ou perçu) dans les paires superviseur-supervisé, lorsqu'ils sont de niveau élevé, contribuent à prédire les CCO. En effet, selon les principes de la théorie de l'échange social, du modèle intégratif de Meyer et al. (2004) sur l'engagement et la motivation (selon lequel l'engagement affectif est associé à une motivation intrinsèque à adopter des comportements favorables à la cible d'engagement) et la littérature sur les relations intimes, nous proposons que lorsqu'il y a une forte mutualité dans l'engagement (auto-rapporté et perçu) des partenaires, l'employé sera incité à adopter des comportements qui vont au-delà des tâches attendues de lui (CCO). A contrario, lorsque la mutualité de l'engagement est nulle ou faible, les CCO de l'employé devraient être moins présents. En effet, si l'on s'appuie sur la théorie de l'échange social et de l'échange leader-membre, un faible investissement affectif de part et d'autre (ou une faible perception d'engagement)

devrait être associé à une faible motivation de l'employé à adopter des CCO, l'obligation de réciprocité étant faible ou absente.

En somme, nous avons des raisons de croire que les quatre types de mutualité d'engagement affectif (réelle, supposée, empathique, et réciproque) sont positivement associés CCO de l'employé. De toutes ces formes de mutualité cependant, c'est la mutualité supposée de l'employé qui devrait être la plus liée aux CCO. En effet, comme il s'agit de comportements discrétionnaires de la part de l'employé, ceux-ci devraient être particulièrement élevés lorsque l'employé est fortement engagé envers leur supérieur et qu'il perçoit que ce dernier est également fortement engagé.

2.4.3 L'intention de quitter

Tett et Meyer (1993, p. 262) définissent le concept d'intention de quitter par la volonté consciente et délibérée de quitter son organisation. Selon Sousa-Poza et Henneberger (2004, p. 113), l'intention de quitter fait référence à une cognition qui capture la probabilité (subjective) qu'un individu change d'emploi dans un certain laps de temps. De plus, Griffeth et al. (2000) suggèrent, dans leur méta-analyse, qu'il s'agit de la première étape qui va amener un employé à quitter son emploi, mais aussi qu'il s'agit d'un des plus grands prédicteurs du roulement du personnel.

Au cours des dernières décennies, plusieurs chercheurs se sont intéressés à ce concept et sur les raisons qui poussent les employés à vouloir quitter leur organisation. Il en ressort qu'une multitude de facteurs, autant du domaine économique et social que psychologique, l'explique tels que le sexe, l'âge, la satisfaction au travail, le manque de soutien de la part du superviseur, mais aussi l'engagement organisationnel qui s'avère être un des meilleurs prédicteurs de l'intention de quitter. En particulier, il est démontré que la dimension affective de l'engagement organisationnel est celle qui

prédit le mieux l'intention de quitter (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & *al.*, 2002; Tett & Meyer, 1993).

Pour ce qui est de l'engagement envers le supérieur, plusieurs études ont démontré qu'il est lié à l'intention de quitter l'organisation, bien que l'organisation, aux yeux des employés, soit plus saillante que le supérieur quand il est question de quitter ou de rester (Becker, 1992; Vandenberghe & *al.*, 2004; Wasti & Can, 2008). Néanmoins, l'engagement envers le supérieur constitue un prédicteur de l'intention de quitter l'organisation (Vandenberghe & *al.*, 2004; Wasti & Can, 2008) et selon les circonstances, ce prédicteur peut jouer un rôle plus ou moins prépondérant dans cette prédiction. Par exemple, l'engagement envers le supérieur explique une plus grande partie de la variance de l'intention de quitter lorsque les employés perçoivent leur supérieur comme possédant une forte identité organisationnelle (Vandenberghe, 2008), ou lorsque l'EA de l'employé envers l'organisation est faible (Vandenberghe & Bentein, 2009). De même, Lawler (1992) ainsi que Mueller et Lawler (1999) ont déclaré que la proximité des interactions, par exemple celle du superviseur avec son subordonné, peut aider les employés à développer un sentiment de contrôle sur leur environnement de travail ayant pour conséquences de développer des émotions positives. Ces dernières, à leur tour, permettent de renforcer le sentiment d'engagement ou de réduire l'intention de quitter les entités proximales, mais aussi d'inciter les individus à opérer dans l'intérêt commun. Bref, les employés ayant un haut degré d'engagement affectif – envers l'organisation ou le supérieur – ont généralement une faible intention de quitter l'organisation.

En outre, comme nous avons pu le décrire précédemment, l'échange leader-membre associé à une qualité de relation élevée génère la présence de support du superviseur ce qui contribue à développer la confiance et la loyauté et ainsi diminuer l'intention de quitter du supervisé qui témoignera d'une plus grande disponibilité et d'un engagement prononcé envers les objectifs visés (Dienesch & Liden, 1986; Scandura

& Graen, 1984; Scandura & al., 1986). La méta-analyse de Dulebohn et al. (2012) établit d'ailleurs que l'échange leader-membre réduit l'intention de quitter de l'employé. Dans la même veine, la littérature sur les relations intimes démontre clairement que l'engagement des partenaires est associé à la longévité de la relation, alors que le manque d'engagement est associé à la dissolution de celle-ci (ex. Reis & Rusbult, 2004). Ainsi, nous avons aussi des raisons de croire que l'EA du supérieur envers l'employé contribue aux intentions de quitter de l'employé. En effet, dans la mesure où l'EA du superviseur peut contribuer à créer une expérience de travail positive et agréable pour l'employé, il devrait favoriser ainsi son attachement à l'organisation et réduire son intention de quitter (Meyer & al., 2002).

Sur les bases de la théorie de l'échange-leader membre et de la littérature sur les relations intimes, nous soutenons de surcroît que la mutualité des engagements de l'employé et du supérieur contribuera à prédire plus efficacement l'intention de quitter du subordonné. Ainsi, lorsqu'il y a une forte mutualité dans l'engagement (auto-rapporté et perçu) des partenaires, l'employé sera moins enclin à vouloir quitter l'organisation, son propre engagement et celui de son supérieur le retenant dans celle-ci. À cet effet, Landry et al. (2014) ont démontré que la présence d'une mutualité empathique-employé élevée se traduit chez l'employé par un attachement plus élevé envers l'organisation. Cela est même présent lorsque le subordonné surestime l'EA du supérieur (Landry & al., 2014). Dans la même veine, il a été démontré que lorsque l'employé et le supérieur s'entendent sur la qualité de leur relation (LMX congruents), l'employé se sent davantage lié à l'organisation. A contrario, lorsque la mutualité de l'engagement est nulle ou faible, les intentions de quitter du subordonné devraient être accrues. En effet, si l'on s'appuie sur la théorie de l'échange social, la théorie de l'échange leader-membre, et sur la littérature portant sur les relations intimes, il appert qu'un faible investissement affectif (auto-rapporté ou perçu) de part et d'autre devrait éloigner les partenaires et mener l'un d'eux à mettre un terme à la relation. Ainsi, un manque de mutualité pourrait venir nuire à l'établissement d'une

relation d'échange social épanouie et entraîner une réciprocité faible voire son absence ; cela aura pour conséquence de se répercuter positivement sur l'intention de quitter.

Nous avons donc des raisons de croire que les quatre types de mutualité d'engagement affectif (réelle, supposée, empathique, et réciproque) sont négativement associés à l'intention de quitter de l'employé. De surcroît, c'est la mutualité supposée de l'employé qui devrait prédominer dans la prédiction des cognitions de départ de l'employé. En effet, lorsqu'il est fortement engagé envers son supérieur (EAR de l'employé) et qu'il perçoit que son supérieur tient à lui (engagement perçu élevé), alors l'employé devrait être particulièrement intéressé à demeurer au sein de l'organisation.

2.5 Hypothèses

2.5.1 Modèle conceptuel

L'objectif de la recherche est de déterminer, dans un premier temps, si le modèle de mutualité de l'engagement proposé par Weigel (2010) pour décrire le phénomène d'engagement dans les relations intimes s'applique à l'EA au sein des relations supérieur-employé. Nous vérifierons donc si les quatre types de mutualité (réelle, réciproque, supposée et empathique) sont présentes dans les relations supérieur-employé. Ensuite, nous examinerons dans quelle mesure les quatre types de mutualité produisent des effets sur : la performance à la tâche, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation de l'employé.

La figure 2.2 présente le modèle de base de la mutualité de l'engagement proposé dans ce mémoire, et ses liens avec les variables conséquentes.

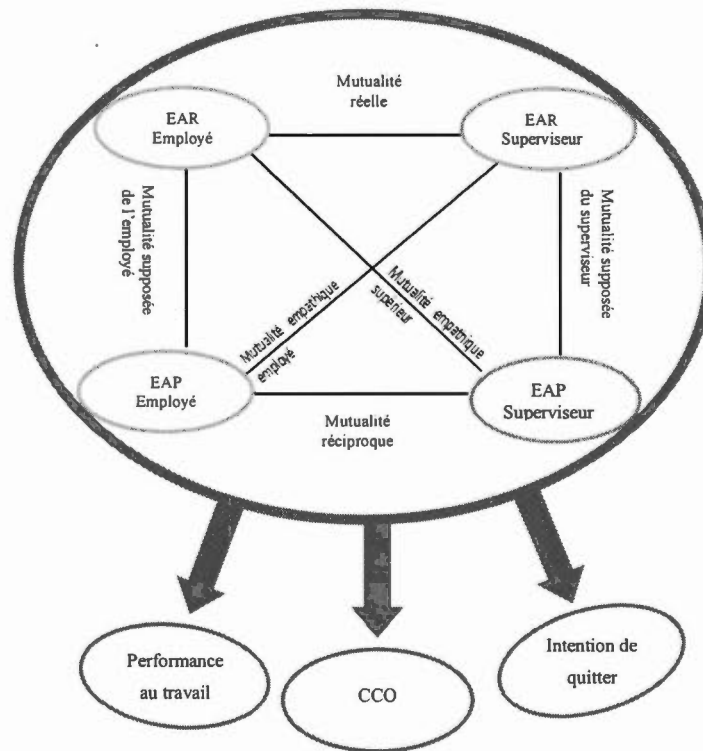


Figure 2.2 **Modèle théorique de la mutualité de l'engagement dans les relations superviseur-supervisé et des effets de la mutualité sur les variables conséquentes**

2.5.2 Hypothèses

Pour clarification et rappel, dans le modèle précédent, EAR et EAP correspondent respectivement au niveau d'EA auto-rapporté (EA réel) de chacun des partenaires (employé et superviseur) et à leur perception du niveau d'EA de l'autre partenaire (EA perçu). La mutualité réelle reflète la concordance ou non entre le niveau d'EAR de l'employé envers son superviseur et le niveau d'EAR du superviseur envers son employé. Tandis que la mutualité réciproque, reflète la concordance ou non entre la

perception de l'employé quant à l'EA de son superviseur à son égard, et la perception du superviseur quant à l'EA de l'employé à son égard. La mutualité supposée correspond au degré de congruence de l'EAR et de l'EAP de chacun des membres de la dyade employé/superviseur. Il s'agit de la comparaison entre ce que chacun rapporte de son propre engagement et le niveau d'engagement qu'il perçoit de son partenaire. Alors que la mutualité empathique correspond au degré de congruence entre les EAP et de l'EAR de chacun des membres de la dyade employé/superviseur. Il s'agit ici de la comparaison entre ce que chacun perçoit du niveau d'EA de l'autre à son égard et du niveau d'EAR que ce dernier rapporte.

Ainsi, nous établissons les hypothèses suivantes :

H1 : Il y a présence de mutualité des engagements dans les paires supérieur-employé : a) mutualité réelle, b) mutualité supposée, c) mutualité empathique et d) mutualité réciproque.

H2a : Les quatre types de mutualité d'engagement affectif (réelle, supposée, empathique, et réciproque) sont positivement associés à la performance au travail de l'employé.

H2b : La mutualité réelle est plus fortement associée à la performance au travail que les autres types de mutualité.

H3a : Les quatre types de mutualité d'engagement affectif (réelle, supposée, empathique, et réciproque) sont positivement associés aux comportements de citoyenneté organisationnelle de l'employé.

H3b : La mutualité supposée de l'employé est plus fortement associée aux comportements de citoyenneté organisationnelle que les autres types de mutualité.

H4a : Les quatre types de mutualité d'engagement affectif (réelle, supposée, empathique, et réciproque) sont négativement associés à l'intention de quitter de l'employé.

H4b : La mutualité supposée de l'employé est plus négativement associée à l'intention de quitter que les autres types de mutualité.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

3.1 Approche méthodologique

L'objectif de la recherche s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive et vise à tester la transposition du modèle mutualité de l'engagement proposé par Weigel (2010) pour décrire le phénomène d'engagement dans les relations intimes dans un contexte organisationnel, c'est-à-dire, l'EA (perçu et auto-rapporté) au sein de la relation superviseur-supervisé. Ainsi, nous avons pour objectif de vérifier si les quatre types de mutualité (réelle, supposée, réciproque et empathique) sont également présents dans la relation superviseur-supervisé. De plus, nous voulons vérifier dans quelle mesure ils ont des effets sur : la performance à la tâche, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation par l'employé. Il s'agit donc de déterminer l'effet de variables indépendantes (types de mutualité) sur des variables dépendantes (la performance à la tâche, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter) et ainsi, nous permettre d'établir la relation qui existe entre ces variables. Par ailleurs, la présente étude est de type quantitatif dans ce sens où elle a pour but « d'établir des faits, de mettre en évidence des relations entre les variables [dépendantes et indépendantes], de prévoir des relations de cause à effet ou de vérifier des théories ou propositions théoriques » (Fortin, 2010, p. 29).

