

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

MOTIVATION AUTONOME ET QUALITÉ DE LA RELATION SUPERVISEUR-
SUPERVISÉ

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

HASNÂA MÂMOR

JUIN 2018

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

Je remercie tout d'abord ma Directrice de recherche madame Guylaine Landry professeure au Département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Elle m'a encadrée, conseillée, orientée durant toutes les étapes de cette recherche. Elle m'a également soutenue dans la recherche de solutions efficaces pour progresser.

Je remercie également mes parents pour leurs soutiens et encouragements sans cesse renouvelés. J'ai trouvé en eux la force et l'inspiration pour entreprendre et poursuivre des études de second cycle universitaire.

J'ai une pensée pour mes frères et sœurs qui m'ont tous soutenue moralement et financièrement pour réussir ce projet de recherche.

Je remercie également mes coéquipiers et les membres du personnel administratif de l'Université du Québec à Montréal qui m'ont donné du soutien pour réaliser cette recherche.

Je remercie et souhaite bonne lecture aux professeurs qui ont accepté d'évaluer ce mémoire.

DÉDICACE

À ma très chère mère :

Les mots me manquent pour te remercier de ton soutien moral sans cesse renouvelé pour la réussite de mes études de second cycle universitaire. Tu as toujours été à côté de moi pour m'encourager quand il le fallait. Je te dédie ce travail en ce jour mémorable, pour moi ainsi que pour toi. Je continue à solliciter tes prières pour que je puisse te combler à mon tour.

AVANT-PROPOS

Madame Guylaine Landry, professeure au Département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM a été la Directrice de recherche de ce mémoire. La collecte et l'analyse des données primaires de la présente étude ont été réalisées sous la supervision de madame Landry. La présente recherche a pour objet l'analyse de l'impact des comportements du supérieur sur la motivation autonome. De plus, les effets indirects des comportements du supérieur sur la performance à la tâche et les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) par le biais de la motivation autonome et de l'engagement affectif envers le supérieur sont aussi analysés. La contribution de la présente étude est à la fois théorique et pratique. En effet, cette recherche présente une grande pertinence théorique en contribuant à une meilleure compréhension des relations entre ces variables largement diffusées dans la littérature scientifique. En effet, peu de recherches ont étudié ces concepts sous cet angle d'analyse et aucune n'a utilisé exactement les mêmes variables. De plus, les résultats de ce mémoire présentent une grande pertinence pratique. En effet, sur le plan managérial, le fait d'analyser les relations entre des variables qui peuvent avoir un impact positif sur la performance au travail du personnel (performance à la tâche et CCO) constitue un avantage concurrentiel certain pour les entreprises. En effet, les résultats de cette recherche permettront d'aider les gestionnaires dans les organisations à identifier des leviers ayant une influence certaine sur l'adoption de comportements de performance à la tâche et des CCO de leurs employés. Nous décrivons dans le cadre méthodologique les mesures que nous avons prises pour assurer la validité et la fiabilité des résultats de cette étude.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	iii
LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xii
RÉSUMÉ	xiv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIF DE RECHERCHE.....	7
1.1 Identification du problème de recherche.....	7
1.2 Identification de l'objectif de recherche	10
CHAPITRE II LE CADRE CONCEPTUEL	11
2.1 Les théories applicables à notre étude.....	12
2.1.1 La théorie de l'échange social.....	12
2.1.2 La théorie de l'échange leader-membre.....	15
2.2 La motivation au travail	20
2.2.1 Définition de la motivation au travail selon la TAD.....	20
2.2.2 Besoins psychologiques et motivation au travail.....	29
2.2.3 Comportements du supérieur et besoins psychologiques	34
2.2.4 L'engagement : conséquence de la motivation au travail	37

2.3 L'engagement organisationnel	39
2.3.1 Définitions.....	39
2.3.2 Forme affective de l'engagement organisationnel.....	42
2.4 L'engagement de l'employé envers son supérieur.....	44
2.4.1 Le supérieur.....	44
2.4.2 Forme retenue : engagement affectif envers le supérieur	45
2.5 Antécédents de l'engagement affectif envers le supérieur	50
2.6 Conséquences de l'engagement affectif envers le supérieur.....	50
2.6.1 La performance à la tâche	50
2.6.2 Les comportements de citoyenneté organisationnelle	52
2.7 Hypothèses	54
2.7.1 Modèle conceptuel	54
2.7.2 Hypothèses	55
CHAPITRE III LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE	57
3.1 Approche méthodologique	58
3.2 L'échantillon	61
3.3 Procédure d'administration des questionnaires.....	63
3.4 Les instruments de mesure	66
3.4.1 Les comportements du supérieur	67
3.4.2 La motivation autonome	68
3.4.3 L'engagement affectif envers le supérieur.....	68
3.4.4 La performance à la tâche	69
3.4.5 Les comportements de citoyenneté organisationnelle	69
3.5 Les variables de contrôle.....	69
CHAPITRE IV PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	71
4.1 Analyses statistiques descriptives	76
4.1.1 Description des participants.....	76
4.1.2 Analyses factorielles exploratoires des variables à l'étude.....	78
4.1.3 Analyses de fiabilité par alphas de Cronbach	83
4.1.4 Corrélations, moyennes et écarts-types.....	84
4.2. Vérification des hypothèses.....	85
4.2.1. Les variables de contrôle et la motivation autonome.....	86
4.2.2. Les variables de contrôle et l'engagement affectif envers le supérieur	87
4.2.3. Les analyses de médiation par la procédure de Hayes	88

CHAPITRE V DISCUSSION DES RÉSULTATS	109
5.1 Rappel des objectifs et du modèle retenu.....	109
5.2 Rappel des résultats obtenus et interprétation.....	112
5.3 Les contributions de l'étude	121
5.4 Les limites de l'étude	125
5.5 Les pistes de recherches futures.....	127
CONCLUSION.....	129
ANNEXE A QUESTIONNAIRE DE L'EMPLOYÉ	131
ANNEXE B QUESTIONNAIRE DU SUPÉRIEUR.....	135
BIBLIOGRAPHIE	137

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Les différentes catégories de motivation et de régulation selon la TAD.....	24
2.2 La Motivation contrôlée et autonome.....	28
2.3 Modèle intégrateur de recherches sur la TAD appliquée au travail	33
2.4 Modèle conceptuel de notre étude	55
4.1 Modèle 6 de la procédure de Hayes	89
4.2 Diagramme statistique du Modèle 6 de la procédure de Hayes.....	90
4.3 Diagramme statistique de l'impact de la fréquence des communications du supérieur sur la performance à la tâche.	97
4.4 Diagramme statistique de l'impact de l'autonomisation sur la performance à la tâche..	98
4.5 Diagramme statistique de l'impact du feedback positif sur la performance à la tâche..	100
4.6 Diagramme statistique de l'impact du feedback négatif sur la performance à la tâche... ..	101
4.7 Diagramme statistique de l'impact de la fréquence des communications sur les CCO.....	103
4.8 Diagramme statistique de l'impact de l'autonomisation sur les CCO.....	105

4.9	Diagramme statistique de l'impact du feedback positif sur les CCO.....	106
4.10	Diagramme statistique de l'impact du feedback négatif sur les CCO.....	108
5.1	Modèle conceptuel de notre étude.....	112

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Exemples de comportements pour satisfaire les trois besoins : autonomie, compétence, affiliation	35
2.2 Quelques définitions de l'engagement organisationnel affectif... ..	45
2.3 Antécédents de l'engagement affectif envers le supérieur... ..	48
4.1 Distribution des répondants par variables sociodémographiques.....	77
4.2 Analyse factorielle exploratoire des mesures de la fréquence des communications du supérieur, du feedback positif et négatif et de l'autonomisation... ..	79
4.3 Analyse factorielle exploratoire des mesures de la motivation et de l'engagement affectif de l'employé envers son supérieur... ..	81
4.4 Analyse factorielle exploratoire des mesures de la performance à la tâche et des CCO.....	82
4.5 Indices de fiabilité des échelles de mesure.. ..	83
4.6 Moyennes, écarts-types, coefficients de corrélation et alphas de Cronbach des variables à l'étude.....	84
4.7 Récapitulatif du modèle de l'effet des variables de contrôles sur la motivation autonome.	86
4.8 Coefficients de régression du modèle de l'effet des variables de contrôles sur la motivation autonome.	87

4.9	Récapitulatif du modèle de l'effet des variables de contrôles sur l'engagement affectif envers le supérieur.....	87
4.10	Coefficients de régression du modèle de l'effet des variables de contrôles sur l'engagement affectif envers le supérieur	88
4.11	Résultats des analyses de régression multiple de l'influence des comportements du supérieur sur la motivation autonome, l'engagement affectif envers le supérieur, la performance à la tâche et les CCO.....	95
4.12	Effet de la fréquence des communications sur la performance à la tâche. ...	96
4.13	Effet de l'autonomisation sur la performance à la tâche.	98
4.14	Effet du feedback positif sur la performance à la tâche.....	99
4.15	Effet du feedback négatif sur la performance à la tâche.....	101
4.16	Effet de la fréquence des communications sur les CCO.....	103
4.17	Effet de l'autonomisation sur les CCO	104
4.18	Effet du feedback positif sur les CCO.	106
4.19	Effet de l'autonomisation sur la performance à la tâche.	107

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AncSupAn	Durée de la relation superviseur-supervisé en années
Aut	Autonomie
BootCI	Intervalle de confiance estimé par <i>bootstrapping</i>
Boot LLCI	Borne inférieure de l'intervalle de confiance estimé par <i>bootstrapping</i>
Boot ULCI	Borne supérieure de l'intervalle de confiance estimé par <i>bootstrapping</i>
CCO	Comportement de citoyenneté organisationnelle
Cov	Covariables
DRS	Durée de la relation superviseur-supervisé
FC	Fréquence des communications du supérieur
EAS	Engagement affectif envers le supérieur
FPS	Feedback positif du supérieur
FNS	Feedback négatif du supérieur
GRH	Gestion des ressources humaines
LMX	Échange leader - membre
MA	Motivation autonome au travail

S.Age Sup Âge du supérieur

Perf Performance à la tâche évaluée par le supérieur

TAD Théorie de l'autodétermination

UQAM Université du Québec à Montréal

RÉSUMÉ

Prenant appui sur la théorie de l'autodétermination (Deci, Connell et Ryan, 1989), de l'échange social (Blau 1964; Cropanzano et Mitchell, 2005) et de l'échange leader-membre (Graen et Uhl-Bien, 1995), cette étude examine d'une part, les effets directs des comportements du supérieur (la fréquence de ses communications, son feedback positif et négatif et ses pratiques d'autonomisation) sur la motivation autonome de l'employé, puis l'influence de la motivation autonome sur l'engagement affectif envers le supérieur. Cette étude examine aussi les effets indirects des comportements du supérieur sur les comportements du subordonné (performance à la tâche et comportements de citoyenneté organisationnelle) par le biais d'une double médiation de la motivation autonome et de l'engagement affectif envers le supérieur. Une collecte de données a été conduite par questionnaires destinés aux employés et aux supérieurs immédiats issus de dix organisations établies au Québec. Un échantillon de 404 dyades superviseur-supervisé a ainsi pu être constitué. Pour analyser nos données et vérifier nos hypothèses, nous avons utilisé la macro « PROCESS » de Hayes installée dans le logiciel SPSS 25. Nos résultats montrent que les comportements du supérieur ciblés dans cette recherche (sauf le feedback négatif) influencent positivement la motivation autonome de l'employé. De plus, nos résultats ont établi que la motivation autonome influence positivement l'engagement affectif envers le supérieur. Concernant la performance au travail, les quatre comportements du supérieur analysés dans la présente étude ont une influence directe sur cette variable dépendante. Pour ce qui est des comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO), nos résultats montrent que les comportements du supérieur ciblés dans cette recherche (sauf le feedback négatif) ont une influence indirecte sur ceux-ci. Cette recherche explique le rôle de certains comportements du supérieur immédiat dans la performance à la tâche et l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle de l'employé placé sous sa responsabilité.