Quant au devis de recherche, que Côté et Filion (2006, p. 171) définissent comme « un plan qui permet de répondre aux questions ou de vérifier des hypothèses », il est ici de type corrélationnel à coupe transversale. Selon Bryman et Bell (2011, p. 55), ce

devis « implique la collecte de données sur plus d'un cas et à un seul point dans le temps afin de recueillir un ensemble de données quantitatives ou qualitatives dans le cadre de deux ou plusieurs variables qui sont ensuite examinées pour détecter des modèles d'association ». L'avantage de ce type de devis est qu'il offre une grande validité externe dans une collecte de données à grande échelle et diversifiée. De même, il a l'avantage de pouvoir standardiser les résultats de notre recherche (Bryman & Bell, 2011), ce qui nous permet de les transposer à d'autres milieux ou populations. Cependant, la validité interne de ce type de devis reste faible et elle nous permet seulement d'établir une relation entre des variables (Bryman & Bell, 2011). En effet, puisqu'il ne permet pas de manipulation, ce type de devis rend difficile d'établir la direction d'influence causale. Malgré ce point faible, ce devis reste pertinent pour notre étude pour les avantages (cités précédemment) qu'il procure dans notre étude. Aussi, dans le cas présent, les qualités psychométriques du devis corrélationnel à coupe transversale sont accrues du fait que les données seront collectées auprès de deux sources, tel qu'expliqué dans la section suivante.

3.2 Échantillon

Des organisations québécoises de toutes tailles et de plusieurs secteurs d'activité ont été invitées à participer à cette étude via leurs gestionnaires des ressources humaines (RH). Ainsi, les responsables des RH de 18 organisations ont été approchées par téléphone et courriel, sur la base de nos contacts personnels, pour solliciter leur participation à l'étude. Les responsables RH intéressés à recevoir plus d'informations sur l'étude ont été invités à communiquer avec la directrice de la recherche. Suite à ces démarches, nous avons obtenu la collaboration d'un total de 7 organisations (deux entreprises de services, deux groupes distincts d'employés de bureau d'une grande entreprise manufacturière, une organisation muséale, un service d'une organisation d'enseignement et une entreprise manufacturière). De manière à atteindre une taille

d'échantillon adéquate (Cohen, 1992), nous avons combiné les données recueillies de ces 7 organisations. Il s'agit donc d'un échantillonnage non probabiliste, qui consiste à « constituer un sous-ensemble de la population cible qui reproduise le plus possible les caractéristiques de cette dernière » (Contandriopoulos & *al.*, 1990). Il est de convenance, en ce sens où il est constitué d'organisations qui se sont montrées volontaires et intéressées à participer à l'étude. Comme la recherche, effectuée en milieu organisationnel, nécessite fréquemment un investissement en temps et en ressources des organisations participantes, ce type d'échantillonnage a l'avantage d'être peu coûteux et facile à mener (Cooper & Schindler, 2006, p. 397). Cependant, même si l'échantillon de convenance est considéré peu fiable, il reste pertinent pour tester nos hypothèses et envisager des applications pratiques à nos résultats.

Dans les organisations participantes, la collecte de données s'est effectuée auprès d'un échantillon de travailleurs ayant les statuts de superviseur et de subordonné. À cet effet, le Service des ressources humaines des organisations ayant accepté de collaborer à l'étude s'est chargé de solliciter la participation de leurs supervisés et superviseurs. Aucun critère précis de sélection des subordonnés et des supérieurs n'a été établi. C'est conjointement avec les responsables des RH de chacune de ces organisations qu'un sous-groupe d'employés et de superviseurs a été ciblé pour participer à l'étude. Notons cependant qu'ont été exclus de cette étude les employés d'agence ou contractuels, car leur relation de supervision (thème central de l'étude) n'est pas considérée typique.

Aussi, bien que les données aient été recueillies auprès des subordonnés et de leur supérieur immédiat, nous avons recréé les paires superviseur-supervisé au moment de l'analyse des résultats. L'échantillon final est décrit à la section Résultats, au point 4.1.1; description des répondants page 65.

3.2.1 Procédure d'administration des questionnaires

La collecte de données a été réalisée par questionnaires auto-administrés version papier. Il s'agit « d'un instrument de collecte de données qui exige du participant des réponses écrites à un ensemble de questions » (Côté & Filion, 2006, p. 307). Les questionnaires dans leur ensemble, et les questionnaires auto-administrés en particulier, présentent plusieurs avantages qui expliquent leur pertinence dans notre choix. En effet, « c'est un outil de collecte primaire, bien adapté aux recherches quantitatives puisqu'il permet de traiter de grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées » (Baumard & *al.*, 2003). De même, « le questionnaire est un moyen rapide et peu coûteux d'obtenir des données auprès d'un grand nombre de personnes distribuées dans un vaste territoire » (Côté & Filion, 2006, p. 313). Pour le questionnaire auto-administré, il a l'avantage parfois de pouvoir être rempli par les participants eux-mêmes, sans assistance (Côté & Filion, 2006, p. 307). Cependant, il présente aussi quelques inconvénients. L'un d'eux est que les questions auxquelles les participants doivent répondre sont de type fermées. Les répondants ne peuvent donc pas préciser ou exprimer leur pensée (Côté & Filion, 2006, p. 307). De même, il est reconnu que le taux de réponse est faible et que le risque d'avoir des données manquantes est élevé. Une des raisons pour lesquelles nous avons sélectionné ce format de questionnaire est qu'il est accessible à tous, peu importe le poste occupé (avec ou sans accès à un ordinateur). Pour cette étude, nous avons donc créé deux questionnaires : un destiné à l'employé, un autre destiné au supérieur. Notons aussi que nous avons créé des versions anglaises de ces questionnaires, à la demande de quelques organisations participantes.

La collecte des données a été organisée en deux phases. Nous avons débuté avec les questionnaires aux employés. Ainsi, après que les personnes-ressources nous aient fourni les informations quant à leurs besoins (quantité et langue), les questionnaires leur ont été acheminés et via le Service des ressources humaines des entreprises

participantes, ils ont été distribués à l'interne aux supervisés. Une lettre d'accompagnement expliquait l'objectif de l'étude et informait les participants que leur supérieur immédiat serait invité à remplir un questionnaire les concernant. De même, pour favoriser la confidentialité des participants et limiter l'implication des services des ressources humaines, les supervisés ont codifié eux-mêmes leur questionnaire en indiquant les deux premières lettres de leur nom de famille, les deux premières lettres de leur prénom et enfin, les initiales de leur supérieur immédiat dans un endroit prévu à cet effet dans le questionnaire. Enfin, pour garantir la confidentialité des réponses, les employés étaient chargés d'expédier leur propre questionnaire rempli directement au bureau des chercheurs en utilisant une enveloppe pré affranchie et pré adressée. Un délai de deux semaines leur était alloué pour le remplir et nous le retourner. Finalement, pour favoriser un bon taux de réponse, il a été suggéré aux organisations participantes de procéder à une relance une semaine après la distribution initiale des questionnaires. Selon les organisations, cette relance a pris la forme d'un mémo ou d'un courriel provenant du service des ressources humaines, ou d'une communication orale lors des réunions départementales. Au total, 395 employés ont reçu le questionnaire. De ce nombre, 130 ont retourné leur questionnaire. Ceci constitue donc un taux de réponse de 33 % pour les employés. Parmi les questionnaires de l'employé, 4 ont dû être éliminés en raison d'une codification erronée ou manquante. Au total, 126 questionnaires de l'employé utilisables ont donc été retenus.

La deuxième phase de la collecte a consisté à collecter les données auprès des superviseurs. À cet effet, parmi les questionnaires de supervisés reçus, chaque supérieur immédiat (ces derniers étant identifiés grâce aux initiales indiquées dans les questionnaires des supervisés) pouvait répondre aux questions concernant sa relation avec ses subordonnés jusqu'à un maximum de cinq de ses subordonnés sélectionnés aléatoirement par l'équipe de recherche. Cette limite de cinq employés par superviseur a été établie pour éviter de surcharger les superviseurs. Ainsi, seuls les

superviseurs pour lesquels un ou plus de subordonnés avait retourné un questionnaire rempli ont été invités à collaborer à l'étude. Tel qu'indiqué dans les directives du questionnaire des superviseurs, ces derniers devaient répondre aux questions en pensant au supervisé. À ce propos et pour nous assurer de tout malentendu vis-à-vis du subordonné auquel le superviseur devait répondre, nous avons codifié les questionnaires des superviseurs en indiquant, sur le questionnaire, les deux premières lettres des nom/prénom, le sexe et l'âge des supervisés en question. Ces questionnaires, nous les avons acheminés ensuite, via le Service des ressources humaines des entreprises participantes, aux superviseurs. Comme pour les supervisés, un délai de deux semaines leur était alloué pour le remplir et nous le retourner. Également, pour favoriser un bon taux de réponse, il a été suggéré aux organisations participantes de procéder à une relance une semaine après la distribution initiale des questionnaires. Lors de cette deuxième phase, 126 questionnaires ont été distribués à 50 superviseurs (chaque superviseur étant impliqué dans plusieurs relations superviseur-supervisé). De ce nombre, 41 superviseurs ont retourné les questionnaires complétés (pour un total de 101 questionnaires du superviseur), correspondant à un taux de réponse de 80 %.

Dans cette étude qui porte sur la relation superviseur-supervisé, nous devions être en mesure de jumeler les données transmises par chacun des membres de la paire. Aussi, une fois les questionnaires des superviseurs reçus, nous étions en mesure de former les paires superviseur-supervisé. En effet, dans la base de données SPSS, les données provenant du subordonné et celles provenant de son supérieur ont été jumelées sur une même ligne (cas) sur la base de la codification créée par les deux premières lettres des nom/prénom du subordonné et des initiales de son supérieur. La codification n'étant plus nécessaire, ces codes n'ont pas été inscrits dans la base de données, favorisant la confidentialité des données. Ils apparaissaient uniquement sur les questionnaires papier qui sont conservés sous clé dans le bureau de la directrice de recherche.

Ainsi, après avoir jumelé les données provenant des employés et des superviseurs, l'échantillon final de l'étude était constitué de 101 paires superviseur-supervisé. Ces paires étaient formées de 101 employés et de 41 de superviseurs, pour une moyenne de 2,5 employés par superviseur.

3.3 Les instruments de mesure

Dans notre étude, nous avons mesuré l'EA auto-rapporté et perçu des employés et des superviseurs. L'EA auto-rapporté représente le niveau auto-rapporté d'engagement envers son partenaire (Weigel, 2010). L'EA perçu reflète la perception d'une des parties au sujet du niveau d'engagement de l'autre partie à son égard (Weigel, 2010). De même, nous avons mesuré la performance au travail, les CCO et l'intention de quitter de l'employé. Pour cela, les questionnaires de l'employé et du superviseur ont été développés en versions française et anglaise, de manière à permettre aux participants de répondre dans la langue de leur choix. Aussi, une échelle de type Likert à 5 points (1 = fortement en désaccord, 5 = fortement d'accord) a été employée pour tous les énoncés. Les échelles complètes sont présentées à l'annexe A pour l'employé et B pour le superviseur.

L'engagement affectif auto-rapporté de l'employé

Évalué par l'employé, nous avons utilisé les six énoncés d'EA de l'instrument de mesure français de Stinglhamber et al. (2002) (p. ex. « J'éprouve de la considération envers mon supérieur » ; « J'apprécie personnellement mon supérieur »); l'adaptation anglaise de cette mesure a été tirée de Landry et Vandenberghe (2012).

L'engagement affectif auto-rapporté du supérieur

Évalué par le superviseur, nous avons utilisé les six items d'EA de l'échelle développée et validée par Landry et Vandenberghe (2012) dans les deux langues

(p. ex. « ABC représente beaucoup pour moi » ; « J’apprécie personnellement ABC » où ABC correspond à un employé précis). Il s’agit d’une mesure qui reprend essentiellement les termes de la mesure d’engagement auto-rapporté de l’employé, mais l’adapte à la perspective du supérieur.

L’engagement affectif perçu de l’employé

Pour mesurer l’EA perçu du supervisé (quant à l’engagement de son supérieur à son égard), nous avons utilisé l’échelle développée par Landry et al. (2014) et validée dans les deux langues. Les six énoncés de l’échelle ont été utilisés pour cette étude (p. ex. « Mon supérieur m’apprécie personnellement » ou encore « Mon supérieur est attaché à moi »).

L’engagement affectif perçu du supérieur

Pour mesurer l’engagement perçu du superviseur (quant à l’engagement du supervisé à son égard), nous avons développé pour l’étude une mesure de trois énoncés (p. ex. « ABC m’apprécie personnellement » ; « ABC est attaché à moi ») à partir de celle du supervisé précédemment citée et en conservant dans celle-ci les énoncés démontrant les meilleures saturations dans des analyses factorielles d’études antérieures (Landry & al., 2014). Une échelle écourtée de trois items a été utilisée pour réduire la longueur des questionnaires des superviseurs, ceux-ci étant appelés à répondre de leur relation avec jusqu’à cinq subordonnés.

Performance à la tâche

Nous avons demandé aux superviseurs d’évaluer la performance à la tâche de leurs supervisés en utilisant trois items (sur sept) de l’échelle de Williams et Anderson (1991), dont la version française a été validée dans l’étude de Landry et Vandenberghe (2012). Un exemple d’item est «ABC complète de façon adéquate les tâches qui lui sont assignées». Cette échelle a été légèrement raccourcie pour minimiser la longueur des questionnaires de superviseur. Nous avons donc conservé

les items qui avaient démontré une bonne saturation dans des analyses factorielles d'études antérieures (Landry & Vandenberghe, 2012; Williams & Anderson, 1991).

Comportements de citoyenneté organisationnelle

Les superviseurs ont évalué les comportements de citoyenneté organisationnelle de leurs employés à l'aide de trois énoncés (sur six) tirés de l'échelle des comportements de citoyenneté dirigés envers l'organisation de Williams et Anderson (1991). Parmi ces items, on trouve «ABC se porte volontaire pour des tâches qui ne sont pas exigées de lui/d'elle»). Cette échelle a été raccourcie afin de minimiser la longueur des questionnaires des superviseurs ; ici encore, nous avons conservé les items qui avaient démontré une bonne saturation dans des analyses factorielles d'études antérieures (Landry & Vandenberghe, 2012; Williams & Anderson, 1991).

Intention de quitter l'organisation

L'intention de quitter l'organisation a été mesurée par le propre aveu du supervisé. Trois énoncés ont été utilisés (par exemple, « Je pense souvent à quitter l'organisation qui m'emploie »). Cette échelle a été validée en français et en anglais dans des études antérieures (ex. Vandenberghe & *al.*, 2004).

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Comme le souligne Fortin (2010, p. 481) « après avoir terminé la collecte des données auprès des participants, il convient de les organiser et de les traiter à l'aide de techniques d'analyse statistique ». Pour ce faire, nous présenterons dans un premier temps, les résultats des analyses statistiques descriptives qui consistent « à décrire les caractéristiques de l'échantillon [...] » (Fortin, 2010, p. 481). Ainsi, nous présenterons une description de la population répondante en détaillant le taux de réponse et en exposant les résultats concernant les variables sociodémographiques et des variables en lien avec nos questions de recherche. Aussi, nous procéderons à des analyses visant à confirmer les forces psychométriques de nos outils de mesure. Dans un deuxième temps, nous présenterons les résultats des analyses statistiques inférentielles qui elles permettent de vérifier les hypothèses (Fortin, 2010).

4.1 Analyses statistiques descriptives

4.1.1 Description des répondants

Les analyses descriptives ont été réalisées à l'aide du logiciel SPSS 24. Les caractéristiques sociodémographiques sont présentées au tableau 4.1. Nous pouvons y observer une homogénéité des résultats entre les superviseurs et les supervisés au niveau de l'ancienneté (moyenne de 10 ans chacun), de l'âge moyen (44 et 42 ans,

respectivement) et dans la distribution des sexes (supérieurs : 44 % femmes et 56 % hommes ; employés : 45 % femmes et 55 % hommes). Une nette prédominance des employés travaille à temps plein (96 %), sont permanents (91 %) et occupent le statut d'employé (c'est-à-dire non-cadre; 74 %). Enfin, nous pouvons remarquer que la durée moyenne de la relation entre les superviseurs et les supervisés est de 3 ans.

Tableau 4.1 Distribution des répondants par variables sociodémographiques

	Supervisés	Superviseurs
Nombre de questionnaires distribués	395	126 (distribués à 50 superviseurs)
Nombre de questionnaires retournés	126	101 (reçus de 41 superviseurs)
Taux de réponse	32 %	80 %
Nombre de paires superviseur-supervisé	101	
Nombre moyen d'employés par superviseur	2,5	
Durée moyenne de la relation superviseur-supervisé (années)	3	
Ancienneté dans l'organisation (années)	10	10
Âge moyen	42	44
Sexe		
Féminin	71 (45 %)	18 (44 %)
Masculin	88 (55 %)	23 (56 %)
Catégorie d'emploi		
Employé	117 (74 %)	
Cadre	41 (26 %)	
Statut d'emploi		
Permanent	145 (91 %)	
Temporaire	13 (8 %)	
Statut du poste		
Temps plein	153 (96 %)	
Temps partiel	5 (3 %)	

4.1.2 Analyses factorielles exploratoires des variables à l'étude

L'analyse factorielle exploratoire est une technique statistique multivariée, qui en plus de permettre « d'examiner la validité de construit » (Fortin, 2010, p. 416) « permet de regrouper en facteurs des variables fortement liées entre elles et d'indiquer si une échelle est unidimensionnelle ou multidimensionnelle » (Fortin, 2010, p. 595). L'objectif étant « [d'] examiner les relations réciproques entre plusieurs variables (facteurs) et déterminer les facteurs qui sont communs à un ensemble de variables. » (Fortin, 2010, p. 527). En effet, « puisqu'un construit contient une ou plusieurs dimensions ou des composantes théoriques différentes, la technique permet de savoir si un ensemble de dimensions mesure le même construit sous-jacent. » (Fortin, 2010, p. 416). Les analyses factorielles exploratoires ont été réalisées à l'aide de SPSS 24.

Ainsi, sont présentées ci-dessous les analyses factorielles en composantes principales pour chaque instrument utilisé pour mesurer les variables à l'étude, à savoir l'engagement affectif auto-rapporté (réel) de l'employé (EAR; Stinglhamber & al. 2002), l'engagement affectif auto-rapporté (réel) du supérieur (EAR; Landry & Vandenberghe, 2012), l'engagement affectif perçu de l'employé (EAP; Landry & al., 2014), l'engagement affectif perçu du supérieur (EAP; Landry & al., 2014), la performance à la tâche (Williams & Anderson, 1991), les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO; Williams & Anderson, 1991) et l'intention de quitter l'organisation (Vandenberghe & al., 2004).

Tableau 4.2 Analyse factorielle exploratoire des quatre types d'engagement affectif

	Variables			
	EAR employé	EAP de l'employé	EAR du supérieur	EAP du supérieur
J'éprouve de l'admiration pour mon sup	,831			
Mon sup représente beaucoup pour moi	,790			
Je suis fier de travailler avec mon sup	,787			
J'éprouve de la considération envers mon sup	,769			
Je suis attaché à mon sup	,742			
J'apprécie personnellement mon sup	,627			
Mon sup est fier de travailler avec moi		,855		
Mon sup éprouve de la considération envers moi		,817		
Je représente bp pour mon sup		,765		
Mon sup m'apprécie personnellement		,719		
Mon sup est attaché à moi		,718		
Mon sup éprouve de l'admiration pour moi		,627		
Je suis fier de travailler avec ABC			,834	
J'éprouve de la considération envers ABC			,781	
ABC représente bp pour moi			,774	
J'éprouve de l'admiration pour ABC			,767	
J'apprécie personnellement ABC			,741	
Je suis attaché à ABC			,647	
ABC éprouve de la considération envers moi				,794
ABC m'apprécie personnellement				,763
ABC est attaché à moi				,743
Variance expliquée	36,22	17,79	7,50	6,21
Variance expliquée cumulative	36,22	54,01	61,51	67,72

* Les saturations factorielles supérieures à .40 sont retenues

Dans le tableau 4.2, nous constatons que le premier facteur comprenant les énoncés de l'EAR de l'employé envers son superviseur détient des saturations allant de 0,62 à 0,83. Le deuxième facteur comprend les énoncés de l'EAP de l'employé quant à l'EA de son superviseur à son égard. Les saturations se situent entre 0,62 et 0,85. Le troisième facteur, quant à lui, comprend les énoncés de l'EAR du superviseur envers son employé et détient des saturations allant de 0,64 à 0,83. Enfin, le quatrième facteur comprend les énoncés de l'EAP du superviseur quant à l'EA de son employé

à son égard avec des saturations allant de 0,74 à 0,79. Ces quatre facteurs expliquent 67,72 % de la variance commune des énoncés. Les énoncés révèlent des contributions factorielles élevées sur les facteurs. Nous pouvons remarquer que tous les énoncés ont une saturation factorielle supérieure à 0,40, soit au-delà de 0,62. « Cette structure factorielle suggère que la validité de construit est satisfaisante au regard du critère de validité convergente » (Roussel, 2005, p. 266).

Tableau 4.3 Analyse factorielle exploratoire des mesures de l'intention de quitter l'organisation, la performance au travail et les CCO

	Variables		
	1	2	3
J'ai l'intention de quitter mon emploi au cours de l'année qui vient	,926		
J'ai l'intention de chercher un emploi dans une autre org durant l'année qui vient	,913		
Je pense souvent à quitter l'organisation qui m'emploie	,903		
ABC complète de façon adéquate les tâches qui lui sont assignées		,882	
Le travail d'ABC est régulièrement exécuté avec qualité		,820	
ABC rencontre les exigences de performance		,783	
La présence au travail de ABC est au-delà des normes			,828
ABC se porte volontaire pour des tâches qui ne sont pas exigées de lui/d'elle			,736
ABC nous avise à temps quand il/elle ne peut venir au travail			,713
Variance expliquée	40,98	27,05	8,84
Variance expliquée cumulative	40,98	68,03	76,88

* Les saturations factorielles supérieures à .40 sont retenues

Dans le tableau 4.3, nous constatons que le premier facteur comprend les énoncés de l'intention de quitter avec des saturations allant de 0,90 à 0,92. Le deuxième facteur comprend les énoncés de la performance au travail avec des saturations allant de 0,78 à 0,88. Enfin, le troisième facteur comprend les énoncés des comportements de

citoyenneté organisationnelle avec des saturations allant de 0,71 à 0,82. Ces trois facteurs expliquent 76,88 % de la variance commune des énoncés. Les énoncés révèlent des contributions factorielles élevées sur les facteurs. Nous pouvons remarquer que tous les énoncés ont une saturation factorielle supérieure à 0,40, soit au-delà de 0,71, suggérant que la validité des construits est satisfaisante (Roussel, 2005).

4.1.3 Alphas de Cronbach

Le coefficient alpha de Cronbach de chacune des variables mesurées est présenté dans le tableau suivant. Ce coefficient représente un « [...] indice de fidélité qui évalue la cohérence interne d'une échelle composée de plusieurs énoncés » (Fortin, 2010, p. 408). « La statistique alpha permet de déterminer jusqu'à quel point les énoncés de l'échelle mesurent un concept donné de la même façon. [...] Sa valeur varie de 0,00 à 1,00, une valeur élevée indiquant une grande cohérence interne. » (Fortin, 2010, p. 409). Dans cette étude, les alphas varient entre 0,73 et 0,90 et sont tous au-delà du seuil de 0,70 recommandé par Nunnally (1978).

Tableau 4.4 Indices de fiabilité des échelles de mesure

Échelle	Alpha de Cronbach	Nombre d'énoncés
EAR employé	0,89	6
EAP employé	0,88	6
EAR supérieur	0,87	6
EAP supérieur	0,76	3
Intention de quitter	0,90	3
Performance	0,86	3
CCO	0,73	3

Note. N = 101. EAR employé = Engagement affectif auto-rapporté de l'employé envers son supérieur; EAP employé = perception que se fait l'employé de l'engagement affectif de son superviseur à son égard; EAR supérieur = Engagement affectif auto-rapporté du supérieur envers l'employé; EAP supérieur = perception que se fait le superviseur de l'engagement affectif de l'employé à son égard; CCO = Comportements de citoyenneté organisationnelle

4.1.4 Corrélations, moyennes et écarts-types

Dans le tableau qui suit, nous présentons les corrélations entre toutes les variables à l'étude (à l'exception du sexe car cette variable est dichotomique). La corrélation, définie par son coefficient de corrélation (r de Pearson), est un des tests fréquemment utilisé pour vérifier des relations entre des variables (Fortin, 2010, p. 521). Il « représente un indice de l'étendue de la relation entre deux variables et sert fréquemment de statistique descriptive pour décrire le lien entre deux variables. [...] la force et la direction d'une corrélation linéaire entre deux variables sont représentées par le coefficient de corrélation [qui] peut varier entre $-1,00$ et $+1,00$: plus sa valeur est élevée, ou se rapproche de $+1,00$, plus la relation entre les variables est forte. » (Fortin, 2010, p. 501). « Le signe d'addition (+) ou de soustraction (-) devant le coefficient de corrélation indique la direction de la relation. Si le signe est positif, les scores s'orientent vers la même direction ; s'il est négatif, les scores suivent une direction inverse. Un coefficient de corrélation situé entre $\pm 0,70$ et $\pm 0,90$ peut être considéré comme élevé et un coefficient de $\pm 0,50$ à $\pm 0,70$, comme ayant une valeur moyenne. » (Fortin, 2010, p. 502). Le tableau qui suit présente également les moyennes et écarts-types pour chacune des variables.