Mots clés : fréquence des communications du supérieur, feedback positif, feedback négatif, autonomisation, motivation autonome, engagement affectif envers le supérieur, superviseur, supervisé, performance à la tâche, comportements de citoyenneté organisationnelle.

INTRODUCTION

Ce mémoire est un travail de recherche qui étudie l'impact des comportements du supérieur hiérarchique immédiat sur la motivation autonome de l'employé et celui de cette même motivation sur l'engagement de l'employé envers son supérieur. Cette étude vise aussi à déterminer les conséquences de cet engagement sur la performance à la tâche et les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO).

Dans un environnement des affaires marqué par la mondialisation et une forte compétition dans les marchés internationaux, les organisations cherchent continuellement à implanter des mesures pour améliorer leur performance et assurer leur pérennité; on note parmi ces mesures, le rôle central réservé aux ressources humaines dans les entreprises (Stoeva, 2007). Dans un tel contexte,

les gestionnaires réalisent que les changements nécessaires pour rendre les organisations plus concurrentielles et efficaces requièrent, non seulement des investissements au plan du capital et de la technologie, mais aussi des transformations dans la façon dont les organisations sont structurées, et la manière dont les individus sont gérés (Alhbrant, Lean et Murell, 1992 cités dans Trembley et *al.*, 2000. p.1).

Certains auteurs (ex. Roussel, Dalmas, Manville et Mottay, 2009; Gagné et Forest, 2009) recommandent aux organisations qui souhaitent être performantes de motiver leurs employés. En effet, selon ces auteurs, la motivation serait un bon prédicteur de comportements individuels de performance au travail. La motivation est un thème qui a été au centre des travaux de nombreux chercheurs en comportement

organisationnel. Katzell et Thompson (1990) la définissent comme une énergie et un ensemble d'efforts fournis par un employé pour exécuter les tâches qui lui sont assignées au travail. Pour Vallerand et Thill (1993, p. 18), la motivation « représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». C'est pourquoi, la motivation des employés joue un rôle fondamental dans la gestion des organisations (Roussel *et al.*, 2009). Pour motiver le personnel, il faudrait

commencer par une remise à plat de la politique de ressources humaines, en cherchant des réponses pour chaque besoin fondamental des salariés. Celle-ci doit être également accompagnée d'une politique visant à faire évoluer le contenu du travail, l'organisation de l'entreprise, sa culture et son style de management. (*Ibid*, p.214).

Nous avons rencontré dans la littérature de nombreuses théories consacrées à la motivation au travail (ex. la théorie de la fixation des buts, Locke et Latham, 1984; la théorie des attentes, Vroom, 1964; la théorie de la fixation des objectifs, Locke, 1996; la théorie des caractéristiques du travail, Hackman et Oldham, 1980; la théorie de l'autodétermination, Deci et Ryan, 1987) pour expliquer son impact sur la performance au travail des employés. La théorie de l'autodétermination (la TAD) est la théorie de la motivation que nous avons retenue dans la présente étude. La motivation autonome (une des formes de motivation décrite par la TAD) constituera l'une des variables qui sera étudiée dans le cadre de ce mémoire.

Selon de nombreux chercheurs (Becker et Huselid, 1999 ; Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et Doucet, 2005 ; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002), le personnel constitue pour les organisations une ressource stratégique qui mérite l'attention constante des gestionnaires afin de susciter certaines attitudes et

comportements positifs au travail comme l'engagement des employés et la performance au travail. Dans un tel contexte, les entreprises qui demeurent performantes seraient celles qui parviennent à favoriser l'établissement de relations de qualité entre leurs gestionnaires de première ligne (supérieurs hiérarchiques immédiats) et le personnel placé sous l'autorité de ces derniers (Ben Mansour, Chiniara et Bentein, 2009). Ainsi, ces relations de qualité expliqueraient en partie l'engagement du personnel et les comportements discrétionnaires ou de CCO qui en découlent (Meyer et *al.*, 2002).

L'engagement de l'employé est une attitude positive au travail. Pour Benabou et McShane (2008, p.111),

Les attitudes sont un ensemble de croyances qui nous prédisposent à agir dans un sens défini envers une personne ou un événement. C'est donc aussi un parti pris au sens général, un positionnement personnel. Les attitudes englobent trois dimensions : cognitive (croyances), affective (sentiments), comportementale (intention d'agir).

Selon ces mêmes auteurs, certaines attitudes spécifiques comme l'engagement ou la satisfaction au travail de l'employé permettent de prédire des comportements tout aussi spécifiques au travail comme la performance à la tâche, les comportements de citoyenneté organisationnelle, l'absentéisme, le roulement, etc. Toutefois, ce sont les conséquences de l'engagement des employés liées à la performance à la tâche et les comportements de citoyenneté organisationnelle qui ont été le plus étudiés dans la littérature académique (Dvir, Kass et Shamir, 2004 ; Tremblay et *al.*, 2005 ; Meyer et *al.*, 2002 ; Cropanzano et Mitchell, 2005).

L'engagement des employés en milieu de travail a fait l'objet de plusieurs études par de nombreux chercheurs durant ces dernières années (Lapalme et Doucet, 2004).

Dans un premier temps, les chercheurs se sont surtout focalisés sur l'engagement des employés envers leur organisation. C'est pourquoi ce type d'engagement a occupé une place prépondérante dans les publications académiques des chercheurs jusqu'à un passé récent (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1997, cités dans Lapalme et Doucet, 2004). D'après Ben Mansour et *al.*, (2009, p.309), « Becker (1992) est le premier à intégrer une conceptualisation à la fois multicibles (organisation, haute direction, supérieur immédiat et groupe de travail) et multiformes (identification, internalisation et conformité) ». O'Reilly et Chatman (1986) avaient déjà défini l'engagement comme étant un lien psychologique d'une personne envers une cible, cette cible pouvant être l'organisation, le supérieur, l'équipe de travail, les clients, etc. Durant ces dernières années « les recherches ont démontré que l'engagement des employés se dirige vers une variété de cibles internes et externes à l'organisation » (Landry, 2009, p.2). Bien après O'Reilly et Chatman (1986), Meyer et Herscovitch (2001, p. 301) avaient redéfini l'engagement comme « une force qui lie un individu à un ensemble d'actions pertinentes axées sur une ou plusieurs cibles¹ ». Cet élargissement du concept d'engagement à d'autres cibles a produit de nombreuses et riches publications sur de nouveaux types d'engagement tels que : l'engagement au travail, l'engagement à la profession, l'engagement à l'emploi, l'engagement envers le supérieur hiérarchique immédiat, etc. (Lapalme et Doucet, 2004). Ainsi, Ben Mansour et *al.*, (2009, p.307) rappelaient que :

Les chercheurs ont progressivement remis en question le postulat de l'organisation comme cible unique d'engagement et se sont intéressés à l'engagement envers des entités multiples à l'intérieur ainsi qu'à l'extérieur de l'organisation. Cette « perspective multicibles de l'engagement », qui s'est développée en prolongement de la recherche

¹ Traduction libre de « commitment is a force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets »

sur l'engagement organisationnel, a clairement montré l'importance de considérer l'engagement envers des entités locales, tel le groupe de travail ou le supérieur, au-delà de l'engagement envers l'organisation.

Par ailleurs, des études ont montré que le type de leadership et les comportements adoptés par les supérieurs hiérarchiques immédiats avaient une influence importante sur plusieurs attitudes et comportements des employés (Doucet et *al.* 2008). C'est dans ce cadre que s'inscrit notre présente recherche. En effet, nous nous proposons d'examiner d'une part les effets directs des comportements du supérieur sur la motivation autonome et d'autre part, l'effet indirect de ces comportements sur la performance à la tâche et les CCO via la double médiation de la motivation autonome et de l'engagement affectif envers le supérieur.

Afin d'atteindre notre objectif de recherche, ce mémoire sera composé de cinq chapitres.

Le premier chapitre présente la problématique de recherche. Ce chapitre fait également le point sur les niveaux de pertinence sociale et scientifique de cette étude et identifie l'objectif de recherche.

Le second chapitre décrit le contexte théorique de recherche. Ce chapitre contient aussi les éléments théoriques qui nous permettront d'atteindre notre objectif de recherche. On y présente le modèle conceptuel retenu et les hypothèses.

Le chapitre 3 décrit le cadre méthodologique de recherche. Ce chapitre décrit les différentes étapes de l'investigation empirique notamment le devis de recherche, l'échantillon et les instruments de mesure.

Nous présenterons nos résultats au chapitre 4 tandis que le chapitre 5 sera consacré à la discussion des résultats. Nous évoquerons dans la discussion (1) les apports généraux de cette présente recherche, (2) ses limites, et (3) quelques pistes de recherches futures.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIF DE RECHERCHE

Ce chapitre comporte deux sections. Nous identifions la problématique dans la première section tandis que la seconde section nous permet de présenter l'objectif de recherche.

1.1 Identification du problème de recherche

Ce travail de recherche a pour objet l'analyse de l'impact des comportements du supérieur sur la motivation autonome. De plus, nous étudions les effets indirects des comportements du supérieur sur la performance à la tâche et les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) via une double médiation de la motivation autonome et de l'engagement affectif envers le supérieur.

De l'avis de Vandenberghe, Landry et Panaccio (2009), l'engagement des employés dans les organisations a été au centre des préoccupations et des travaux de nombreux chercheurs durant ces trois dernières décennies. Selon ces mêmes auteurs, les travaux de certains pionniers tels que Porter et ses collègues (Mowday, Steers et Porter, 1979 ; Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974), Meyer et ses collègues (ex. Meyer et Allen, 1984 et 1991) de même que Becker et ses collègues (ex. Becker, Billings, Eveleth et Gilbert, 1996 ; Becker et Kernan, 2003) ont contribué à placer le concept

d'engagement au centre des thèmes dominants des études dans le domaine du comportement organisationnel.

« Parmi tous les construits d'engagement étudiés, l'engagement organisationnel, soit le degré d'identification et d'implication d'un individu envers son organisation, est sans contredit le plus populaire » (Lapalme et Doucet, 2004, p.3). Toutefois, on assiste à l'apparition de nouvelles cibles de l'engagement des employés dans la littérature. Certaines de ces cibles qui ont été évoquées en introduction « ont bénéficié de moins d'attention que l'engagement organisationnel et mériteraient qu'on s'y intéresse davantage » (*Ibid*, 2004, p.3). Ces dernières années, de plus en plus d'études se sont intéressées à l'engagement de l'employé envers son supérieur immédiat et la présente étude s'inscrit dans cette voie.

Tel que rapporté par Landry (2009, p.14), l'engagement envers le supérieur exprime un « lien psychologique perçu entre l'employé et son supérieur » et peut prendre les différentes formes suivantes : (a) engagement affectif (sentiment d'attachement, d'identification et d'implication), (b) engagement normatif (sentiment d'obligation et de dette morale), (c) engagement lié aux sacrifices perçus (découlant des coûts encourus advenant la fin de la relation), et (d) engagement lié au manque perçu d'alternatives (reflétant l'influence de l'absence d'alternatives sur la décision de rester au sein de la relation). Dans ce mémoire, nous nous concentrons sur l'engagement *affectif* de l'employé envers son supérieur immédiat. Selon Becker (2009, cité dans Landry, 2009), l'engagement affectif envers le supérieur est de loin la forme d'engagement la plus étudiée dans la littérature académique et « pourrait contribuer à expliquer davantage de comportements, et ce dans des relations plus fortes, que toute autre forme d'engagement envers le supérieur » (Landry, 2009, p.18).

Par ailleurs, certains auteurs (Meyer, Becker et Vandenberghe 2004 ; Johnson, Chang et Yang, 2010) se sont intéressés aux liens entre motivation au travail et engagement de l'employé. Par exemple, le modèle intégrateur proposé par Meyer et ses collègues (2004) combine les concepts de motivation autonome et d'engagement des employés et présente leurs effets sur les comportements conséquents. Toutefois, nous en savons très peu sur l'effet médiateur de la motivation autonome et de l'engagement du subordonné dans la relation entre les comportements du supérieur et la performance globale au travail (incluant la performance à la tâche et les CCO). Nous examinerons d'une part les effets directs des comportements du supérieur sur la motivation autonome. Nous nous intéresserons aussi à la relation entre motivation autonome et engagement affectif envers le supérieur. Aussi, nous déterminerons l'influence indirecte des comportements du supérieur sur la performance à la tâche et les CCO par le biais de la motivation autonome et de l'engagement affectif envers le supérieur.