Tableau 4.5 Moyennes, écarts-types, coefficients de corrélation et alphas de Cronbach des variables à l'étude

Variables	M	É-T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1-Age employé	41	9.82											
2-Age supérieur	44	6.99	.244*										
3-AncOrg	10	7.95	.510**	.023									
4-Durée relation	3.39	3.58	.325**	.367**	.369**								
5-EAR employé	3.95	.60	.056	.115	-.063	.051	(.89)						
6-EAP employé	3.69	.51	.060	.203*	-.072	.218*	.629**	(.88)					
7-EAR supérieur	3.83	.52	-.029	.015	-.165	.064	.182	.293**	(.87)				
8-EAP supérieur	3.62	.46	.052	.218*	-.179	.084	.247*	.318**	.518**	(.76)			
9-IQ org	1.95	.89	-.239*	-.189	-.197	-.119	-.251*	-.143	-.080	-.037	(.90)		
10-Perfo	4.23	.64	.025	.015	-.067	.104	.043	.270**	.681**	.428**	-.142	(.86)	
11-CCO	3.90	.67	-.040	.009	-.020	.118	.042	.133	.562**	.298**	-.067	.637**	(.73)

Note. N = 101, les coefficients alpha sont indiqués entre parenthèses sur la diagonale. AncOrg = Ancienneté de l'employé dans l'organisation; EAR employé = Engagement affectif auto-rapporté de l'employé envers son supérieur; EAP employé = perception que se fait l'employé de l'engagement affectif de son superviseur à son égard; EAR supérieur = Engagement affectif auto-rapporté du supérieur envers l'employé; EAP supérieur = perception que se fait le superviseur de l'engagement affectif de l'employé à son égard; IQ org = Intention de quitter l'organisation par l'employé; Perfo = Performance au travail évaluée par le supérieur; CCO = Comportements de citoyenneté organisationnelle évalués par le supérieur; M = Moyenne; É-T = Écart-type.

* p<.05.

** p<.01.

Nous pouvons observer des relations positives ($p < 0,01^{**}$) entre les engagements auto-rapportés et les perceptions d'engagement de part et d'autre. Premièrement au niveau de l'employé, son propre engagement envers son supérieur (EAR de l'employé) corrèle assez fortement avec la perception qu'il se fait de l'EA de son supérieur immédiat (EAP employé; $r = .629^{**}$). Ainsi un employé fortement engagé envers son supérieur tend à percevoir que son supérieur est réciproquement engagé envers lui. Similairement au niveau du supérieur, les données révèlent que le niveau d'EAR du supérieur est corrélé à la perception qu'il se fait de l'EA de son supervisé (EAP supérieur; $r = .518^{**}$). Ainsi un supérieur fortement engagé envers son employé tend à percevoir que son employé est réciproquement engagé envers lui. Enfin, les résultats des analyses corrélationnelles révèlent que l'EAP de l'employé est significativement lié à l'EAR du supérieur ($r = .293^{**}$) et l'EAP du supérieur à l'EAR

de son supervisé ($r = .318^{**}$). En d'autres termes, l'engagement auto-rapporté (réel) de chacun des partenaires tend à être perçu par le partenaire. En somme, il appert que les engagements auto-rapportés et perçus des partenaires sont liés. Cependant, il appert qu'il n'existe pas de corrélation significative entre l'EAR de l'employé et l'EAR du supérieur ($r = .182$).

Les corrélations nous permettent aussi d'observer des relations significatives ($p < 0,05^*$ et $p < 0,01^{**}$) entre les variables d'engagement et les variables dépendantes. En effet, nous pouvons constater que l'intention de quitter l'organisation par le supervisé (IQ org) corrèle négativement avec l'EAR du supervisé ($r = -.251^*$). Concernant la performance au travail du supervisé, elle corrèle positivement avec l'EAR du superviseur ($r = .681^{**}$). Nous pouvons aussi constater des corrélations positives entre la performance et l'EAP du supervisé ($r = .270^{**}$) et du superviseur ($r = .428^{**}$). Enfin, relativement aux CCO, nous observons une relation positive avec l'EAR du supérieur ($r = .562^{**}$) et l'EAP du supérieur ($r = .298^{**}$). Rappelons enfin qu'il s'agit ici de corrélations nous indiquant la force et la direction des liens entre les variables et non leur causalité.

4.2 Vérification des hypothèses

Fortin (2010) précise que « les chercheurs qui désirent étudier plus de deux variables, et en présence de situations plus complexes, peuvent utiliser des tests statistiques avancés » (Fortin, 2010, p. 526), à savoir, les tests statistiques multivariés. Dans notre cas, nous avons procédé à deux types d'analyses multivariées pour tester nos hypothèses. D'abord, pour vérifier la présence des quatre types de mutualité de l'EA (réelle, supposée, empathique et réciproque), nous avons procédé à une analyse d'équation structurelle réalisée à l'aide du logiciel Lisrel 8. Ce type d'analyse permet de vérifier simultanément les relations entre de multiples variables, dans le cas qui

nous occupe, les EA auto-rapportés et perçus de chacun des partenaires. Dans un deuxième temps, nous avons examiné les liens entre les types de mutualité et les variables dépendantes (la performance à la tâche, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter) à l'aide de régressions multiples. En effet, la régression multiple permet de « prédire la valeur d'une VD [(variable dépendante)] d'après les valeurs de plusieurs VI [(variables indépendantes)] » (Fortin, 2010, p. 527).

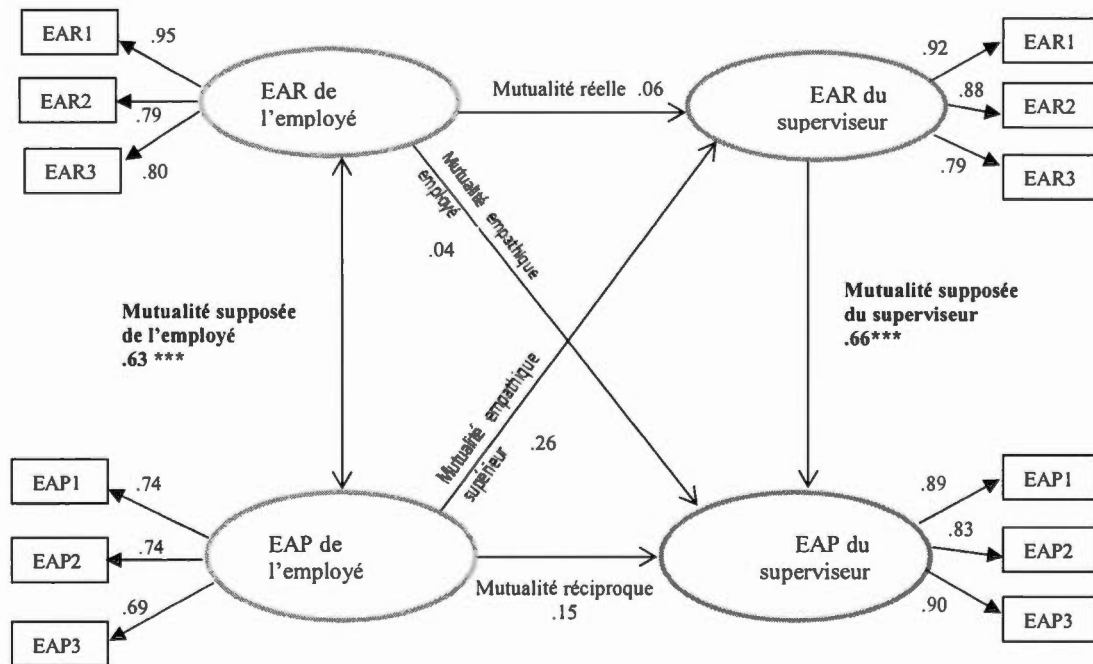
4.2.1 Résultats de l'analyse par équation structurelle

Notre première hypothèse soutient qu'il y a présence de divers types de mutualité des engagements affectifs dans les paires supérieur-employé : a) mutualité réelle, b) mutualité supposée, c) mutualité empathique et d) mutualité réciproque. Pour vérifier cette hypothèse, nous avons procédé à une analyse par équation structurelle. Dans un premier temps, les résultats des analyses par composantes principales ont été utilisés pour déterminer quels énoncés jumeler pour faire les parcelles servant à ce type d'analyse. En effet, en raison de la petite taille de l'échantillon pour nos analyses, nous avons créé trois indicateurs (parcelles) par construit en combinant des énoncés (Drasgow & Kanfer, 1985) pour trois des mesures d'engagement, à savoir celles de l'EAR de l'employé, l'EAP de l'employé et l'EAR du superviseur. Dans le cas de la mesure de l'EAP du supérieur, comme elle est composée de trois items, nous n'avons pas eu à créer de parcelles. Ainsi, le modèle général obtenu grâce à l'analyse par équation structurelle atteint des indices de fit de niveau acceptable : χ^2 (df = 48, N = 102) = 83.14, $p > .05$, $NCI(\chi^2/df) = 1.73$, $RMSEA = .085$, $NFI = .92$, $NNFI = .95$, $CFI = .96$, $GFI = .88$, $SRMR = .063$).

Pour vérifier notre première hypothèse, les coefficients beta standardisés sont présentés à la figure 4.1. On y constate que toutes les mutualités sont présentes.

Cependant, seules les mutualités supposées de l'employé et du superviseur sont vérifiées (Beta de +0,63 employé et +0,66 superviseur). Ainsi, notre première hypothèse (H1) est partiellement vérifiée.

Figure 4.1 Résultat de l'analyse par équation structurelle



4.2.2 Résultats des analyses par régressions multiples

Nous nous intéressons aussi aux liens entre les quatre types de mutualités (réelle, supposée, empathique, et réciproque) et les attitudes et comportements des employés. Ainsi, comme deuxième série d'hypothèses nous avons projeté que les quatre types de mutualité sont positivement associés à la performance au travail du supervisé

(H2a), avec une prédominance de la mutualité réelle (H2b). Aussi, nous prédisons que les quatre types de mutualité sont liés aux CCO (H3a), avec une prédominance de la mutualité supposée de l'employé (H3b). Inversement, nous avons projeté que les quatre types de mutualité d'EA sont négativement associés à son intention de quitter l'organisation (H4a), avec une prédominance de la mutualité supposée de l'employé (H4b).

Dans un premier temps, en concordance avec les travaux de Weigel (2010), nous avons calculé les scores de la mutualité en utilisant la différence absolue entre les EA auto-rapportés/perçus des partenaires, tel que démontré au tableau 4.6. La différence absolue indique le degré de correspondance (c'est-à-dire de mutualité) entre deux mesures d'engagement. Calculé ainsi, un faible score indique une grande mutualité, c'est-à-dire que les opinions se rejoignent entre les partenaires, alors qu'un score élevé pointe vers un désaccord quant aux engagements auto-rapportés et/ou perçus (selon le type de mutualité). Ainsi, nous avons pour la mutualité réelle, la différence absolue entre l'EAR (auto-rapporté) de l'employé et l'EAR (auto-rapporté) du superviseur ($\| \text{EAR}_{\text{employé}} - \text{EAR}_{\text{superviseur}} \|$). La mutualité réciproque correspond à la différence absolue entre la perception du subordonné quant à l'EA de son supérieur à son égard (EAP employé), et la perception du supérieur quant à l'EA du subordonné à son égard (EAP supérieur) ($\| \text{EAP}_{\text{employé}} - \text{EAP}_{\text{supérieur}} \|$). De même, nous avons calculé les scores de mutualités supposées, à savoir la différence absolue des EA auto-rapportés et perçus de chacun des membres de la dyade (employé/supérieur). Soit, ce que chacun rapporte de son propre EA (EAR employé et supérieur) et du niveau d'EA qu'il se fait de son partenaire (EAP employé et supérieur). Ainsi, pour la mutualité supposée de l'employé, cela se caractérise, par son $\| \text{EAR}_{\text{auto-rapporté}} - \text{son EAP} \|$. Il en est de même pour le superviseur, où la mutualité supposée se caractérise par son $\| \text{EAR}_{\text{auto-rapporté}} - \text{son EAP} \|$. Enfin, relativement au score de mutualité empathique-employé, celui-ci correspond à la différence absolue entre la perception par le subordonné du niveau d'EA du supérieur

à son égard (EAP employé) et du niveau d'EAR du supérieur envers son subordonné (EAR supérieur) ($\| \text{EAP employé} - \text{EAR supérieur} \|$). La mutualité empathique-supérieur correspond à la perception par le supérieur du niveau d'EA du subordonné à son égard (EAP supérieur) et du niveau d'EAR du subordonné envers son supérieur (EAR employé) ($\| \text{EAP supérieur} - \text{EAR employé} \|$).

Tableau 4.6 Récapitulatif du calcul des 4 types de mutualités en utilisant la différence absolue entre les EA auto-rapportés/perçus des partenaires

Types de mutualités

	Mutualité réelle	Mutualité réciproque	Mutualité supposée	Mutualité empathique
Relations	$A_s \leftrightarrow B_s$	$A_p \leftrightarrow B_p$	$A_s \leftrightarrow A_p$ et $B_s \leftrightarrow B_p$	$A_p \leftrightarrow B_s$ et $B_p \leftrightarrow A_s$
Calcul	$\ \text{EAR employé} - \text{EAR supérieur} \ $	$\ \text{EAP employé} - \text{EAP supérieur} \ $	De l'employé : $\ \text{EAR} - \text{EAP employé} \ $ Du supérieur : $\ \text{EAR} - \text{EAP supérieur} \ $	De l'employé : $\ \text{EAP employé} - \text{EAR supérieur} \ $ Du supérieur : $\ \text{EAP supérieur} - \text{EAR employé} \ $

Dans un deuxième temps, nous avons réalisé des régressions multiples hiérarchiques pour vérifier nos hypothèses H2a et b, H3a et b et H4 a et b. L'ancienneté dans l'organisation et la durée de la relation avec le supérieur sont utilisées comme variables de contrôle et ont été entrées à l'étape 1 des régressions. À l'étape 2, les effets principaux (engagements auto-rapportés/perçus de chacun des partenaires) sont intégrés. Enfin, à l'étape 3, les divers types de mutualité (obtenus par la différence

absolue tel qu'expliqué plus haut) sont entrés en tant que variables indépendantes. Cette méthode divise d'abord le montant de la variance expliquée par effets principaux, puis teste l'effet de la mutualité de l'engagement après contrôle des effets principaux.

Enfin, il est important de noter que parce que les scores de mutualité dans les analyses de régression ont été créés en utilisant les scores de différence absolue, les coefficients négatifs à l'étape 3 indiquent, dans le cas de la performance et des CCO (qui sont tous deux des comportements favorables et recherchés), que la mutualité favorise ces comportements (Weigel, 2010). Ainsi, de façon contre-intuitive dans le tableau qui suit, les liens négatifs à l'étape 3 pour la performance et les CCO indiquent qu'une forte mutualité favorise ces comportements positifs.

Dans le cas de l'intention de quitter (cognition de nature négative et défavorable), nous sommes à la recherche d'une relation indiquée par un coefficient positif : cela indiquerait que plus il y a mutualité, moins il y a intention de quitter.

Tableau 4.7 Résultats des régressions entre les types de mutualité et leurs effets sur la performance au travail les CCO et l'intention de quitter

	Performance au travail	CCO	Intention de quitter l'organisation
Étape 1			
Ancienneté organisation	-0.13	-0.05	-0.19*
Durée de la relation avec le supérieur	0.16	0.07	-0.02
Étape 2			
EAR employé	-0.21*	-0.07	-0.29*
EAP employé	0.18*	-0.005	0.06
EAR supérieur	0.61***	0.56***	-0.08
EAP supérieur	0.12	0.06	0.01
Étape 3			
Mutualité réelle	-0.15	-0.29*	-0.12
Mutualité supposée employé	0.13	0.29*	0.08
Mutualité supposée supérieur	0.11	0.14	0.05
Mutualité empathique employé	0.10	0.14	-0.008
Mutualité empathique supérieur	-0.01	0.2	0.56***
Mutualité réciproque	-0.16	-0.17	-0.21
<p><i>Note 1.</i> EAR employé = Engagement affectif auto-rapporté de l'employé envers son supérieur; EAP employé = perception que se fait l'employé de l'engagement affectif de son superviseur à son égard; EAR supérieur = Engagement affectif auto-rapporté du supérieur envers l'employé; EAP supérieur = perception que se fait le superviseur de l'engagement affectif de l'employé à son égard; CCO = Comportements de citoyenneté organisationnelle.</p> <p><i>Note 2.</i> Parce que les scores des mutualités ont été créés en utilisant les scores de différence absolue, les associations négatives à l'étape 3 signifient que plus la mutualité est grande, plus la performance et les CCO seront élevés. Dans le cas de l'intention de quitter, une relation positive indique qu'une forte mutualité réduit l'intention de quitter.</p> <p>* p<.05. ** p<.01.</p>			

L'hypothèse 2a selon laquelle les quatre types de mutualité d'EA (réelle, supposée, empathique, et réciproque) sont positivement associées à la performance au travail de l'employé et l'hypothèse 2b selon laquelle la mutualité réelle est plus fortement associée à la performance au travail de l'employé ne sont pas vérifiées. En effet, les analyses de régressions multiples ne démontrent pas de relation significative entre les différentes mutualités et la performance de l'employé contrairement aux résultats de

Landry et al. (2014) ainsi que de Cogliser et al. (2009) (cf au point 2.4.1; La performance à la tâche, page 43).

L'hypothèse 3a selon laquelle les quatre types de mutualité (réelle, supposée, empathique, et réciproque) sont positivement associés aux CCO de l'employé, et l'hypothèse 3b selon laquelle la mutualité supposée est plus fortement associée aux CCO de l'employé, sont partiellement vérifiées. En effet, il ressort des analyses de régressions linéaires quelques relations significatives ($p < .05$) entre les différentes mutualités et les CCO (H3a), soit avec la mutualité supposée de l'employé et la mutualité réelle. Ainsi, les résultats révèlent que la mutualité supposée de l'employé prédit significativement les CCO de l'employé ($B = .290$). Cependant, cette relation ne va pas dans le sens attendu dans l'hypothèse 3b. Ainsi, plus la mutualité supposée de l'employé est élevée (c'est-à-dire qu'il y a une faible différence entre l'engagement de l'employé et les perceptions de l'employé par rapport à l'engagement du superviseur), moins l'employé adopte de CCO. Les analyses de régressions linéaires ont aussi révélé une relation significative ($p < .05$) entre la mutualité réelle et les CCO ($B = -.291$). En effet, plus la mutualité réelle est élevée (plus les EAR de l'employé et du supérieur concordent), plus l'employé adopte des CCO.

Au sujet de l'intention de quitter, l'hypothèse 4a selon laquelle les quatre types de mutualité d'EA (réelle, supposée, empathiques, et réciproque) réduisent l'intention de quitter du supervisé est partiellement vérifiée. En effet, les analyses révèlent que seule la mutualité empathique du superviseur prédit significativement ($p < .05$) l'intention de quitter l'organisation ($B = .559$). Ainsi, plus la mutualité empathique du superviseur est élevée (c'est-à-dire qu'il y a une faible différence entre l'engagement auto-rapporté de l'employé et la perception du supérieur quant à cet engagement), moins l'employé a l'intention de quitter l'organisation. De surcroît l'hypothèse 4b, selon laquelle la mutualité supposée de l'employé est la plus négativement associée à l'intention de quitter, n'est pas vérifiée.

CHAPITRE V

DISCUSSION DES RÉSULTATS

5.1 Rappel des objectifs et du modèle retenu

Ces dernières décennies, les études organisationnelles dans le domaine du leadership ont démontré de manière non équivoque, par le biais de la théorie de l'échange leader-membre, que la qualité de la relation interpersonnelle entre le supérieur et son subordonné a un effet sur les attitudes et les comportements de ce dernier. Cependant, ces études examinent souvent la relation du point de vue de l'employé, sans tenir compte de la complexité de la relation superviseur-supervisé même si la théorie de l'échange leader-membre adopte un niveau d'analyse dyadique (Gerstner & Day, 1997). Cette étude avait donc comme objectif d'explorer de façon détaillée et approfondie, à travers l'engagement affectif (EA), la nature complexe des relations interpersonnelles. On y place la dyade comme unité d'analyse à privilégier dans les relations interpersonnelles entre l'employé et son supérieur.

Pour cela, nous nous appuyons sur des théories bien connues du domaine organisationnel, soit les théories de l'échange social (Blau 1964) et de l'échange leader-membre (Graen & Uhl-Bien, 1995). Également, notre étude empirique s'inscrit dans une nouvelle approche où nous nous appuyons sur la littérature dans le domaine des relations intimes, plus riche quant à l'articulation des mécanismes sous-tendant les relations dyadiques. En particulier, nous retenons le modèle de la mutualité de l'engagement de Weigel (2010) qui explore plus en profondeur le lien qui unit les partenaires au sein des couples. En effet, dans la première partie de l'étude, qui repose sur une démarche hypothético-déductive, nous testons la possibilité de

transposer le modèle de Weigel (2010) portant sur l'engagement dans les relations de couple au domaine des relations de travail entre le superviseur et les employés. Il s'agit de vérifier si les quatre types de mutualité (réelle, supposée, réciproque et empathique) se distinguent dans cette relation. Ensuite, nous explorons dans quelle mesure ces types de mutualité de l'engagement affectent la performance à la tâche, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation de l'employé. Ce modèle théorique est présenté à la figure suivante.

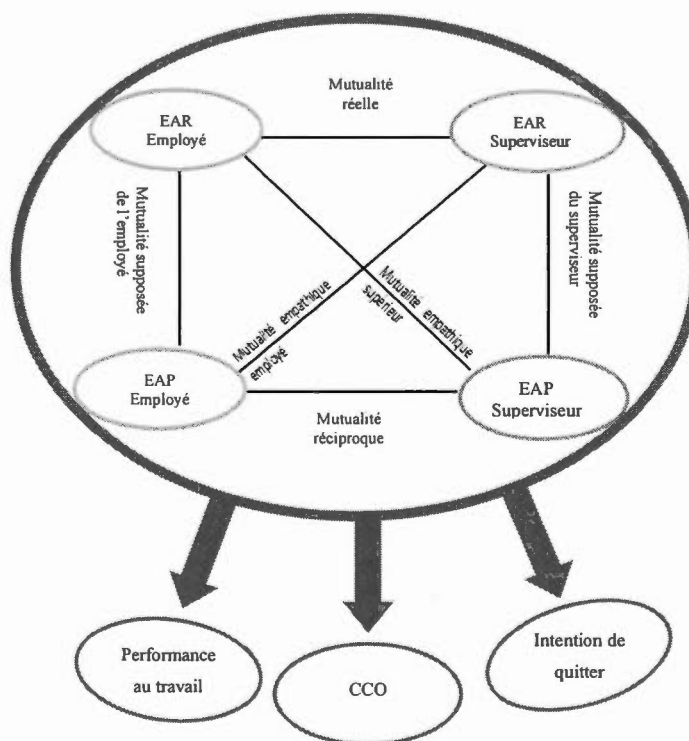


Figure 5.1 **Modèle théorique de mutualité de l'engagement dans les relations superviseur/supervisé**

Même s'il existe des différences manifestes entre les relations de couple et les relations supérieur-employé, Weigel (2010) propose un cadre de mutualité d'engagement dont nous souhaitons examiner l'application dans le monde du travail. Ce cadre prend en compte le degré de congruence des perceptions interdépendantes de soi et de l'autre des deux partenaires, quant à leur engagement l'un envers l'autre. Ce modèle offre donc une approche alternative pour concevoir et opérationnaliser l'engagement mutuel en milieu de travail et permettre de nous éclairer encore plus sur ce qui conduit les individus à adopter certaines attitudes et comportements au travail.

5.2 Rappel des résultats obtenus et interprétation

La première hypothèse (H1) visait à évaluer si les quatre types de mutualité étaient présents dans la relation superviseur-supervisé. Les résultats empiriques ont validé partiellement cette hypothèse. En effet, seules les mutualités supposées (de l'employé et du superviseur) sont significatives avec des coefficients de valeur moyenne (+0,63 et +0,66 respectivement). Pour rappel, selon le modèle de Weigel (2010), la mutualité supposée (assumed mutuality, en anglais) répond à la question suivante : dans quelle mesure les gens projettent-ils leur propre engagement sur leur partenaire ? Selon les résultats de notre étude, nous pouvons conclure que les employés et les superviseurs tendent à faire de la projection quant à l'engagement au sein de leur relation. Ainsi, les subordonnés et supérieurs qui se disent très engagés envers leur partenaire (EA auto-rapporté ou réel élevé) tendent à percevoir que le partenaire est lui aussi fortement engagé (EA perçu élevé). Inversement, une personne faiblement engagée envers son partenaire tend à percevoir que ce partenaire est lui aussi faiblement engagé. Au vu de la force similaire des liens observés, nous constatons que ce phénomène de projection s'observe dans des proportions à peu près égales chez l'employé et le supérieur. Selon Weigel (2010), la présence de la mutualité supposée (projection) dans l'engagement peut s'expliquer de différentes manières dont les deux

premières nous semblent particulièrement pertinentes en ce sens qu'elles rejoignent la théorie de l'échange social (Blau 1964) et la théorie de l'échange leader-membre (Graen & Uhl-Bien, 1995). En effet, premièrement, parce que l'un donne beaucoup de sa personne en termes de temps, d'énergie et de moyen, il aura tendance à supposer que l'autre en fait de même, similairement à la théorie de l'échange social (Blau 1964). Deuxièmement, de par la présence de l'interdépendance entre les partenaires, les gens auront tendance à supposer une plus grande similitude de leur engagement lorsqu'ils ont un intérêt direct (par ex. la qualité et la stabilité des relations), similairement à la théorie de l'échange leader-membre (Graen & Uhl-Bien, 1995). Troisièmement, parce que s'engager envers autrui est une entreprise risquée impliquant dépendance et vulnérabilité, penser que l'autre a le même point de vue que soi-même permet de favoriser un sentiment de sécurité et de prévisibilité et ainsi créer une illusion de compréhension. Enfin, selon Weigel (2010) les gens peuvent faire de la projection dans l'engagement comme moyen d'auto-amélioration. En effet, voir son partenaire à son image peut amener les gens à voir le partenaire comme faisant partie de son soi.