Peu de recherches ont étudié ces concepts sous cet angle d'analyse et aucune n'a utilisé exactement les mêmes variables. En contribuant à une meilleure compréhension des processus associés à la performance globale au travail (performance à la tâche et CCO), cette recherche présente une grande pertinence théorique. De plus, cette étude revêt une grande pertinence pratique. En effet, sur le plan managérial, le fait d'analyser les relations entre des variables qui peuvent avoir un impact positif sur la performance au travail du personnel (performance à la tâche et CCO) constitue un avantage concurrentiel certain pour les entreprises. En effet, les résultats de cette recherche permettront d'aider les gestionnaires dans les organisations à identifier des leviers ayant une influence certaine sur l'adoption de comportements de performance à la tâche et des CCO de leurs employés.

1.2 Identification de l'objectif de recherche

L'objectif principal de cette recherche consiste à tester et à expliquer comment certains comportements du supérieur (la fréquence des communications, les pratiques d'autonomisation, le feedback positif et négatif) ont une influence sur la performance au travail des employés placés sous leur responsabilité.

Pour atteindre l'objectif général de notre recherche, nous faisons appel à un cadre théorique composé de trois théories: la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964 ; Cropanzano et Mitchell, 2005), la théorie de l'échange leader-membre (Graen et Uhl-Bien, 1995) et la théorie de l'autodétermination (Deci, Connell et Ryan, 1989). Nous décrirons en détail dans le prochain chapitre ces théories applicables à notre cadre théorique.

CHAPITRE II

LE CADRE CONCEPTUEL

Comme le préconisent Thiétart et ses collègues (2014), nous décrivons dans ce second chapitre, le cadre théorique de notre étude en nous basant à la fois sur notre problématique et notre revue de littérature.

Selon Do (2003, p.69), un cadre théorique permet « aux chercheurs de donner des fondements à la perspective qu'ils adoptent pour orienter leurs travaux de recherche ». Le cadre théorique doit permettre selon Thiétart et *al.* (2014, p.303) une identification des

différents éléments de la problématique, de fournir les bases nécessaires à la construction de la méthodologie et de déterminer les caractéristiques du terrain d'observation et des unités d'analyses [...] Il comprend les principales dimensions à étudier, les variables clés et les relations présumées entre ces variables.

Nous présentons, dans la première section de ce chapitre, les théories applicables à notre étude. Nous définissons, dans la seconde section de ce chapitre, le concept de la motivation au travail sous l'angle d'analyse de la théorie de l'autodétermination (TAD). La troisième section est dédiée à la définition de l'engagement organisationnel et à la présentation de sa forme affective. Nous présentons dans la quatrième section, l'engagement de l'employé envers son supérieur hiérarchique

immédiat. Nous abordons la question des antécédents et des conséquences de l'engagement affectif de l'employé envers son supérieur respectivement dans la cinquième et sixième section. Enfin, nous présentons nos hypothèses et notre cadre conceptuel dans la septième et dernière section.

2.1 Les théories applicables à notre étude

De l'avis de Fortin (2005, citée dans Bentein et Trottier, 2014, p. 10), « une théorie est un ensemble cohérent de concepts, de propositions et de définitions qui visent à décrire, à expliquer ou à prédire des phénomènes ». Sagaut (2008, p.41) abonde dans le même sens en précisant qu'une théorie demeure « un système cohérent qui coordonne, relie et unifie des lois, des hypothèses, des principes et des modèles, les uns apparaissant comme complémentaires des autres ».

Cette partie du chapitre consacrée à l'étude du contexte théorique décrit les différentes théories que nous avons identifiées pour conduire cette présente étude. Nous y décrivons et justifions deux modèles théoriques choisis sur la base de notre revue de littérature pour expliquer notre cadre conceptuel. Ces courants théoriques sont : la théorie l'échange social et la théorie de l'échange leader-membre (théorie LMX). Nous présentons les fondements essentiels de ces deux théories avant de montrer leur contribution dans le déroulement de cette recherche.

2.1.1 La théorie de l'échange social

Nous présentons et décrivons dans cette sous-section la théorie de l'échange social et ses principaux concepts. À l'aide de cette théorie, nous analyserons de façon spécifique l'effet médiateur de la motivation autonome et de l'engagement affectif de l'employé envers son supérieur entre les comportements de ce dernier, et la performance à la tâche et les CCO.

D'après Cropanzano et Mitchell (2005), cette théorie a connu un essor important dans le domaine des sciences sociales à partir de la seconde moitié du 20^{ième} siècle. La théorie de l'échange social a été popularisée par Blau (1964) et s'est matérialisée sous la forme d'actes volontaires de la part de personnes soucieuses et motivées par des « retours d'ascenseurs » que leurs actes sont supposés produire et produisent chez d'autres personnes (Blau, 1964, p.91).

Ainsi appliquée au monde du travail, la théorie de l'échange social définit la relation d'emploi comme un échange entre deux acteurs clés de l'entreprise à savoir l'employeur et l'employé, et est considérée comme l'une des théories les plus influentes pour comprendre les comportements individuels dans les organisations (Cropanzano et Mitchell, 2005). L'échange social implique une réciprocité reposant sur trois principes fondamentaux : la confiance, la loyauté et l'engagement (*Ibid*, p. 875).

Contrairement à l'échange économique, les obligations qui découlent de l'échange social entre les parties sont diffuses, non formelles et reposent sur la norme de réciprocité (Blau, 1964). Cette norme stipule que deux acteurs donnent et reçoivent des bénéfices mutuellement avantageux dans un rapport de réciprocité (Molm, Schaefer, et Collett, 2007, p. 206) ; elle fait référence au principe de gratitude envers les personnes qui nous ont donné quelque chose (Gouldner, 1960).

L'étude de Cropanzano, Byrne, Bobocel et Rupp (2001) a montré que le contexte social dans les organisations avait une influence sur les échanges sociaux. Comme le soulignent ces auteurs, la manière de traiter et de s'occuper des employés influence la nature des relations d'échange social au sein de l'entreprise.

De ce point de vue, l'échange social et le principe de réciprocité ont l'avantage d'expliquer les comportements en milieu de travail de façon parcimonieuse, et selon une approche relativement peu normative sur le

plan managérial. Selon la théorie, les employés qui se sentent soutenus, respectés et valorisés dans leur travail ont généralement tendance à rétrocéder volontairement les dispositions bienveillantes dont ils font l'objet, c'est-à-dire « rendre la pareille ». La manifestation tangible de cet échange s'observe notamment à travers des attitudes et comportements positifs et créateurs de valeur, tels la satisfaction au travail, l'engagement, l'assiduité, la performance, ou la fidélité par exemple (Raineri, 2015, p.1).

De ce qui précède, il n'est pas surprenant de constater l'influence des comportements du supérieur immédiat qui est un représentant officiel de l'organisation sur la qualité et l'intensité de l'échange social. Ainsi, les études de certains chercheurs (Settoon, Bennett et Liden, 1996 ; Wayne, Shore et Liden, 1997) ont montré le lien entre l'échange social et le leadership ou les comportements de ce supérieur. Plus les relations ou les échanges entre les superviseurs et les subordonnés sont basés sur la confiance et la loyauté mutuelles, l'engagement affectif et le respect mutuels, meilleures sont les performances du subordonné en terme de performance intra et extra rôle (Settoon, Bennett, et Liden, 1996). De plus, l'étude de ces auteurs montre que la qualité et la nature du leadership corrént fortement avec les CCO. Ainsi, la performance à la tâche et les CCO dans les entreprises dépendent en grande partie des échanges sociaux entre les supérieurs et les employés.

La théorie des échanges sociaux (Blau, 1964) et la norme de réciprocité qui en découle offrent un cadre qui convient à notre problématique de recherche et nous aide à atteindre notre principal objectif dans le cadre de cette étude. L'objectif principal de cette recherche consiste à tester et à expliquer par quels processus certains comportements du supérieur (la fréquence des communications, les pratiques d'autonomisation, le feedback positif et négatif) ont une influence sur la performance au travail des employés placés sous leur responsabilité. En effet, les actes de

bienveillance du supérieur à l'endroit d'un employé sont en contrepartie positivement sanctionnés par une motivation plus grande et un engagement accru de l'employé ainsi que par une meilleure performance intra et extra rôle (Tremblay et Simard, 2005). Ces actes de bienveillance du supérieur dans notre étude sont constitués par les quatre comportements du supérieur de notre cadre conceptuel définis dans la sous-section 2.2.3 à venir. Il s'agit (1) de la fréquence des communications du supérieur, (2) des pratiques d'autonomisation, et (3) du feedback positif et négatif. La norme de réciprocité dans l'échange est essentielle pour comprendre ce qui contribue à motiver les employés, à rehausser leur niveau d'engagement affectif envers le supérieur et en faire des travailleurs performants (*Ibid*, 2005).

Par ailleurs, la théorie de l'échange social et la norme de réciprocité permettent de justifier la relation entre l'engagement affectif envers le supérieur et les comportements de performance à la tâche et les CCO (Ben Mansour et *al.*, 2009). D'après ces auteurs, des échanges sociaux de qualité favorisent l'adoption de comportements de performance au travail par un employé affectivement engagé envers son supérieur.

2.1.2 La théorie de l'échange leader-membre

Nous présentons et décrivons dans cette sous-section la théorie de l'échange leader-membre (LMX). À l'aide de cette théorie, nous analyserons également l'effet médiateur de la motivation autonome et de l'engagement affectif envers le supérieur entre les comportements de celui-ci et la performance à la tâche et les CCO de l'employé.

C'est la théorie de l'échange social (Blau, 1964) qui permet d'expliquer et de comprendre le LMX et le mécanisme par lequel s'établit une relation d'échange entre un supérieur et son subordonné. Cette théorie et la norme de réciprocité suggèrent qu'un sentiment d'obligation naît chez une des deux parties d'un échange à partir du

moment où elle reçoit de l'autre partie des ressources. Dans le cas du LMX, le leader et son subordonné constituent les deux parties associées à la relation d'échange.

La théorie LMX fondée sur le processus d'interactions entre un leader et ses subordonnés a été conceptualisée sur la base de deux postulats essentiels : (1) constance et homogénéité du comportement du leader à l'égard d'un membre particulier, mais hétérogénéité envers l'ensemble des autres membres, et (2) unicité des perceptions, interprétations et réactions personnalisées de chaque subordonné envers le comportement du leader (Dienesch et Liden 1986 ; Camerman et Jost, 2005). Autrement dit, la théorie LMX souligne que les leaders adoptent des comportements individualisés et différenciés envers les employés placés sous leur autorité.

L'étude de Graen et Uhl-Bien (1995) propose un modèle en trois étapes qui explique l'évolution de l'échange entre le supérieur et son subordonné. Dans ce modèle, le leadership est décrit comme un processus en termes de cycle de vie dont la dernière étape débouche sur la maturation du LMX. Plus on avance dans la relation, plus la qualité de cette relation s'améliore.

Selon ces auteurs, la relation d'échange entre le supérieur et son employé commence par une première étape nommée *stranger stage* dans laquelle les deux parties se rencontrent pour la première fois et apprennent à se connaître en assumant des rôles interdépendants dans l'organisation. Dans cette phase, les interactions sont de nature formelle et économique. Les échanges sont purement contractuels, car le supérieur ne met à la disposition de l'employé que les ressources dont il a besoin pour exécuter ses tâches prescrites. La qualité de la relation est faible à cette étape et le style de leadership y est autocratique, essentiellement orienté sur les tâches (Graen et Uhl-Bien, 1995). Dans certains cas, la relation ne va pas au-delà de la première étape.

Après cette phase, on assiste à une « offre » de partenariat faite par l'une ou l'autre des parties pour bâtir une meilleure relation de travail grâce à un échange social orienté sur la carrière. Ainsi, la seconde étape du processus nommée *acquaintance stage* ou étape de la « connaissance » réciproque permet une intensification des échanges entre le supérieur et son subordonné. Le leader et le membre échangent de plus en plus d'informations et de ressources personnelles et professionnelles. Toutefois, ces échanges restent limités et s'inscrivent dans une phase test de consolidation de la relation. Le leadership à cette étape est plus efficace que celui de la première phase même si la qualité du LMX n'est pas tout à fait optimale. Cette seconde étape est une étape critique, car le risque de revenir à la phase initiale existe encore si les acteurs n'arrivent pas à la franchir pour atteindre la maturité (Graen et Uhl-Bien, 1995).

La troisième étape correspond à la phase de maturité du partenariat entre le leader et le membre qui peuvent dès lors compter sur une fidélité et un soutien réciproque. Les parties se respectent mutuellement et se font confiance durant toute la période du partenariat avec une qualité du LMX très élevée et une relation marquée par un style de leadership participatif.

Selon la théorie LMX, le rôle de l'employé au sein de l'organisation sera déterminé en fonction de la relation d'échange interpersonnelle entretenue avec le supérieur.

Dans cette perspective, la relation entre un salarié et son supérieur est susceptible de donner lieu à des échanges de « faible qualité » caractérisés par le recours à l'autorité organisationnelle formelle. Le leader obtient de son subordonné une « performance de routine », lequel retire, en échange, de la relation des « bénéfices organisationnels standards » (Graen et Cashman, 1975 ; Neveu, 2004). Dans ce prolongement, la relation LMX peut s'avérer de « bonne qualité »,

transcendant ainsi les objectifs initialement fixés entre le leader et son subordonné. (Saint-Michel et Wielhorski, 2011, p.17).

Certains auteurs considèrent le LMX comme un concept unidimensionnel tandis que d'autres ont mis en avant sa nature multidimensionnelle. La nature multidimensionnelle du LMX a été décrite dans la littérature par de nombreux chercheurs (ex. Dienesch et Liden, 1986 ; Liden et Maslyn, 1998). Dienesch et Liden avaient été les premiers à proposer en 1986 une structure tridimensionnelle du construit. Cette nature multidimensionnelle a été utilisée par plusieurs auteurs (ex. Stinglhamber et Vandenberghe, 2002 ; Vandenberghe et *al.*, 2004) pour définir la qualité de la relation établie entre le supérieur et son subordonné. Comme l'ont souligné Liden et Maslyn (1998), le LMX comportait au début trois dimensions : l'affection, la loyauté et la contribution perçue. Leur étude publiée en 1998 a contribué à une meilleure compréhension des dimensions de ce construit par l'ajout d'une quatrième dimension, à savoir le respect professionnel.

Plusieurs auteurs ont cherché à identifier les facteurs qui pouvaient influencer le LMX. Deux principales catégories d'antécédents se sont illustrées dans la plus récente méta-analyse sur le sujet conduite par Dulebohn et ses collègues (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer et Ferris, 2012), à savoir :

(1) les caractéristiques du leader

- les comportements contingents de reconnaissance du supérieur
- les attentes du supérieur envers l'employé
- la personnalité extravertie et sympathique du supérieur

(2) la nature de la relation interpersonnelle

- la similarité perçue
- des affects positifs de l'employé envers le supérieur

- la capacité d'influence réciproque
- la confiance du supérieur envers l'employé

Par ailleurs, de nombreuses études se sont penchées sur les conséquences d'une relation d'échange de faible ou de bonne qualité établie entre le supérieur et son subordonné. D'après Gerstner et Day (1997), la qualité de la relation qui se développe entre un leader et un membre est prédictrice de nombreuses conséquences aux niveaux individuel, collectif et organisationnel. Selon eux, une relation d'échange de qualité entre un supérieur et son employé peut positivement affecter l'ensemble de l'expérience de travail en contexte organisationnel, y compris les attitudes et les comportements de performance.

De plus, plusieurs recherches (ex. Dulebohn et *al.*, 2012; Vandenberghe et *al.*, 2004 ; Johnson et *al.*, 2010) ont montré que le LMX influençait significativement et positivement l'engagement affectif de l'employé envers son supérieur et/ou envers l'organisation. De même, l'étude de Johnson, Selenta et Lord (2006) montre que le comportement équitable du supérieur vis-à-vis du subordonné accentue la dimension affective du LMX et entraîne un renforcement de l'engagement affectif de ce dernier envers son supérieur. Nous rappelons que l'affection est une des dimensions du LMX proposée par Liden et Maslyn (1998).

L'impact de la qualité de l'échange leader-membre ne se limite pas uniquement aux attitudes comme l'engagement affectif ou la satisfaction au travail (Liden, Wayne et Sparrowe, 2000). En particulier, des études ont montré que le LMX était un bon prédicteur de la performance au travail et des comportements de citoyenneté organisationnelle (Dulebohn *et al.*, 2012; Gerstner et Day, 1997). C'est pourquoi la théorie LMX offre un cadre qui convient à notre problématique de recherche axée sur l'analyse et la compréhension de l'impact des rôles médiateurs de la motivation autonome et de l'engagement affectif de l'employé envers le supérieur entre les

comportements de ce dernier et la performance au travail. En effet, la théorie LMX permet d'expliquer les liens entre les variables de notre modèle.

2.2 La motivation au travail

Dans cette sous-section, nous passerons en revue les principales définitions de la motivation selon la théorie de l'autodétermination (TAD), puis nous décrirons l'impact des besoins psychologiques sur la motivation au travail avant de finir par une présentation de la relation d'influence des comportements du supérieur sur la motivation.

2.2.1 Définition de la motivation au travail selon la TAD

« Le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois, semble-t-il, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936) » (Roussel, 2000, p.3). Par la suite, plusieurs théories de la motivation au travail ont été élaborées par de nombreux auteurs en comportement organisationnel dans le but de contribuer « à la gestion des ressources humaines et au management des organisations, tant sur le plan des apports théoriques que sur celui de la mise en œuvre opérationnelle » (Roussel et *al.*, 2009, p.165). Selon Roussel (2002), l'intérêt pour la motivation au travail est lié au fait que le succès des organisations dépendrait de la performance collective, à son tour fonction des performances individuelles. D'après cet auteur, la motivation permet l'adoption de comportements individuels de performance au travail.

Il nous a semblé opportun de baliser le concept global de la motivation avant d'entrer en profondeur dans le modèle retenu, soit la TAD. Ainsi, Vallerand et Thill (1993, p. 18) nous renseignent que ce concept « représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». Forest et Mageau (2008, p.1) vont

dans le même sens lorsqu'ils soulignent que « la motivation fait référence aux énergies investies pour initier et réguler les comportements liés à un emploi et qui déterminent la forme, la direction, l'intensité et la durée de ces comportements ».

Dans la même veine, Roussel (2002) précisait qu'un consensus aurait émergé ces dernières années autour de quatre caractéristiques de la motivation, un concept qui s'était fortement complexifié dans le passé. Nous reprenons ci-dessous *in extenso* la description de ces caractéristiques effectuées par Roussel (2002, pp.4-5).

- *Le déclenchement du comportement* : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.
- *La direction du comportement* : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente (1) l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre (2) les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.
- *L'intensité du comportement* : la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.
- *La persistance du comportement* : la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

En définitive, « la motivation au travail peut aussi se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (Roussel, 2000, p.5). Après avoir posé et clarifié la définition du concept de motivation au travail, nous pouvons envisager maintenant sa description et son analyse par les théoriciens de la théorie de l'autodétermination (TAD).

Même si ses fondements remontent aux années 1970, la TAD a été élaborée essentiellement par deux chercheurs américains dans les années 1980 : Edward Deci et Richard Ryan (Roussel, 2002). Cette théorie propose en fait une approche simple et efficace « pour comprendre et stimuler la motivation au travail » (Forest, Crevier-Braud et Gagné, 2009, p.23).

Contrairement à certaines théories de la motivation (ex. la théorie de l'évaluation cognitive) qui ont adopté une approche dichotomique entre la motivation extrinsèque et intrinsèque (Gagné et Deci, 2005), « la TAD offre une perspective féconde pour penser les politiques et les pratiques de management en intégrant les fondements intrinsèques et extrinsèques de la motivation au lieu de les opposer » (Roussel et *al.*, 2009, p.167).

Ainsi, la motivation intrinsèque a été associée au plaisir, à l'intérêt, à la satisfaction, à l'importance, et à l'engagement ressentis envers des tâches tandis que la motivation extrinsèque a été rattachée à la poursuite de récompenses et à l'évitement de punitions (Forest et Mageau, 2008). Ainsi d'après Roussel (2000, p.14), les individus extrinsèquement motivés décident et agissent en fonction d'objectifs de nature instrumentale, le travail constitue pour ces derniers un moyen « pour atteindre une fin (bien-être matériel). Le sentiment d'autodétermination décroît alors selon que l'individu perde la maîtrise de la régulation de ses comportements ».

Dans la même veine, Ryan et Deci (2000, p.55), théoriciens de la TAD, affirment que :

la TAD distingue différents types de motivation pour expliquer les comportements des employés au travail. La motivation intrinsèque se différencie de la motivation extrinsèque, car elle consiste à effectuer des tâches par plaisir. À *contrario*, la motivation extrinsèque implique des comportements qui visent à obtenir des récompenses ou à éviter des punitions.

Mais la TAD propose surtout d'analyser, de façon plus fine, divers types de motivation. Deci et Ryan avaient proposé, en 1985, trois états spécifiques de la motivation : l'amotivation, les motivations extrinsèque et intrinsèque (Roussel, 2000). La TAD positionne ces trois états de motivation sur un continuum d'autodétermination ; ces états sont également susceptibles d'afficher divers niveaux d'intensité chez une personne (Forest et *al.*, 2009).

Comme le rappellent Vallerand et Bissonnette (1992), la TAD précise que la motivation extrinsèque peut revêtir plusieurs formes selon des niveaux variables « d'intériorisation des récompenses ou des contingences externes » (Gagné et Forest, 2009, p.216). Selon ces auteurs, ceci constitue une contribution majeure de la TAD au regard d'autres théories de motivation (Vallerand et Bissonnette, 1992). « L'intériorisation est définie comme étant le fait de prendre une contingence externe (ex. vouloir contribuer à réaliser la mission de l'organisation) et de se l'approprier au point de réguler son propre comportement et d'orienter ses actions » (*Op. cit.*, p.216).

D'après Vallerand et Bissonnette (1992), la TAD identifie quatre formes à l'intérieur de l'état de la motivation extrinsèque : la motivation par régulation externe, la motivation par régulation introjectée, la motivation par régulation identifiée et celle par régulation intégrée. Elles se situent également sur un continuum d'autodétermination (Ryan et Deci, 2000). Nous illustrons dans la figure 2.1 la configuration de ces différentes motivations.

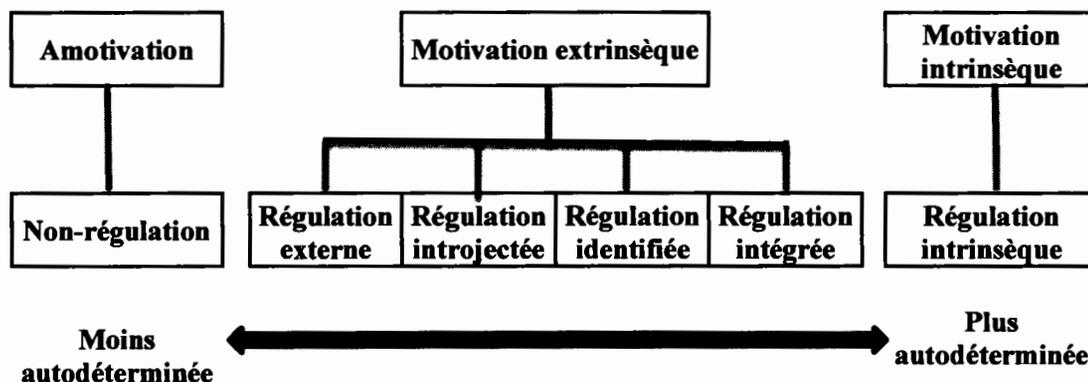


Figure 2.1 Les différentes catégories de motivation et de régulation selon la TAD, tiré de Gagné et Forest (2009, p.217).