Par ailleurs, nos résultats révèlent que les mutualités réelle (les partenaires ont-ils le même niveau d'engagement auto-rapporté ?), empathiques (dans quelle mesure chacun perçoit-il avec justesse le niveau d'engagement de son partenaire?), et réciproque (est-ce que les partenaires ont des engagements perçus concordants?) ne sont pas présentes de façon significative dans les relations superviseur-supervisé (voir la figure 5.1). Cela contraste avec les résultats obtenus par Weigel (2010) auprès des couples, qui démontrent l'existence de toutes ces formes de mutualité d'engagement. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les mutualités réelle, empathiques et réciproque ont un caractère véritablement interpersonnel, en ce sens qu'elles s'obtiennent en comparant les engagements auto-rapportés/perçus des deux partenaires alors que la mutualité supposée, quant à elle, résulte d'une comparaison intra-individuelle, soit entre l'engagement auto-rapporté et l'engagement perçu de

chacun des partenaires. La nature même des relations supérieur-employé (comparativement aux relations de couple) ne permet peut-être pas d'atteindre des niveaux de concordance élevés entre ces engagements réels/perçus de part et d'autre. En effet, dans les relations de couple, l'interdépendance est forte (Kelly & Thibaut, 1978) et la relation est généralement exempte de soumission entre les partenaires, chacun influençant l'autre de façon à peu près symétrique (Rusbult & Arriaga, 1997). Dans ces conditions, chacun agit et interagit en fonction du ressenti qu'il éprouve envers l'autre, mais aussi en fonction des attitudes et comportements que l'autre partenaire adopte envers lui. De cette façon, il est raisonnable de croire que les partenaires amoureux en viennent à s'influencer et se comprendre davantage (notamment sur le plan de l'engagement) que les partenaires impliqués dans une relation superviseur-supervisé. De surcroît, les relations intimes sont généralement exclusives, alors qu'en milieu de travail le superviseur a à gérer une équipe de travail et est donc impliqué dans plusieurs relations supérieur-employé : cela pourrait l'inciter à ne pas communiquer ouvertement son engagement affectif envers tel ou tel employé, brouillant du coup la perception d'engagement chez ces derniers. En somme, ces facteurs pourraient contribuer à expliquer le fait que les mutualités réelle, empathiques et réciproque ne s'observent pas à des niveaux significatifs dans cette étude. Nos résultats vont aussi dans le sens d'études antérieures qui ont démontré que la congruence (quant à l'engagement ou au LMX) était présente dans environ 60 % des paires superviseur-supervisé, alors qu'une proportion considérable – 40 % - était constituée de paires où les niveaux d'engagement ou de LMX des partenaires étaient incongruents (Cogliser & al., 2009; Landry & al., 2014). Ainsi, bien que nous n'ayons pas réalisé ce genre d'analyse permettant de dénombrer les paires présentant une congruence des engagements et les paires démontrant une incongruence dans le présent échantillon, nous pouvons supposer qu'il est similaire, contribuant à expliquer l'absence de plusieurs types de mutualité dans la présente étude. Enfin, le modèle de mutualité de Weigel (2010) se fonde sur une littérature qui démontre que de plus en plus les perceptions interpersonnelles sont un mélange complexe de perceptions de

soi et de l'autre, et que ces perceptions sont basées sur des éléments qui sont à la fois avérés et biaisés (Kenny, 1994; Kenny & Acitelli, 2001). Ainsi, à certains moments leurs perceptions et celles de leurs partenaires peuvent être fondées et à d'autres moments surestimées dans le but de maintenir un équilibre cognitif (Heider, 1958).

De surcroît, aux hypothèses 2a et 2b, nous présumons que les quatre types de mutualité (réelle, supposée, empathiques, et réciproque) seraient positivement associés à la performance au travail (H2a) et que ce serait la mutualité réelle qui serait la plus fortement associée à la performance au travail (H2b). De même, aux hypothèses H3a et H3b, nous présumons que les quatre types de mutualité (réelle, supposée, empathiques, et réciproque) seraient positivement associés à la présence de CCO chez l'employé (H3a) avec une prédominance de la mutualité supposée de l'employé (H3b). Enfin, aux hypothèses H4a et H4b nous supposons que les quatre types de mutualité réduiraient l'intention de quitter du supervisé (H4a) et que la mutualité supposée de l'employé aurait le plus d'effet (H4c).

Les résultats démontrent qu'aucune mutualité n'est liée à la performance au travail. On sait déjà que l'EA de l'employé envers son supérieur contribue à accroître sa performance (ex. Becker & al., 1996). Nos résultats démontrent également un effet principal de l'EAR du supérieur sur la performance de l'employé (voir le tableau 4.7). Cependant, la mutualité entre les engagements auto-rapportés/perçus de part et d'autre ne semble pas déterminante pour expliquer la performance dans cette étude. Ce résultat contraste avec ceux de Landry et al. (2014) concernant la mutualité empathique de l'employé (soit la congruence entre l'EAR du supérieur et la perception que l'employé en a) et l'étude de Cogliser et al. (2009) portant sur la congruence dans les perceptions de LMX de chacun des membres qui ont toutes deux établi des liens significatifs entre ces congruences et la performance au travail de l'employé. L'absence d'effet entre mutualité et performance dans la présente étude

pourrait s'expliquer par l'opérationnalisation de la mutualité, un point sur lequel nous reviendrons dans la section sur les limites de l'étude.

Au sujet des CCO, les résultats ont démontré que la mutualité réelle prédit significativement les CCO de l'employé. Ici, plus les scores de mutualité réelle sont élevés (plus les EAR de l'employé et du supérieur concordent) plus l'employé adopte des CCO. Ainsi, des engagements réciproques du supérieur et de l'employé pourraient donner lieu à une relation de plus grande qualité, de l'ordre de l'échange social, à laquelle l'employé répondrait en adoptant davantage de comportements de citoyenneté. Les résultats adhèrent aux arguments de Lavelle et al. (2007) selon lesquels la réciprocité dans l'échange social influence positivement les CCO.

Les résultats ont aussi démontré que la mutualité supposée de l'employé prédit significativement les CCO de ce dernier. Néanmoins, ce résultat est inattendu en ce sens où nous trouvons une relation négative entre mutualité et CCO, plutôt que positive. En effet, plus la mutualité supposée de l'employé est élevée (exprimée par une faible différence entre l'EAR et l'EAP de l'employé ou, en d'autres termes, une forte tendance de l'employé à projeter son propre engagement sur son supérieur), *moins* l'employé adopte de CCO. Conformément au principe de réciprocité, nous savons que les individus adaptent leurs comportements au profit de la cible avec laquelle ils sont en relation d'échange social et que lorsqu'il y a présence d'attitude positive, elle peut se traduire par l'apparition de CCO (Lavelle & al., 2007; Vandenberghe & Bentein, 2009). Considérant que dans cette étude nous avons retenu une échelle de comportements de citoyenneté dirigés envers l'organisation (et non envers les individus, incluant le supérieur), cela pourrait en partie expliquer que la mutualité de l'engagement ne contribue pas ici à accroître les CCO. Pour expliquer ce résultat inattendu, nous pouvons aussi supposer que le phénomène de projection en est à la source. Ainsi, le supervisé fort de son sentiment d'être engagé affectivement envers son supérieur et aussi fort de sa perception que son supérieur est engagé

affectivement envers lui, pourrait se laisser aller et fournir moins d'efforts (sous forme de CCO) dans la relation d'échange comme cela peut être le cas dans la relation de couple.

Enfin, concernant l'intention de quitter, la mutualité empathique du superviseur prédit significativement l'intention de quitter l'organisation. Pour rappel, ce type de mutualité correspond au degré de congruence entre l'EAR de l'employé et l'EAP du supérieur. Ainsi, dans les paires où le superviseur « détecte » avec justesse le niveau d'engagement de son employé, ce dernier a davantage l'intention de maintenir la relation (faible intention de quitter). En soi, la qualité de la relation superviseur-supervisé influence négativement l'intention de quitter du supervisé. Cela corrobore les résultats de Landry et al. (2014) qui ont démontré que la présence d'une mutualité empathique élevée lie l'employé à son organisation.

5.3 Les contributions de l'étude

Notre étude contribue à la progression des connaissances scientifiques dans le sens où nous traitons de l'EA dans la relation superviseur-supervisé en adoptant le point de vue dyadique. En effet, il est coutume dans les études scientifiques d'étudier l'EA du subordonné envers différentes cibles, mais rarement du superviseur vers ses subordonnés. D'autant plus que nous étudions ces engagements simultanément dans la même étude. Ainsi, nous explorons un peu plus en profondeur ce que Landry et Vandenberghe (2012) qualifient d'engagement affectif dyadique ou relationnel.

En adoptant le modèle de Weigel (2010) tiré de la littérature sur les relations intimes, nous contribuons à enrichir et à offrir une compréhension plus globale de la littérature sur le leadership de proximité dans ce sens où il permet de considérer de manière plus complexe les échanges dyadiques superviseur-supervisé que ne le font la théorie de l'échange social et la théorie de l'échange leader-membre. En effet, nous prenons en

compte non seulement l'engagement auto-rapporté (réel) des individus, mais aussi les perceptions qu'ils se font de l'engagement de l'autre partenaire, et nous mettons ces engagements auto-rapportés/perçus des partenaires en relation via quatre types de mutualité. Ainsi, nous observons l'EA sous la perspective d'un engagement interpersonnel parce que l'engagement dans la relation est vécu par les deux partenaires de la dyade. Conséquemment, la perception d'engagement de l'un est susceptible d'être liée à la perception d'engagement de l'autre. Et bien qu'à ce stade les divers types de mutualité proposés par Weigel pour décrire l'engagement dans les relations de couple ne semblent pas se répliquer parfaitement dans le cadre de la relation superviseur-supervisé, notre étude est compatible avec d'autres recherches qui ont rapporté que la réciprocité de l'engagement constitue une composante importante tel qu'il est démontré dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964). Ainsi, nous démontrons que les partenaires ont de multiples perceptions de leur propre engagement et de celui de leur partenaire et que ces perceptions sont, jusqu'à un certain point, interdépendantes. Ainsi, cette étude démontre aussi que les théories contenues dans la littérature sur les relations intimes telles que la théorie de l'interdépendance (Kelly & Thibaut, 1978) et celle de l'équilibre (Heider, 1958; Newcomb, 1968) ont leur utilité dans l'étude des relations interpersonnelles au travail. En effet, le modèle de mutualité de Weigel (2010) se fonde sur une littérature qui démontre que de plus en plus les perceptions interpersonnelles sont un mélange complexe de perceptions de soi et de l'autre, et que ces perceptions sont basées sur des éléments qui sont à la fois avérés et biaisés (Kenny, 1994; Kenny & Acitelli, 2001). Ainsi, à certains moments leurs perceptions et celles de leurs partenaires peuvent être fondées et à d'autres moments surestimées le degré de similitude entre leurs croyances et celles de leur partenaire afin de maintenir un équilibre cognitif (Heider, 1958).

Même si dans notre cas les résultats n'ont pas démontré de relations entre la performance et les différentes mutualités, il a été démontré que la réciprocité contribue

à prédire la performance du supervisé (Cogliser & al.; Landry & al., 2014). De même, nous savons que le superviseur joue un rôle important sur les performances de ses subordonnés (Becker et Kernan, 2003; Vanderberghe & al., 2004). En outre, nos résultats démontrent que certains types de mutualité de l'engagement nous permettent de prédire les CCO de l'employé (la mutualité réelle) et son intention de quitter l'organisation (la mutualité empathique), des comportements et cognitions liés au succès des organisations. Ainsi, nous savons déjà que l'engagement affectif et la qualité de la relation favorisent la performance au travail, l'apparition de CCO et réduit l'intention de quitter chez l'employé (Meyer & al., 2002; Dienesch & Liden, 1986; Scandura & Graen, 1984; Scandura & al., 1986). Dans ce cas, sur le plan pratique, il conviendrait de miser sur une haute qualité relationnelle entre le superviseur et ses employés. Cela passe par l'instauration d'un climat de travail positif générant une relation de confiance et de soutien de part et d'autre. Ainsi, la perception de support, le feedback ou encore l'adoption d'un leadership participatif du superviseur fera en sorte que l'employé sera motivé, favorisant ainsi l'adoption des comportements conséquents souhaités chez l'employé.

Enfin, nos analyses de fiabilité et de validité contribuent à poursuivre la validation d'instruments de mesure liés à l'engagement affectif dans les relations interpersonnelles en milieu de travail. En effet, bien que l'engagement affectif de l'employé envers son supérieur (que nous appelons EAR employé) ait fait l'objet de plusieurs études, les autres mesures d'engagement (EAP employé, EAR supérieur et EAP supérieur) ont très peu été étudiées. De ce fait, nous ajoutons également notre contribution originale de la mesure de l'EA au sein de la dyade superviseur-supervisé. Enfin, aucune étude n'avait été menée dans une perspective d'engagement affectif mutuel et dans quelle mesure il affectait la performance au travail, les CCO et l'intention de quitter de l'employé.

5.4 Les limites de l'étude

Notre étude comporte certaines limites exposées ci-après. Premièrement, la taille de l'échantillon demeure restreinte. À cet effet, nous tenons à rappeler que cette étude s'est insérée dans un projet de recherche qui est présentement en cours et les données d'autres entreprises participantes sont actuellement collectées. Nous pouvons donc avancer qu'il s'agit de résultats partiels. Des données plus étendues avec un nombre total de paires superviseur-supervisé plus étoffé apporterait plus de force aux résultats obtenus et pourrait révéler d'autres relations entre les variables.