L'amotivation

Selon Ryan et Deci (2000, p.72), l'amotivation se retrouve à l'extrême gauche du continuum de l'autodétermination et correspond à l'absence de motivation et d'intention d'agir. « Elle est également associée à un manque ou à une absence de régulation du comportement » (Gagné et Forest, 2009, p.216). D'après Roussel (2000, p.14), l'amotivation concerne les employés qui exécutent leurs tâches d'une façon mécanique : « un état d'aliénation se développe au détriment d'une recherche de satisfaction du besoin d'autodétermination. L'individu ne perçoit plus de liens entre ses efforts, ses actions et les résultats qu'il obtient ».

La motivation à régulation externe

Selon Gagné et Forest (2009), la motivation à régulation externe est la forme la plus connue de la motivation extrinsèque. Dans un tel cas de figure, les comportements

associés à cette motivation visent à obtenir des récompenses et à éviter les punitions. Selon cette théorie, elle est la plus contrôlée de toutes les formes de motivation car « elle n'est pas du tout intériorisée » (*Ibid*, p.216). L'individu concerné par cette motivation souhaite satisfaire une demande ou une contrainte externe (Ryan et Deci, 2000) ; étant sous le contrôle des récompenses ou des contraintes, il doit alors adopter certains comportements spécifiques (Deci et Ryan, 1985 cités dans Vallerand et Bissonnette 1992).

La motivation à régulation introjectée

La régulation introjectée représente une forme de motivation partiellement intériorisée ; ainsi, la source de contrôle est d'origine interne (par exemple la volonté ou les croyances) (Vallerand et Bissonnette 1992). Comme le soulignent également Deci et Ryan (1995) (cités dans Ryan et Deci, 2000), la motivation introjectée implique une forme de régulation faiblement contrôlée dans laquelle un individu adopte des comportements pour éviter une certaine culpabilité, une anxiété ou pour améliorer son estime de soi et par conséquent sa fierté.

D'après Gagné et Forest (2009, p.217), la motivation introjectée est liée à des pressions internes ressenties par un individu. Ainsi, un employé pourrait se culpabiliser de n'avoir pas atteint par exemple les normes de performances fixées à son équipe. Dès lors, sa motivation est régulée par une contingence externe. Selon ces auteurs, cette régulation n'est pas autodéterminée car la contingence externe est intégrée dans son autorégulation sans pour autant être « incorporée dans ses valeurs profondes ».

Comme le précisent ces auteurs, la motivation par régulation externe implique des comportements pour obtenir des récompenses (salaires, avantages matériels, etc.) et éviter des sanctions externes (punitions, rétrogradation, congédiement, etc.) tandis que la motivation par régulation introjectée vise « l'obtention de récompenses et

l'évitement de punitions internes (ex. culpabilité, honte, estime de soi, etc.) » (*Ibid*, p.217).

La motivation à régulation identifiée

La motivation identifiée est une forme de motivation extrinsèque plus autonome (ou plus autodéterminée) que les précédentes. Cette motivation reflète une évaluation consciente d'un objectif ou d'une régulation des comportements et présage des actes, des tâches considérées importantes pour soi (Ryan et Deci, 2000). Comparée aux motivations précédentes, elle est une motivation plus intériorisée chez l'individu; son implication dans des activités se fait sur la base d'une profonde conviction que ces activités sont utiles et importantes (Gagné et Forest, 2009). D'après ces auteurs, l'importance accordée à ces activités a été intériorisée de sorte que tout se fait volontairement et sans contrainte pour atteindre des objectifs valorisés.

La motivation à régulation intégrée

Cette motivation est la dernière forme de motivation extrinsèque. Elle demeure aussi la plus autonome parmi toutes les formes de motivations extrinsèques (Ryan et Deci, 2000), « parce que les différentes identifications vécues par une personne sont en harmonie les unes avec les autres de telle sorte que l'activité devient vraiment partie intégrante de l'identité de la personne » (*Op, cit*, p.217). L'exemple proposé par Gagné et Forest (2009) pour illustrer la régulation intégrée est le cas d'une personne qui évoque son choix pour une profession donnée comme d'une vocation ; elle trouve important d'effectuer son travail même si elle le trouve difficile.

La motivation à régulation intrinsèque

Cette motivation se situe à l'extrémité droite du continuum d'autodétermination. On la définit « comme étant la poursuite d'une activité par intérêt et par plaisir. Cette motivation est la forme la plus intériorisée » (Gagné et Forest, 2009, p.217). Certains auteurs (Gagné et Forest, 2009 ; Forest et *al.*, 2008 ; Ryan et Deci, 2000) ont toutefois remarqué des ressemblances entre motivation intégrée et intrinsèque. Ainsi, Ryan et Deci (2000, p.73) ont précisé que :

les comportements associés à la motivation intégrée partagent de nombreuses ressemblances avec ceux de la motivation intrinsèque, même s'ils sont encore considérés comme extrinsèques, car adoptés pour obtenir des résultats contingents sur le plan externe et non interne (plaisir, satisfaction, etc.). Dans certaines études, les formes de régulation identifiée, intégrée et intrinsèque ont été combinées pour former la motivation autonome. (*Traduction libre*)

théoriquement cette forme de motivation existe. Selon ce qu'ils rapportent, on la distingue difficilement de la motivation identifiée dans les analyses factorielles. C'est pourquoi la TAD ne cherche à mesurer que les quatre formes de motivation suivantes : intrinsèque, identifiée, introjectée et extrinsèque. La TAD classe ces quatre types de motivation, en deux grandes catégories : la motivation autonome constituée des motivations intrinsèque et identifiée et la motivation contrôlée formée des motivations introjectée et extrinsèque (Forest et *al.*, 2008). Nous présentons dans la figure 2.2 une illustration de ces deux grandes catégories de motivation.

Dans le cadre de la présente étude, nous nous concentrons sur la *motivation autonome* car selon la littérature consacrée à la TAD, c'est la forme de motivation qui produit le plus de conséquences positives psychologiques, physiques, comportementales et économiques pour les organisations. *A contrario*, les conséquences sont négatives pour les entreprises lorsque la motivation est contrôlée. « Il est clair, pour un gestionnaire des ressources humaines, qu'il est préférable de stimuler la motivation autonome et de diminuer la motivation contrôlée » (Forest et *al.*, 2010, p.25).

2.2.2 Besoins psychologiques et motivation au travail

On peut dès lors légitimement se questionner comme Forest et Mageau (2008) sur les facteurs qui déterminent la motivation en milieu de travail. Du point de vue de la TAD, la réponse consiste à satisfaire trois besoins psychologiques innés et universels (Gagné et Deci, 2005).

Selon plusieurs chercheurs (Ryan et Deci, 2000 ; Deci et Ryan 2000 ; Gagné et Deci, 2005 ; Gagné et Forest, 2009), ces besoins sont les suivants :

- Le besoin d'autonomie
- Le besoin de compétence
- Le besoin d'affiliation sociale

Comme nous l'avons annoncé un peu plus haut dans cette section, la TAD postule que la motivation varie en qualité et en intensité d'une forme moins autodéterminée (donc contrôlée) à une forme plus autodéterminée (ou autonome) (Gagné et Forest, 2009). Selon ces auteurs, plus les trois besoins psychologiques innés et universels d'un individu sont satisfaits, plus la motivation de cet individu revêtira une forme autonome. Ainsi, « pour favoriser la motivation intrinsèque ainsi que l'intériorisation de la motivation extrinsèque, une personne doit donc se sentir compétente, autonome et avoir un sentiment d'affiliation sociale » (*Ibid*, p.219).

Nous allons, dans les prochains paragraphes de cette sous-section, définir le concept de besoin avant de le distinguer d'autres notions qui semblent apparentées (notions de désir ou de souhait).

Durant plusieurs décennies, le concept de besoin psychologique a été au centre des préoccupations des chercheurs dans le domaine du comportement organisationnel (Gagné et Deci, 2005). Par définition, un besoin ne constitue ni un souhait, un désir, un motif, un mobile, une ambition ou une aspiration ; le besoin est souvent confondu à ces différents concepts même dans la littérature scientifique (Deci et Ryan, 2000 ; Gagné et Forest, 2009). Contrairement à ces autres concepts qui lui ressemblent, un besoin est une nécessité innée et non acquise (*Ibid*, 2000). Pour Gagné et Forest (2009, p. 220)

la seule idée qu'un besoin puisse être acquis est difficilement justifiable, car un besoin se doit, par définition, d'être inné. À titre d'exemple, l'être humain n'a pas besoin d'apprendre à devoir manger pour survivre. Ce besoin est présent dès le début de son existence et se maintient tout au long de sa vie en plus d'être commun à tous les êtres humains. Il en va de même pour les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale.

Au sens de la TAD, un besoin est une nécessité innée et non acquise et de nature psychologique plutôt que physiologique. La notion de besoin constitue un élément central de la TAD; il conduit à la croissance psychologique, à l'intégrité et au bien-être des individus lorsqu'il est comblé (Deci et Ryan, 2000). Par contre, une satisfaction incomplète ou une frustration des trois besoins psychologiques entraîne des inconvénients « comme des problèmes physiques, de l'absentéisme, de l'épuisement et des émotions négatives » (Forest, Dagenais-Desmarais, Crevier-Braud, Bergeron et Girouard, 2010, p.21).

Nous allons à présent décrire les trois besoins psychologiques et préciser leur importance dans la motivation au travail après avoir exposé les conséquences de leur satisfaction et de leur frustration.

Le besoin d'autonomie

La TAD a recours au sens étymologique du terme pour définir le concept d'autonomie qui consiste à prendre des décisions sur la base du libre arbitre (Ryan et Deci, 2006). Selon Forest et al. (2010), la satisfaction du besoin d'autonomie d'un employé signifie que celui-ci dispose d'une latitude décisionnelle pour s'engager ou non dans une activité donnée ; celui-ci doit avoir la conviction d'être l'initiateur et le régulateur de ses actes. *À contrario*, un employé se sentira sous pression constante et contraint d'exécuter des tâches sans avoir son mot à dire si ce besoin n'est pas comblé. Ce besoin joue deux rôles importants dans le fonctionnement des organisations : (1) il constitue pour les employés un des critères d'appréciation de la qualité de leur milieu de travail, et (2) la satisfaction de ce besoin est une condition facilitatrice pour combler les deux autres besoins (compétence et d'affiliation sociale) (*Ibid*, 2010).

Le besoin de compétence

Le concept de compétence est associé à celui de l'efficacité (Gagné et Deci, 2005 ; Forest et *al.*, 2010). Il est défini par Sandra (1993, citée dans Duguay, 2007) comme un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Par conséquent, le besoin de compétence sera satisfait chez un employé lorsque celui-ci a confiance en son savoir, son savoir-faire et son savoir-être. Avec un tel potentiel, il doit se sentir capable d'effectuer ses tâches et atteindre ses objectifs (Deci et Ryan, 2000).

La capacité d'apprentissage d'un employé sera accrue lorsque son besoin de compétence est satisfait; de même, ses collègues le trouveront compétent et il vivra la plupart du temps un sentiment d'accomplissement au travail. À l'inverse, un employé dira qu'il a peu d'opportunités de prouver aux autres qu'il est à la hauteur des tâches et responsabilités qui lui sont fixées. Il se sentira incompetent. « La satisfaction de ce besoin est particulièrement importante, car il permet à l'employé de remplir les exigences de son rôle et d'être performant dans ses fonctions » (*Op., cit.*, p.21).

Le besoin d'affiliation sociale

Le besoin d'affiliation sociale est aussi un besoin inné et universel pour former et maintenir des relations interpersonnelles (Baumeister et Leary, 1995). Il consiste pour un employé à entretenir avec les gens qui l'entourent au travail (collègues, supérieurs, clients, etc.) des relations de confiance et de respect mutuel. Selon Forest et *al.* (2010), les employés pour lesquels ce besoin est comblé apprécient leur milieu de travail et ont une opinion favorable des gens avec qui ils interagissent au travail ; à l'opposé, les employés chez qui ce besoin n'est pas satisfait auront peu de relations amicales au travail et un faible niveau d'interactions sociales avec les autres membres du personnel. Comblé ce besoin est « crucial pour l'être humain puisque, sans relations sociales saines et satisfaisantes, la coopération et la collaboration pour l'atteinte des objectifs organisationnels ne sont pas possibles » (*Ibid*, 2010, p.22).

En résumé, ces trois besoins psychologiques innés et universels doivent être comblés pour obtenir une performance et un ajustement psychologique optimal au travail (Baard, Deci et Ryan, 2004). De plus, ces besoins expliquent l'évolution en qualité et en intensité des formes contrôlées de la motivation vers celles moins contrôlées c'est-à-dire autodéterminées (*Ibid*, 2004). Après avoir identifié les facteurs (ou besoins psychologiques) affectant la motivation au travail, on peut s'interroger sur les leviers d'intervention selon la TAD qui permettent la satisfaction de ces trois besoins décrits plus haut. Selon les travaux de Gagné et Forest publiés en 2009, ces leviers sont au nombre de trois (voir la figure 2.3) : l'organisation du travail, le leadership et les récompenses.

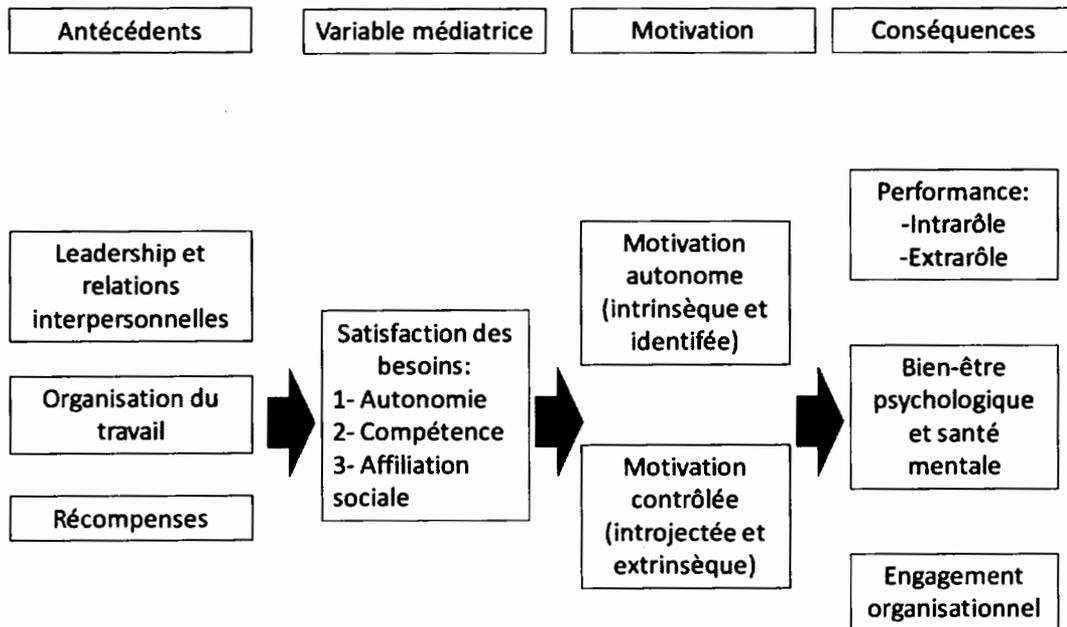


Figure 2.3 : Modèle intégrateur de recherches sur la TAD appliqué au travail, tiré de Gagné et Forest (2009, p.223).

2.2.3 Comportements du supérieur et besoins psychologiques

Conformément à notre objectif de recherche, nous nous focaliserons dans cette sous-section sur le levier associé au style de leadership du supérieur immédiat « étant donné que des enquêtes effectuées par des firmes de consultation (Watson Wyatt, 2005) et par le *Conference Board of Canada* (2005) démontrent l'importance de cet acteur dans le vécu quotidien au travail, d'autant plus qu'il englobe, jusqu'à un certain point, les deux autres leviers » (Forest et *al.*, 2010, p.23). Comme le soulignent ces auteurs, les comportements du supérieur sont susceptibles d'être améliorés par l'apprentissage et cela constitue une autre raison pour porter toute notre attention sur ce dernier pour satisfaire les trois besoins psychologiques du salarié. Selon la TAD, le leader efficace est celui qui est capable de satisfaire les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale des salariés (Baard et Aridas 2001 cités dans Baard et Ryan, 2004).

Dans la terminologie de la TAD, les comportements associés au leadership du supérieur pour faciliter la satisfaction des besoins psychologiques sont connus sous l'expression soutien à l'autonomie (*Op.cit*, 2010). Les comportements de soutien à l'autonomie sont ceux qui encouragent le processus de choix et l'expérience de l'autonomie dans ce processus de choix (Deci et Ryan, 1987). Des auteurs de la TAD (Deci et Ryan, 1987; Forest et *al.*, 2009; Baard et Ryan, 2004) ont décrit dans leurs études ces comportements du supérieur de façon spécifique. Nous présentons dans le tableau 2.1 (adapté de Forest et *al.*, 2010) des exemples de pratiques de gestion et comportements à promouvoir pour satisfaire ces trois besoins.

Tableau 2.1 Exemples de comportements pour satisfaire les trois besoins : autonomie, compétence, affiliation.

AUTONOMIE	
Pratiques de gestion à privilégier	Exemples
<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre les employés. • Donner la possibilité de faire des choix. • Encourager les initiatives • Promouvoir l'engagement. • Tolérer les « erreurs honnêtes ». • Reconnaître la perspective des employés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laisser à ses employés le loisir de planifier la réalisation de leurs différentes tâches, en ayant un échéancier et un résultat final clairs, mais en ne contrôlant pas la manière dont le travail sera réalisé • Considérer le point de vue d'un employé en le reformulant pour lui démontrer le respect qu'on éprouve pour ses idées.
COMPÉTENCE	
Pratiques de gestion à privilégier	Exemples
<ul style="list-style-type: none"> • Proposer des tâches stimulantes en lien avec les forces individuelles. • Feedback positif. • Feedback pertinent sur la performance. • Développer les forces des employés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir une rétroaction quotidienne sur le travail accompli. • Faire ressortir les indicateurs de progrès dans un projet à long terme • Déterminer les forces de ses employés et leur donner des tâches en relation avec ce qu'ils font le mieux.
AFFILIATION SOCIALE	
Pratiques de gestion à privilégier	Exemples
<ul style="list-style-type: none"> • Apprendre à connaître personnellement ses employés. • Régler les malentendus le plus rapidement possible. • Communiquer avec les employés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saluer ses employés par leur prénom lorsqu'on les croise. • Remarquer qu'un employé n'est pas en forme et le prendre à part pour discuter avec lui

Adapté de Forest et *al.* (2010, p.24)

Dans le cadre de la présente étude, nous nous concentrons sur quatre comportements du supérieur immédiat.

Fréquence de la communication du supérieur et besoin d'affiliation sociale

Le besoin d'affiliation sociale « est favorisé avec des réunions et des interactions régulières, des structures qui favorisent la coopération plutôt que la compétition, le partage de connaissances et la validation des émotions vécues au travail » (Baard, 2002, cité dans Forest et *al.*, 2009, p.226). Ainsi, la communication du supérieur avec les employés demeure selon la TAD une pratique managériale centrale pour satisfaire le besoin d'affiliation sociale. C'est pourquoi nous retenons la fréquence de la communication avec le supérieur comme variable dans notre modèle.

Pratiques managériales de soutien à l'autonomie et besoin d'autonomie

Pour Forest et ses collègues (2009), certains comportements du supérieur comme une réduction de la surveillance et des contrôles, un accroissement du pouvoir décisionnel offert aux employés, et une compréhension de leurs points de vue peuvent contribuer à satisfaire le besoin d'autonomie des subordonnés. C'est la raison pour laquelle nous retenons les pratiques managériales de soutien à l'autonomie, ou pratiques d'autonomisation, comme variable dans notre modèle.

Feedback du supérieur et besoin de compétence

Des études ont montré que le feedback du supérieur comprend deux dimensions distinctes à savoir le feedback positif et négatif (Greller et Parsons, 1992, cités dans Steelman, Levy et Snell, 2004).

Selon Duguay (2007), le feed-back du supérieur consiste en un échange positif entre un salarié et son supérieur ; celui-ci donne son avis sur le niveau de la performance réalisée par l'employé ainsi que des informations liées aux objectifs à atteindre.

D'après Steelman et ses collègues (2004), le feedback négatif consiste à émettre des commentaires défavorables sur le travail d'un employé lorsque celui-ci n'atteint pas ses objectifs de performance. Dans un tel cas de figure, le supérieur hiérarchique

immédiat peut améliorer les compétences de l'employé « en fournissant des ressources, de l'information et des explications, avec des opportunités de formation et en donnant des défis et des objectifs ainsi que de la rétroaction » (Gagné et Forest, 2009, p.226). Ainsi, le feedback du supérieur est une pratique managériale importante qui permet de développer les compétences des employés (Baard, 2002). C'est pourquoi nous retenons les deux catégories de feedback du supérieur (positif et négatif) comme variables indépendantes dans notre modèle.

Ce qui a été présenté ci-dessus nous semble pertinent à cette recherche car la TAD nous aide à comprendre l'influence de certains comportements du supérieur hiérarchique immédiat sur la motivation autonome des employés. Ainsi, nous examinerons empiriquement les liens entre les quatre comportements du supérieur cités plus haut (fréquence des communications, pratiques d'autonomisation, feedback positif et négatif) et la motivation autonome de l'employé.

2.2.4 L'engagement : conséquence de la motivation au travail

De nos jours, les organisations valorisent énormément l'engagement de leurs employés car elles sont conscientes du fait qu'une simple exécution des tâches prescrites par ceux-ci n'est plus suffisante pour faire face aux compétiteurs (Forest et *al.*, 2010). La motivation au travail a été l'objet de nombreuses recherches dans le domaine du comportement organisationnel. Il semble toutefois que ces deux concepts (motivation et engagement) aient été étudiés séparément par la plupart des chercheurs. Comme le soulignent Meyer et *al.* (2004, p.991), il est étonnant de constater que

les études sur l'engagement et la motivation en psychologie organisationnelle ont été menées de façon cloisonnée même s'il y a eu quelques tentatives pour intégrer les deux concepts pour démontrer leur niveau de similarité, leur différence, leur connexion ou pour examiner

comment ils se combinent pour influencer le comportement. (*Traduction libre*).

Nous avons rencontré dans notre revue de littérature des chercheurs qui ont établi des relations d'influence réciproques entre la motivation et l'engagement au travail. Certains parmi eux (Meyer et *al.*, 2004 ; Meyer et Herscovitch, 2001 ; Gagné, Chemolli, Forest et Koestner, 2008) affirment que la motivation au travail est un déterminant de l'engagement organisationnel. Ce sont les différentes formes de motivation qui façonnent et influencent le type d'engagement des employés envers une organisation en raison du processus d'internalisation (Gagné, Chemolli, Forest et Koestner, 2008). D'ailleurs, la TAD comme théorie intégrative peut aider à mieux comprendre et à mieux se servir de l'engagement des salariés en milieu de travail (Meyer et Gagné, 2008 cités dans Gagné et Forest, 2009).

Selon Gagné et Forest (2009, p.228), la TAD aide à comprendre le lien entre la motivation autonome et l'engagement car « les conséquences de la motivation autodéterminée correspondent bien au sous-concept des comportements d'engagement et à la définition de Kahn (1990) ». Comme le soulignent ces auteurs, la TAD permet aussi une meilleure compréhension de la motivation contrôlée et de l'amotivation qui corespondent respectivement à un comportement passif ou de conformité (*compliance*) au travail et un comportement de non-engagement où la personne se retire complètement.