De même, l'opérationnalisation du concept de mutualité peut porter flanc à la critique. En effet, pour les hypothèses dans lesquelles nous proposons des liens entre mutualité et variables conséquentes, nous répliquons le modèle de Weigel (2010) et avons donc conservé la méthode d'analyse qu'il a utilisée, soit le calcul de la différence absolue entre les EA auto-rapportés/perçus. Cette façon de procéder nous permet d'évaluer les effets de la mutualité versus la non-mutualité. Or cette méthode d'analyse ne permet pas de faire la distinction entre les paires ayant une forte mutualité à des niveaux élevés d'engagement (par exemple des paires où les deux partenaires se disent fortement engagés l'un envers l'autre) et une forte mutualité à des niveaux faibles d'engagement (par exemple des paires où les deux partenaires se disent faiblement engagés l'un envers l'autre). Sur le plan mathématique, ces deux cas de figure sont équivalents et sont associés, dans le modèle de Weigel, à une forte mutualité. Or des études antérieures sur la congruence dans les relations superviseur-supervisé révèlent que les effets qui en découlent sont fort différents : la forte congruence à des niveaux élevés d'engagement ou de LMX entraîne généralement des conséquences très positives, alors que la forte congruence à des niveaux faibles d'engagement/LMX entraîne des conséquences néfastes (ex. Coglisier & al., 2009; Landry & al., 2014). Ainsi, dans la présente étude ces paires bien différentes qualitativement sont combinées, ce qui pourrait expliquer la faiblesse des résultats

obtenus à notre série d'hypothèses sur la prédiction de variables conséquentes. Dans de futures analyses, il conviendrait de catégoriser les paires comme le font Cogliser et al. (congruent/élevé, congruent/faible, incongruent/surestimation de l'employé, incongruent/sous-estimation de l'employé) et d'analyser les effets de chacun des groupes sur les variables conséquentes. Ou encore, nous pourrions recourir à des analyses polynomiales comme le font Landry et al. et qui permettent elles aussi de différencier les divers cas de figure quant à la congruence et au niveau d'engagement des partenaires. Bref, une méthode d'analyse mieux adaptée aurait pu nous permettre de révéler d'autres liens entre la mutualité de l'engagement et les variables conséquentes retenues dans l'étude.

Dans notre étude nous évaluons les effets de l'engagement affectif mutuel sur l'intention de quitter l'organisation par l'employé. Dans une logique de mutualité et pour donner plus de consistances aux résultats, l'idéal aurait été d'évaluer l'intention de quitter le superviseur. Cependant, pour cela il faudrait que l'employé puisse postuler à l'interne à des postes sous la supervision d'autres superviseurs, ce qui n'est pas toujours faisable. En effet, dans les entreprises participantes, il n'est pas toujours facile pour les employés de bénéficier d'un changement de poste sous la direction d'autres superviseurs comme cela est le cas dans des institutions publiques et parapubliques. Enfin, nous pouvons constater que l'EAR du supérieur prédit significativement la performance au travail (0.614***) et les CCO (0.566***). Cela constitue une limite car ces deux variables sont évaluées uniquement par le supérieur. En effet, les résultats pourraient être biaisés dû à de la variance commune entre les deux variables et l'EAR du supérieur. Il aurait été plus approprié de recourir à une troisième source d'évaluation (p. ex. les collègues pour les CCO) ou une mesure objective de la performance.

Aussi, selon la théorie de l'échange social, Landry et Vandenberghe (2012, p. 293) soulignent que l'EA ne se développe pas de façon indépendante, mais plutôt a tendance

à se produire au fil du temps à la suite de précédents échanges qui lorsque positifs et bénéfiques mènent les deux membres de la dyade à développer une forme positive d'engagement l'un envers l'autre. De même, dans la littérature sur les relations intimes, il s'avère que l'orientation à long terme est un élément particulièrement important de l'engagement (Arriaga & Agnew, 2001; Rusbult & *al.*, 1998). Cependant, dans notre échantillon, 80 % des superviseurs ont en moyenne 4 ans et moins de relation de supervision avec leurs supervisés sondés. Peut-être qu'en restreignant l'échantillon aux dyades ayant trois ans et plus de relation d'échange, les résultats auraient été plus concluants.

Enfin, notre étude s'appuie sur le modèle de mutualité de Weigel (2010) sur les relations intimes. Ce modèle, étudie les types de relations dans les couples, soit l'un envers l'autre. Or, dans notre cas, nous évaluons la mutualité de l'EA dans une relation de leadership superviseur-supervisé où le superviseur a la supervision des plusieurs employés. Dans le domaine des relations amoureuses, cibler la littérature concernant la polygamie au niveau de l'EA proposerait peut-être des modèles plus représentatifs. En effet, comme dans le milieu de travail, il s'agit d'un leader impliqué dans plusieurs relations. De même, la littérature sur les relations parent-enfants offrirait peut-être des pistes de réflexion intéressantes et un modèle d'engagement mutuel plus révélateur de notre cas d'étude.

5.5 Les pistes de recherches futures

Si ce mémoire n'offre pas de certitudes absolues quant aux effets de l'engagement affectif mutuel sur certaines variables à l'étude, les résultats démontrent la pertinence d'approfondir nos connaissances et notre compréhension de la relation d'engagement affectif mutuel et relationnel entre le superviseur et son supervisé. Par ailleurs, les résultats de cette étude offrent quelques pistes de recherches intéressantes.

Notamment, bien que nous nous limitons dans ce mémoire aux comportements conséquents observés chez l'employé, dans de futures études, il serait aussi intéressant d'en savoir plus au sujet des liens entre mutualité de l'engagement et conséquences chez le superviseur. Par exemple, entretenir des relations d'engagement mutuel avec plusieurs employés pourrait contribuer au bien-être psychologique du supérieur. A contrario, des relations marquées par un faible engagement auto-rapporté/perçu de part et d'autre pourraient être source de stress et d'émotions négatives chez le supérieur.

Puisque le modèle de Weigel (2010) que nous adaptons ici tisse des liens entre les engagements auto-rapportés des partenaires et les engagements perçus, il serait intéressant d'étudier les facteurs qui contribuent à une plus grande congruence entre ceux-ci. Comment expliquer, par exemple, que certaines paires superviseur-supervisé en arrivent à une plus grande mutualité d'engagement ? La capacité de chacun des partenaires à 1) exprimer ou démontrer clairement son propre engagement et à 2) percevoir l'engagement de l'autre pourrait expliquer cela, à l'instar de ce qui s'observe dans les relations de couple (Weigel & Ballard-Reisch, 2014).

Également, au niveau des variables de contrôle, il serait fort intéressant avec un échantillon de données plus imposant de limiter les dyades à l'étude aux employés ayant trois ans et plus d'ancienneté auprès du superviseur avec un statut temps plein permanent. En effet, nous savons que l'orientation à long terme est un élément particulièrement important de l'engagement affectif dans les relations amoureuses (Arriaga & Agnew, 2001; Rusbult & *al.*, 1998). Une faible durée de la relation ou une relation naissante entre les sujets à l'étude, peut peut-être jouer sur l'évaluation du supérieur de la performance au travail et les CCO de ses employés de même que l'intention de quitter du supervisé. Il serait donc intéressant dans l'étude finale de re-tester les liens entre les différentes variables avec des variables de contrôle plus restreintes.

Enfin, dans un autre ordre d'idée et notamment concernant les résultats des hypothèses 2a et 3a et le modèle choisi pour mener l'étude. Dans notre quête d'analyser les corrélations entre variables indépendantes (types de mutualité) et les variables dépendantes (la performance au travail, les CCO et l'intention de quitter), nous avons opté pour une analyse par équation structurelle entre le superviseur et le supervisé en adoptant le modèle de Weigel (2010). Cependant, dans la littérature sur les relations interpersonnelles, il existe un modèle qui intègre le concept d'interdépendance dans un contexte social et qui permet d'avoir des mesures au niveau individuel et dyadique avec ses effets sur, entre autres, l'attraction, la perception de personne et l'influence. Il s'agit du modèle d'interdépendance acteur-partenaire (Kashy & Kenny, 2000). À la différence de Weigel (2010) qui prend en compte les interactions dans une seule dyade (le couple), Kashy et Kenny (2000) prennent en compte les interactions dyadiques *dans le groupe* impliquant, entre autres, le leadership, la productivité, la conformité et la polarisation de groupe (Kashy & Kenny, 2000). À juste titre, ce modèle pourrait nous offrir plus d'éléments de réponses aux résultats inattendus sur la mutualité supposée de l'employé. En effet, dans les faits, même si l'évaluation du superviseur est dirigée envers un employé, celui-ci ne se réfère pas uniquement à cet employé, mais plutôt à lui, parmi une multiplicité de personnes intégrées dans un contexte social, c'est-à-dire son groupe de travail. En d'autres termes, le superviseur répond d'un employé tout en le considérant dans un groupe. Étant donné que notre étude a exploré de manière embryonnaire les relations d'engagement affectif mutuel en milieu de travail, il serait opportun d'examiner et de tester plus attentivement le modèle d'interdépendance acteur-partenaire (Kashy & Kenny, 2000).

CONCLUSION

Ce mémoire s'est inscrit dans le cadre d'une étude sur l'engagement affectif mutuel au sein de la relation entre le superviseur et le supervisé. Il vise à déterminer 1) dans quelle mesure divers types de mutualité d'engagement sont présents au sein des paires superviseur-supervisé et 2) l'effet de la mutualité de cet engagement sur les attitudes et comportements du supervisé à savoir, la performance au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle, et l'intention de quitter l'organisation. De la sorte, nous avons testé la permutation du modèle de mutualité de l'engagement proposé par Weigel (2010) pour décrire le phénomène d'engagement dans les relations intimes dans un contexte organisationnel. Suivant ce modèle, nous tenons compte de l'engagement auto-rapporté (réel) de l'employé et du supérieur, de même que de l'engagement perçu de chacun. Lorsque combinés, ces divers engagements auto-rapportés/perçus donnent lieu à quatre types de mutualité d'engagement : réelle, réciproque, supposée et empathique.

Dans cette étude, une démarche hypothético-déductive a été privilégiée. Le devis de recherche de type corrélationnel à coupe transversale a été mené auprès d'un échantillon de convenance composé de dyades superviseur-supervisé. La collecte de données a été administrée par questionnaires auto-administrés version papier en deux phases; phase 1 les employés et phase 2 les supérieurs. Ainsi, une recherche empirique a été conduite dans plusieurs entreprises du Québec auprès d'un échantillon de 101 dyades superviseur-supervisé dans une variété d'occupation. Enfin, le traitement de l'enquête s'est effectué en utilisant les logiciels Lisrel et SPSS 24.

Il est ressorti des analyses que même si les mutualités sont présentes (H1), seules les mutualités supposées de l'employé et du superviseur sont vérifiées. Les analyses de

régressions multiples n'ont pas démontré de relation significative entre les différentes mutualités et la performance de l'employé. Ces analyses ont par contre révélé une relation significative entre la mutualité réelle et les CCO. Il en est de même entre la mutualité supposée et les CCO de l'employé. Cependant, cette relation n'a pas été dans le sens attendu, celle-ci ayant démontré que plus la mutualité supposée de l'employé est élevée, moins l'employé adopte de CCO. Enfin, la mutualité empathique du superviseur prédit significativement l'intention de quitter l'organisation.

L'étude comporte aussi certaines limites. En effet, la méthode d'analyse utilisée pour opérationnaliser la mutualité de l'engagement, soit le calcul de la différence absolue entre les EA auto-rapportés/perçus, ne permet pas de distinguer la mutualité congruente élevée versus la mutualité congruente faible. De même, dans notre étude nous avons évalué les effets de l'engagement affectif mutuel dans la relation superviseur-supervisé sur l'intention de quitter l'organisation par l'employé et les CCO envers l'organisation. Dans une logique de mutualité et pour donner plus de consistance aux résultats, l'idéal aurait été d'évaluer l'intention de quitter le superviseur et les comportements de citoyenneté envers le supérieur. Aussi, le supérieur mesure son propre engagement de même que les CCO et la performance de l'employé, ce qui peut donner lieu à un biais de variance commune. Enfin, les résultats auraient pu être plus consistants avec un échantillon plus grand.

ANNEXE A

SECTIONS PERTINENTES DU QUESTIONNAIRE EMPLOYÉ

SECTION A

LA RELATION AVEC VOTRE SUPÉRIEUR

ENGAGEMENT AFFECTIF AUTO-RAPPORTÉ EMPLOYÉ

Les items suivants traitent de votre relation avec votre supérieur immédiat

Fortement
en
désaccord

En
désaccord

Neutre

D'accord

Fortement
d'accord

1.	J'apprécie personnellement mon supérieur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Je suis attaché à mon supérieur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	J'éprouve de l'admiration pour mon supérieur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Je suis fier de travailler avec mon supérieur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	J'éprouve de la considération envers mon supérieur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Mon supérieur représente beaucoup pour moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ENGAGEMENT AFFECTIF PERCU EMPLOYÉ

Je crois que...	Fortement en désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord
1. Mon supérieur m'apprécie personnellement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mon supérieur est attaché à moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mon supérieur éprouve de l'admiration pour moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mon supérieur est fier de travailler avec moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mon supérieur éprouve de la considération envers moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Je représente beaucoup pour mon supérieur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECTION B**LA RELATION AVEC VOTRE ORGANISATION****INTENTION DE QUITTER L'ORGANISATION PAR L'EMPLOYÉ**

Concernant votre <u>avenir</u> dans <u>cette</u> <u>organisation</u>.....	Fortement en désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord
1. Je pense souvent à quitter l'organisation qui m'emploie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. J'ai l'intention de chercher un emploi dans une autre organisation durant l'année qui vient.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. J'ai l'intention de quitter mon emploi au cours de l'année qui vient.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECTION F**RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR VOUS**

1. Sexe : F M

2. Âge : _____

3. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette organisation ?