Même si l'engagement et la motivation ont été décrits comme des concepts liés, ils demeurent toutefois distincts (Meyer et *al.*, 2004). Selon les définitions de ces deux concepts présentées précédemment, la motivation au travail (selon la TAD) s'intéresse aux *raisons qui motivent l'individu à faire son travail* tandis que l'engagement s'intéresse au *lien psychologique qui unit l'employé à une cible donnée* (l'organisation, le supérieur, les clients etc.).

Conformément à notre objectif de recherche, nous nous focaliserons de façon spécifique sur l'impact de la motivation au travail selon la TAD sur l'engagement affectif de l'employé envers son supérieur hiérarchique immédiat. Certains travaux conduits par Meyer et *al.* (2004) et Johnson et *al.* (2010) ont proposé l'influence de la motivation autodéterminée sur l'engagement affectif de l'employé envers son supérieur. Pour Johnson et *al.* (2010), les comportements du supérieur influencent la motivation autonome des salariés qui à son tour demeure un bon prédicteur de l'engagement affectif de l'employé envers son supérieur.

2.3 L'engagement organisationnel

Dans cette section, nous présenterons le concept d'engagement organisationnel et nous définirons de façon spécifique sa forme affective.

2.3.1 Définitions

L'engagement des employés a été un thème au centre de très nombreuses études scientifiques ces dernières années dans le domaine de la gestion. En effet, « un nombre impressionnant de travaux théoriques et empiriques sur l'engagement ont été publiés au cours des vingt dernières années » (Lapalme et Doucet, 2004, p.2). « Au départ, l'intérêt soulevé par la notion d'engagement découlait de son lien supposé avec les départs volontaires » (Allen et Meyer, 1990 cités dans Vandenberghe, Landry et Panaccio, 2009, p.275) avant la découverte d'autres types de conséquences dans les organisations : « comportements de citoyenneté organisationnelle, performance, intention de quitter, comportements de retrait [...] Considérant son pouvoir prédictif, il n'est pas étonnant que l'engagement demeure l'une des variables les plus pertinentes dans le domaine du comportement organisationnel. » (*Ibid*, 2009, p.275).

La plupart des études, y compris certaines méta-analyses, ont dans un premier temps défini l'engagement comme un construit unidimensionnel (Meyer, Irving, et Allen,

1998). Certains chercheurs qui concevaient l'engagement comme un concept unidimensionnel ont privilégié une approche attitudinale du concept tandis que d'autres étaient pour une approche comportementale (Mowday, Steers et Porter, 1979). D'après Meyer et Allen (1991, p.62),

les défenseurs de l'approche attitudinale (ex. Buchanan, 1974 ; Steers, 1977) s'intéressaient aux antécédents de l'engagement et à ses conséquences tandis que les défenseurs de l'approche comportementale (ex. O'Reilly et Caldwell, 1981 ; Pfeffer et Lawler, 1980) orientaient leurs études vers les conditions favorables à la répétition d'un comportement donné ainsi que ses effets sur les attitudes. (*Traduction libre*)

Pour Sheldon (1971), un défenseur de l'approche attitudinale parmi tant d'autres (ex. Kanter, 1968 ; Buchanan, 1974 ; Steers, 1977), l'engagement exprime l'attachement d'un employé à l'organisation à laquelle s'identifie ce salarié. D'après Mowday et *al.* (1979), on parle d'approche attitudinale de l'engagement lorsque l'identité d'une personne est fortement associée à celle de son organisation ou lorsque leurs objectifs sont fortement intégrés. Hall, Schneider et Nygren avaient proposé en 1970 une autre définition similaire de l'engagement qui serait le processus par lequel les objectifs de l'organisation et ceux de l'employé deviennent de plus en plus intégrés ou congruents. Par contre, l'engagement d'un employé est de nature comportementale lorsque cet employé réalise une performance qui dépasse les objectifs prescrits. Par exemple, une personne engagée qui dépasse les attentes formelles placées en elle s'inscrit dans une approche comportementale de l'engagement (Wiener et Gechnian, 1977, cités dans Mowday et *al.*, 1979).

L'engagement a évolué au fil des années pour passer d'un construit unidimensionnel à un concept multidimensionnel. « À la fin des années 1980, les chercheurs ont commencé à voir l'engagement organisationnel comme un concept

multidimensionnel » (Landry, 2009, p.6). Deux formes d'engagement ont émergé dans les études des chercheurs de cette époque : l'engagement attitudinal associé à l'engagement affectif (ex. Mowday et *al.*, 1979) et l'engagement calculé associé à la forme comportementale de ce concept (Vandenberghe et *al.*, 2009). Puis Meyer et Allen (1991) ont redéfini l'engagement comme une attitude ayant trois formes. Dans leur volonté de transcender le clivage entre approche attitudinale et comportementale, ils affirment que ces trois formes sont : l'engagement affectif, l'engagement normatif, et l'engagement de continuité.

Tout d'abord, l'engagement affectif correspond à l'attachement affectif, à l'implication et à l'identification de l'employé avec l'organisation. Deuxièmement, l'engagement normatif est basé sur une obligation morale de rester fidèle. Troisièmement, l'engagement de continuité découle de la reconnaissance des coûts associés au départ ou de la perception d'un manque d'alternatives d'emploi (Landry et Vandenberghe, 2009, p.7, *traduction libre*).

Le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen qui reconnaît trois formes d'engagement organisationnel « a été abondamment validé sur le plan empirique, les trois dimensions se révélant distinctes, bien que corrélées » (Vandenberghe et *al.*, 2009, p.279). Toutefois, l'engagement affectif demeure la forme qui a fait l'objet de plus d'attention chez les chercheurs car ayant été la plus étudiée (Vandenberghe et *al.*, 2009). Elle présente aussi, d'après la méta-analyse de Meyer et ses collègues (2002), les corrélations les plus fortes avec certains comportements organisationnels tels que l'assiduité, la performance à la tâche et les CCO. C'est ce qui explique que nous nous concentrons dans la sous-section suivante sur la forme affective de l'engagement organisationnel, conformément à notre objectif de recherche.

2.3.2 Forme affective de l'engagement organisationnel

Selon Vandenberghe et ses collègues (2009), la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964) permet de comprendre le développement de cette forme d'engagement. Suivant cette théorie, les échanges sociaux impliquent une série d'interactions qui génèrent des obligations réciproques (Cropanzano et Mitchell, 2005). Selon Aselage et Eisenberger (2003, cités dans Vandenberghe et al., 2009, p.279), les interactions sont associées à un échange mutuel de ressources qui peuvent être impersonnelles (ressources financières, informations etc.) ou socioémotionnelles (respect, empathie etc.).

Le salarié interagit avec d'autres acteurs de l'entreprise pour accomplir ses tâches ce qui génère des obligations ; « selon les ressources qu'il perçoit recevoir de son organisation (récompenses pécuniaires, soutien, autonomie, sécurité d'emploi, conditions de travail avantageuses, etc.) et selon la valeur qu'il accorde à ces ressources, il manifestera en retour une attitude d'engagement plus ou moins prononcée » (*Ibid*).

Nous avons rencontré dans la littérature deux types de définitions de l'engagement affectif. La première forme de définition émanait de ceux qui furent les pionniers dans la recherche sur l'engagement affectif (ex. Kanter, 1968 ; Sheldon, 1971 ; Mowday, Steers et Porter, 1979). Pour ceux-ci, l'engagement affectif consistait essentiellement à une identification de l'employé aux valeurs de son organisation et aux efforts à consentir pour contribuer au succès de l'organisation tout en souhaitant demeurer membre. Nous présentons dans le tableau 2.2 un résumé des principales définitions proposées par les pionniers de cette époque.

Tableau 2.2 Quelques définitions de l'engagement organisationnel affectif

Auteurs	L'engagement affectif
Définition de Meyer et Allen	lien émotionnel entre un employé et son organisation
Kanter, 1968, p. 507	L'attachement affectif et émotionnel de l'individu par rapport au groupe
Sheldon, 1971, p. 143	Une attitude ou une orientation envers l'organisation qui lie ou attache l'identité de la personne à l'organisation
Hall, Schneider et Nygren, 1970, pp. 176-177	Le processus par lequel les buts de l'organisation et ceux de l'individu deviennent de plus en plus assimilés ou convergents
Buchanan, 1974, p. 533	Un attachement partisan et affectif aux buts et aux valeurs de l'organisation, à un rôle en relation avec ces buts et ces valeurs, et à l'organisation en soi, indépendamment de leur valeur purement instrumentale.
Mowday, Porter et Steers, 1982, p. 27	La force relative de l'identification et de l'implication d'un individu dans une organisation particulière

D'après Stoeva (2007, p.10).

La seconde définition du concept d'engagement affectif provient du modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991). Ces deux auteurs définissent ce concept comme un lien émotionnel entre un employé et son organisation. L'engagement affectif est un attachement émotionnel, une identification et une implication de l'employé dans les activités de son organisation (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002). L'individu travaille et reste attaché à une organisation par choix ; il s'identifie aux idées et objectifs de l'organisation (Meyer et Allen, 1991). D'après Paillé (2008, p.26), plusieurs chercheurs (ex. Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2001 ; Meyer et Allen, 1984 ; Mowday, 1998) ont admis « que les approches développées respectivement par Mowday et *al.* et Meyer et Allen mesurent des dimensions similaires ».

« L'engagement affectif résulterait particulièrement des expériences de travail qui combleraient les besoins de l'employé ou s'avéreraient compatibles avec ses valeurs » (Gagnon, Gosselin et Paquet, 2007, p.48). Comme le soulignent Gagnon et ses collègues (2007), Meyer et Allen avaient identifié en 1991 deux catégories d'expériences de travail favorisant l'engagement affectif: (1) la satisfaction des besoins de confort (équité, soutien organisationnel, clarté de rôle, considération du superviseur, absence de conflits) et (2) la compétence (accomplissement, autonomie, défis en emploi, opportunités d'avancement, participation dans la prise de décisions).

2.4 L'engagement de l'employé envers son supérieur

Nous commençons cette section par une définition du supérieur comme acteur important dans la structure des organisations avant d'aborder la forme affective de l'engagement envers le supérieur qui est la forme retenue dans le cadre de ce mémoire.

2.4.1 Le supérieur

D'après le multidictionnaire de la langue française (2016, p. 1674), le supérieur « est une personne qui se situe au-dessus d'une autre personne dans la structure hiérarchique ». Les termes supérieur, superviseur et supérieur hiérarchique sont tous utilisés comme des synonymes lorsqu'on les rencontre dans la littérature sur l'engagement envers le supérieur en langue anglaise (*supervisor ou boss*) (Ben Mansour et *al.*, 2009). Comme le font remarquer ces auteurs, « le supérieur désigne 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 » (*Ibid*, 2009, p.319). « Il occupe une place privilégiée parce qu'il est un agent essentiel de l'organisation » (Vandenberghe, 2008, p.200). De plus, il joue un rôle central et important dans les organisations, car « des enquêtes effectuées par des firmes de consultation (Watson Wyatt, 2005) et par le *Conference Board of Canada* (2005)

démontrent l'importance de cet acteur dans le vécu quotidien au travail » (Forest et *al.*, 2010, p.23). C'est à lui que revient la tâche de fixer les niveaux de performance, « 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 » (*Op. cit.*, 2009, p.319). Il représente et agit au nom de l'organisation. À ce titre, le supérieur en vient à personnifier l'organisation aux yeux de ses subordonnés. Ainsi, le supérieur personnifie l'organisation à travers ses activités, de sorte que les interactions entre lui et les employés représentent souvent, pour ces derniers, des échanges avec l'organisation en tant que telle (Vandenberghe, 2008). En effet, « l'entreprise assume formellement la responsabilité des gestes posés par ses « agents » ainsi que par les traditions, les normes et les règles qu'elle leur impose » (Levinson 1965, cité dans Vandenberghe, 2008, p.200).