Nombre d'années _____ (Si moins d'un an, nombre de mois _____)

4. Depuis combien de temps travaillez-vous avec votre supérieur actuel ?

Nombre d'années _____ (Si moins d'un an, nombre de mois _____)

5. Quel type d'emploi occupez-vous ?

employé

cadre

6. Quel est votre statut d'emploi ?

permanent

temporaire

7. Travaillez-vous à temps plein ou à temps partiel dans cette entreprise ?

temps plein

temps partiel

ANNEXE B

SECTIONS PERTINENTES DU QUESTIONNAIRE SUPERVISEUR

SECTION B**RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR VOUS**

1. Sexe : F M

2. Âge : _____

3. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette organisation
?

Nombre d'années _____ (Si moins d'un an, nombre de mois _____)

4. Combien d'employés supervisez-vous directement ? _____

SECTION C**VOTRE RELATION AVEC VOS SUBORDONNÉS**

Cette section du questionnaire se compose de plusieurs parties qui font référence à quelques-uns de vos employés. Autrement dit, nous vous demandons vos impressions à propos de la relation unique que vous entretenez avec certains de vos subordonnés sélectionnés au hasard par les chercheurs.

Supervisé n°1

À chaque fois que vous lirez « ABC » dans les sections suivantes, répondez en pensant à l'employé identifié dans le rectangle ci-bas :

Deux premières lettres du prénom _____

Deux premières lettres du nom _____

Sexe _____

Âge _____

ENGAGEMENT AFFECTIF AUTO-RAPPORTÉ SUPERVISEUR

Cette section concerne vos attitudes

personnelles par rapport à ABC.

Fortement
en
désaccord

En
désaccord

Neutre

D'accord

Fortement
d'accord

1.	J'éprouve de la considération envers ABC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	J'éprouve de l'admiration pour ABC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Je suis attaché à ABC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	ABC représente beaucoup pour moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	J'apprécie personnellement ABC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Je suis fier de travailler avec ABC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ENGAGEMENT AFFECTIF PERCU SUPERVISEUR

Indiquez à quel point vous croyez chacun des énoncés suivants.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord
--	------------------------------	-----------------	--------	----------	-----------------------

1.	ABC m'apprécie personnellement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	ABC est attaché à moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	ABC éprouve de la considération envers moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PERFORMANCE ET COMPORTEMENTS DE CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE

La section suivante porte sur les comportements au travail de ABC.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord
--	------------------------------	-----------------	--------	----------	-----------------------

1.	ABC complète de façon adéquate les tâches qui lui sont assignées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	ABC rencontre les exigences de performance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Le travail d'ABC est régulièrement exécuté avec qualité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	ABC se porte volontaire pour des tâches qui ne sont pas exigées de lui/d'elle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	La présence au travail de ABC est au-delà des normes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	ABC nous avise à temps quand il/elle ne peut venir au travail.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Note. Les énoncés 1 à 3 évaluent la performance de l'employé tandis que les énoncés 4 à 6 évaluent les comportements de citoyenneté organisationnelle de l'employé par le superviseur.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Arriaga, X. B., & Agnew, C. R. (2001). Being committed: Affective, cognitive, and conative components of relationship commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(9), 1190-1203.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (Eds.). (2015). *The Oxford handbook of leader-member exchange*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Baumard, P. D., Ibert, C., & Xuereb, J. J.-M. [2003] «La collecte des données et la gestion de leurs sources». *THIETART, R.-A. Méthodes de recherche en management. Paris, Dunod*, 224-256.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 32-40.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?. *Academy of management Journal*, 35(1), 232-244.
- Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 177-190.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of management journal*, 39(2), 464-482.
- Becker, T. E., & Kernan, M. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16, 327-348.

- Ben Mansour, J., Chiniara, M., & Bentein, K. (2009). L'engagement envers le groupe de travail et le supérieur. *J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe, Comportement organisationnel*, 3.
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours: A comparison of models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 341-362.
- Blau, G., & Ryan, J. (1997). On measuring work ethic: A neglected work commitment facet. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 435-448.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98), San Francisco : Jossey-Bass.
- Bowler, W. M., & Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: a social network perspective. *Journal of applied Psychology*, 91(1), 70.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods 3e*. Oxford university press.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.
- Camerman, J., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). Justice et engagement affectif : un examen du rôle médiateur de la confiance. *Psychologie du travail et des organisations*, 8(2), 115-135.
- Carroll, S. J., & Schneier, C. E. (1982). *Performance appraisal and review systems: The identification, measurement and development of performance in organizations*. Scott, Foresman.
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned?. *The Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104.
- Chen, Z. (2001). Further investigation of the outcomes of loyalty to supervisor: Job satisfaction and intention to stay. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 650-660.

- Cheng, B. S., Jiang, D. Y., & Riley, J. H. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: proximal hypothesis or global hypothesis ?. *Journal of organizational behavior*, 24(3), 313-334.
- Cobb, R. J., Davila, J., & Bradbury, T. N. (2001). Attachment security and marital satisfaction: The role of positive perceptions and social support. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(9), 1131-1143.
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., & Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *Leadership Quarterly*, 20(3), 452-465. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.03.010.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155.
- Contandriopoulos, A. P. (1990). *Savoir préparer une recherche: la définir, la structurer, la financer*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S., & Sun, J. (2006). *Business research methods* (Vol. 10). New York: McGraw-hill.
- Côté, J., & Filion, F. (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal: Chenelière Education.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2013). Social Exchange Theory. In Kessler, E. H. (Ed.). (2013). *Encyclopedia of management theory*. Sage Publications.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Drasgow, F., & Kanfer, R. (1985). Equivalence of psychological measurement in heterogeneous populations. *Journal of Applied Psychology*, 70, 662-680.
- Drigotas, S. M., Rusbult, C. E., & Verette, J. (1999). Level of commitment, mutuality of commitment, and couple well-being. *Personal Relationships*, 6(3), 389-409.

- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2015). Leader–member exchange theory: A glimpse into the future. In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford handbook of leader–member exchange* (pp. 413-421). Oxford, England: Oxford University Press.
- Foa, E. B., & Foa, U. G. (1980). Resource theory. In *Social exchange* (pp. 77-94). Springer US.
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind*. Charles C Thomas.
- Fortin, M.F. 2010. Collaboration: Johanne Gagnon. *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives*, 2e édition. Montréal, Éditions: Chenelière éducation 631 p.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues.
- Gosselin, A., Werner, J. M., & Hallé, N. (1997). Ratee preferences concerning performance management and appraisal. *Human Resource Development Quarterly*, 8(4), 315.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: John Wiley.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474.
- Holmes, J. G. (2000). Social relationships: The nature and function of relational schemas. *European Journal of Social Psychology*, 30(4), 447-495.
- Ivanovic, A., & Collin, P. H. (1997). *Dictionary of Personnel Management*, 2nd edition. Universal Book Stall.

- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of applied psychology*, 67(3), 341.
- Kashy, D. A., & Kenny, D. A. (2000). The analysis of data from dyads and groups. *Handbook of research methods in social and personality psychology*, 38, 451-477.
- Keller, R. T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 539.
- Kelley, H. H. (1983). Love and commitment. *Close relationships*, 265-314.
- Kelley, H. H. and Thibaut, J. W. (1978) *Interpersonal Relations: A Theory of interdependence*. New York: Wiley.
- Kenny, D. A. (1994). *Interpersonal perception: A social relations analysis*. Guilford Press.
- Kenny, D. A., & Acitelli, L. K. (2001). Accuracy and bias in the perception of the partner in a close relationship. *Journal of personality and social psychology*, 80(3), 439-448.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.
- Knobloch, L. K., & Solomon, D. H. (2003). Manifestations of relationship conceptualizations in conversation. *Human Communication Research*, 29(4), 482-515.
- Landry, G., & Vandenberghe, C. (2012). Relational commitments in employee-supervisor dyads and employee job performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 293-308.
- Landry, G., Panaccio, A.J., & Vandenberghe, C. (2010). Dimensionality and consequences of employee commitment to supervisors: A two-study examination. *Journal of Psychology*, 144, 285-312.

- Landry, G., Vandenberghe, C., & Ayed, A. K. B. (2014). Supervisor commitment to employees: Does agreement among supervisors' and employees' perceptions matter?. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 885-900.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of management*, 33(6), 841-866.
- Lawler, E. J. (1992). Affective attachments to nested groups: A choice-process theory. *American Sociological Review*, 327-339.
- Le Petit Larousse illustré* (2015) : dictionnaire. Paris: Édition Larousse; 2015.
- Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: a cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 242.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-Member exchange (LMX) and performance: A Meta-Analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of applied psychology*, 72(4), 638.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: theory, research, and application. *California: Sage publications*.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.

- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology, 89*(6), 991.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior, 61*(1), 20-52.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of management Review, 8*(3), 486-500.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational behavior and human performance, 12*(2), 231-248.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkage. *The psychology of commitment absenteeism, and turn over_ Academic Press Inc. London.*
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior, 14*(2), 224-247.
- Mueller, C. W., & Lawler, E. J. (1999). Commitment to nested organizational units: Some basic principles and preliminary findings. *Social Psychology Quarterly, 325-346.*
- Murray, S. L., Holmes, J. G., & Griffin, D. W. (1996). The benefits of positive illusions: Idealization and the construction of satisfaction in close relationships. *Journal of personality and social psychology, 70*(1), 79.
- Newcomb, T. M. (1968). Interpersonal balance. In R. P. Abelson, E. Aronson, W. J. McGuire, T. M. Newcomb, M. J. Rosenberg, & P. H. Tannenbaum (Eds.), *Theories of cognitive consistency: A source book* (pp. 28–51). Chicago: Rand McNally
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology, 71*(3), 492.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.

- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology, 48*(4), 775-802.
- 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*(3), 513-563.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology, 59*(5), 603.
- Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and occupations, 18*(2), 194-211.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review, 10*(3), 465-476.
- Reis, H. T., & Rusbult, C. E. (2004). *Close relationships: Key readings*. Psychology Press.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of organizational behavior, 23*(3), 257-266.
- Rogelberg, S. G. (Ed.). (2006). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Sage publications.
- Rojot, J., Roussel, P., & Vandenberghe, C. (2009). Comportement organisationnel, volume 3: Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel.
- Roussel, P. 2005. « Méthode de développement d'échelles pour questionnaire d'enquête », In Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, pp.245-276.
- Rusbult, C. E., & Arriaga, X. B. (1997). Interdependence theory. In S. Duck (Ed.), *Handbook of personal relationships* (2nd ed., pp. 221–250). New York: Wiley.
- Rusbult, C. E., Martz, J. M., & Agnew, C. R. (1998). The investment model scale: Measuring commitment level, satisfaction level, quality of alternatives, and investment size. *Personal relationships, 5*(4), 357-387.

- Saffrey, C., Bartholomew, K., Scharfe, E., Henderson, A. J., & Koopman, R. (2003). Self-and partner-perceptions of interpersonal problems and relationship functioning. *Journal of Social and Personal Relationships*, 20(1), 117-139.
- Saint-Onge, S. & Morin, D. (2012). *Gestion de la performance*. Chenelière Éducation.
- Saint-Onge, S., Haines, V., & Roussel, P. (2007). Gestion des performances au travail. *Bruxelles: De Boeck*.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of applied psychology*, 69(3), 428.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579.
- Schul, Y., & Vinokur, A. D. (2000). Projection in person perception among spouses as a function of the similarity in their shared experiences. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(8), 987-1001.
- Somers, M. J., & Birnbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19(6), 621-634.
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. *Journal of Economic Issues*, 113-137.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of management Review*, 22(2), 522-552.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). L'engagement envers l'organisation et le supérieur : un examen de leurs antécédents. *Psychologie du travail et des organisations*, 8(2), 137-165.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251-270.

- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2004). Favorable Job Conditions and Perceived Support: The Role of Organizations and Supervisors. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(7), 1470-1493.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of measures and substantive test. *European journal of psychological assessment, 18*(2), 123.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology, 46*(2), 259-293.
- Vandenberghe, C. (2008). Engagement envers le supérieur et l'organisation, et rétention des employés: Le rôle modérateur de l'identité organisationnelle perçue du supérieur. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 40*(4), 200.
- Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and organizational psychology, 82*(2), 331-348.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 64*(1), 47-71.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J. C., Tremblay, M., & Fils, J. F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal of applied Psychology, 92*(4), 1177.
- Wasti, S. A., & Can, Ö. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter?. *Journal of Vocational Behavior, 73*(3), 404-413.
- Wayne S. J. (2013). Leader-Member Exchange Theory. In Kessler, E. H. (Ed.). (2013). *Encyclopedia of management theory*. Sage Publications.
- Weigel, D. J. (2008). Mutuality and the communication of commitment in romantic relationships. *Southern Communication Journal, 73*(1), 24-41.
- Weigel, D. J. (2010). Mutuality of commitment in romantic relationships: Exploring a dyadic model. *Personal Relationships, 17*(4), 495-513.

- Weigel, D. J., & Ballard-Reisch, D. S. (2014). Constructing commitment in intimate relationships: Mapping interdependence in the everyday expressions of commitment. *Communication Research, 41*(3), 311-332.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management, 17*(3), 601-617.