2.4.2 Forme retenue : engagement affectif envers le supérieur

Nous nous intéressons dans cette recherche à une forme spécifique d'engagement de l'employé à savoir la forme affective de son engagement envers son supérieur immédiat. En effet, en plus de l'organisation, de nombreux chercheurs (ex. Becker, 1992 ; Reichers, 1985 ; Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 2004) se sont intéressés ces dernières années à d'autres cibles de l'engagement au travail comme le groupe de travail ou le supérieur immédiat. « De fait, les recherches démontrent que les employés ont le potentiel de s'engager dans des relations d'échange distinctes avec ces éléments intraorganisationnels ou extraorganisationnels et qu'en conséquence, ils peuvent développer des engagements ciblés indépendants. » (Landry, 2009, p.13). En particulier, les superviseurs diffèrent des organisations en ce sens qu'ils représentent des cibles humaines, concrètes, alors que les organisations représentent des entités diffuses et abstraites (Landry, Panaccio et Vandenberghe, 2010).

Nonobstant cette distinction, les études sur l'engagement envers le supérieur (ex. Becker, 1992 ; Gregersen, 1993 ; Stinglhamber et *al.*, 2002) « sont toutes des prolongements ou des adaptations des deux conceptualisations dominantes de l'engagement envers l'organisation, celle de O'Reilly et Chatman (1986), et celle de Meyer et Allen (1997) » (Ben Mansour et *al.*, 2009, p.320). C'est pourquoi, les définitions de l'engagement de l'employé envers son supérieur rencontrées dans la littérature s'inspirent des deux modèles proposés par O'Reilly et Chatman (1986) et Meyer et Allen (1991 ; 1997) (*Op. cit.*, 2009). Certains chercheurs (ex. Becker, 1992 ; Becker et Billings, 1993 ; Becker et *al.*, 1996) qui s'inspirent du modèle de O'Reilly et Chatman (1986), définissent l'engagement envers le supérieur « comme un attachement basé sur l'identification au supérieur et l'internalisation des valeurs du supérieur » (Landry, 2009, p.13).

D'autres auteurs (Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe, 2000 ; Meyer et Allen, 1997), s'inspirant des modèles de Meyer et Allen (1991, 1997), ont précisé que :

les trois formes d'engagement pouvaient s'appliquer à d'autres cibles que l'organisation. Selon eux, les engagements affectif, normatif et de continuité – des états psychologiques caractérisant la relation d'une personne avec une entité – s'appliquent directement à une cible d'ordre humain, comme le supérieur (Vandenberghe et *al.*, 2009, p.320).

D'après ces auteurs, la plupart des recherches actuelles s'inspirent du modèle multidimensionnel d'Allen et Meyer (1990), adapté à l'engagement envers le supérieur (ex. Becker et Kernan, 2003 ; Stinglhamber et Vandenberghe, 2003 ; Vandenberghe et *al.*, 2004) même si le premier modèle d'engagement envers le supérieur (O'Reilly et Chatman, 1986) reste toujours utilisé par certains chercheurs (ex. Cheng, Jiang, et Riley, 2003 ; Siders, George et Dharwadkar, 2001).

En nous référant aux travaux des chercheurs qui se sont inspirés du modèle de Meyer et Allen (1991;1997), nous définissons l'engagement affectif envers le supérieur comme un désir ou une volonté « de maintenir un attachement émotif, une identification et une implication auprès de son supérieur » (Vandenberghe et *al.*, 2009, p.320).

2.5 Antécédents de l'engagement affectif envers le supérieur

Nous allons dans cette sous-section nous intéresser aux antécédents de l'engagement affectif envers le supérieur. Ce type d'antécédents a été largement décrit dans les études consacrées à l'engagement des employés. Ben Mansour et ses collègues (2009) ont identifié deux catégories d'antécédents : ceux liés à l'expérience de travail et ceux liés aux caractéristiques individuelles. Le tableau ci-dessous est une illustration des différents antécédents décrits par Ben Mansour et ses collègues.

Tableau 2.3 Antécédents de l'engagement affectif envers le supérieur

Antécédents liés à l'expérience de travail	Antécédents liés aux caractéristiques individuelles
La perception de la justice mise en place par le supérieur	La culture
La confiance à l'égard du supérieur	L'ancienneté de travail avec le supérieur
Le soutien perçu du supérieur	
La relation d'échange leader-subordonné (LMX)	
Le feedback du supérieur	
Les conditions de travail	

Tiré de Ben Mansour et *al.* (2009)

Pour ce qui est des conditions de travail, identifiées comme un antécédent lié à l'expérience de travail dans le tableau précédent, l'étude de Stinglhamber et Vandenberghe publiée en 2003 en a identifié deux catégories :

- les conditions de travail intrinsèquement satisfaisantes (le sentiment d'accomplissement personnel, la possibilité d'utiliser ses compétences, et la possibilité de réaliser des tâches stimulantes)
- les conditions de travail extrinsèquement satisfaisantes (la possibilité d'augmentation salariale, les avantages sociaux, et la possibilité de promotion).

D'après ces auteurs, l'amélioration des conditions de travail intrinsèquement satisfaisantes est perçue par les employés comme étant du ressort du supérieur. En d'autres termes, le supérieur peut adopter des comportements qui favorisent la mise

en place de conditions de travail intrinsèquement satisfaisantes. *À contrario*, l'amélioration des conditions de travail extrinsèquement satisfaisantes est perçue par ces mêmes employés comme relevant des pratiques organisationnelles, le supérieur ayant peu de pouvoir décisionnel sur celles-ci. Dans leur étude, Stinglhamber et Vandenberghe (2003) ont montré que les conditions de travail intrinsèquement satisfaisantes influencent positivement l'engagement affectif envers le supérieur par le biais du soutien perçu de ce dernier.

Dans le cadre de la présente recherche, nous nous intéresserons à un antécédent peu exploré de l'engagement envers le supérieur, soit la motivation autonome de l'employé. Cet antécédent pourrait être classé dans la catégorie « antécédents liés à l'expérience de travail » dans le tableau précédent. Plusieurs auteurs (ex. Gagné, Chemolli, Forest et Koestner, 2008 ; Gagné et Forest, 2009 ; Johnson et *al.*, 2010) ont affirmé que la motivation autonome au travail est un déterminant de l'engagement des employés en milieu de travail. C'est pourquoi Gagné et Forest (2009, p.228) précisent que :

la TAD offre un cadre pour étudier ce qui peut favoriser ou nuire à l'engagement des employés. En concentrant nos efforts sur les trois sources (organisation du travail, leadership et récompenses) qui affectent la satisfaction des trois besoins psychologiques, on peut découvrir des moyens efficaces pour le promouvoir.

De manière plus spécifique, l'étude de Johnson et *al.*, publiée en 2010 démontre que les employés ayant un haut niveau de motivation autonome manifestent un fort engagement affectif envers leur supérieur à cause des mécanismes sous-jacents à cette forme de motivation. En effet, ces employés établissent une relation particulière avec leur supérieur et participent activement à des activités communes visant la croissance et le développement individuels (Johnson et *al.*, 2010). Comme nous l'avons vu précédemment, la théorie de l'échange leader-membre (LMX) permet de conforter ce

résultat, car on s'attend à avoir une excellente qualité des relations interpersonnelles entre un employé qui est intrinsèquement motivé au travail et son supérieur hiérarchique immédiat. Cette motivation intrinsèque influencerait positivement la forme affective de l'engagement de l'employé envers son supérieur (Vandenberghe et *al.*, 2004).

2.6 Conséquences de l'engagement affectif envers le supérieur

Selon Ben Mansour et ses collègues (2009), les conséquences de l'engagement d'un individu envers son supérieur sont soit attitudinales ou comportementales. Nous n'examinerons dans le cadre de cette étude que les conséquences comportementales c'est-à-dire celles associées à la performance au travail. On retrouve dans la littérature différentes terminologies pour exprimer la performance. Certains auteurs utilisent le terme performance à la tâche (Becker et *al.*, 1996 ; Becker et Kernan, 2003 ; Gagné et Forest, 2009) pour exprimer la performance intra-rôle. Par contre, d'autres parlent de performance contextuelle (Borman et Motowidlo, 1993) ou de CCO (comportements de citoyenneté organisationnelle) (Podsakoff et *al.*, 2000 ; Tremblay et *al.*, 2005) pour définir la performance extra-rôle. Selon Paillé (2008), la distinction entre la performance à la tâche et les CCO a été introduite pour la première fois en 1993 par Borman et Motowidlo parce que la performance organisationnelle « ne se réduit pas seulement à l'efficacité des employés dans leur travail, mais s'étend également à toute forme de conduites volontaires désintéressées » (*Ibid*, p.23). Comme le souligne cet auteur, ces deux dimensions ont des contributions différentes dans la réalisation de la performance organisationnelle.

2.6.1 La performance à la tâche

La performance à la tâche correspond à un ensemble de comportements (conformité aux exigences normales de rendement, comportements éthiques et

professionnalisme) d'un employé pour respecter son contrat de travail (Duguay, 2007). Pour Paillé (2008, p.23), la performance à la tâche

résulte du respect des consignes, des prescriptions et des objectifs qui ont été donnés à un employé par un tiers dans l'exécution d'une tâche. Un employé est alors jugé efficace lorsqu'il respecte par exemple les critères de qualité attendue ou les cadences imposées. Dans le cas contraire, il est considéré comme inefficace.

Le rôle de l'engagement affectif envers le supérieur est central face à l'enjeu de la performance à la tâche dans les organisations (Becker et *al.*, 2003). La performance à la tâche constitue en effet « la deuxième conséquence la plus étudiée en lien avec l'engagement envers le supérieur » (Ben Mansour et *al.*, 2009, p.326). Selon Vandenberghe et *al.* (2004), l'engagement de l'employé envers le superviseur a eu un effet direct important sur la performance à la tâche.

L'impact de l'engagement affectif envers le supérieur sur la performance à la tâche de l'employé reposerait en partie sur les fondements de la théorie de l'échange leader-membre (LMX). Les études consacrées à cette théorie montrent qu'une relation d'échange de qualité entre un supérieur et son subordonné prédit la performance à la tâche de ce dernier (Martin, Guillaume, Thomas et Epitropaki, 2016). Or l'attachement affectif entre l'employé et son supérieur constituerait une des quatre dimensions du LMX. De plus, le lien entre engagement envers le supérieur et performance s'expliquerait par le fait que c'est au supérieur hiérarchique qu'incombe la responsabilité formelle de surveiller, de diriger et d'évaluer les employés dans l'exercice de leurs fonctions (Eisenberger et *al.*, 2001). Aussi, le supérieur hiérarchique contribue à l'acceptation des normes de performance par les employés (Becker et *al.* 1996; Siders et *al.*, 2001). Ben Mansour et ses collègues (2009, p.326) proposent quatre raisons pour expliquer le lien entre l'engagement affectif envers le supérieur et la performance à la tâche :

- Premièrement, la proximité psychologique et physique du supérieur ferait de lui la cible qui influencerait le plus les comportements au travail.
- Deuxièmement, le supérieur serait perçu comme le représentant de l'organisation aux yeux des employés, voire même le substitut de celle-ci.
- Troisièmement, la proximité du supérieur fournirait à l'employé plus d'opportunités de gagner du contrôle sur son travail et de recevoir du feedback sur celui-ci.
- Quatrièmement, les interactions répétées entre le supérieur et l'employé permettraient à la relation d'échange de s'établir et au sentiment de réciprocité de se développer.

Nous étudierons dans le cadre de cette étude les effets directs et indirects de certains comportements du supérieur (fréquence des communications, pratiques d'autonomisation, feedback positif et négatif) sur la performance à la tâche via la motivation autonome de l'employé et l'engagement affectif envers le supérieur.

2.6.2 Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Selon Duguay (2007), Katz (1964) a été le premier à recommander aux organisations qui visent la performance d'encourager l'attraction et la rétention d'employés adoptant des comportements volontaires et spontanés qui vont au-delà des tâches prescrites. Selon Duguay (2007), ces derniers comportements avaient été qualifiés par Katz (1964) de comportements discrétionnaires, c'est-à-dire de comportements

qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé, c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction (Organ, 1988, cité dans Paillé, 2008, p.23).

C'est dans les années 1980 que l'expression « comportements de citoyenneté organisationnelle » (CCO) a été proposée par Organ et ses collègues (Bateman et

Organ, 1983 ; Smith, Organ et Near, 1983) pour traduire les comportements discrétionnaires. « Ces comportements étaient également considérés comme une forme de performance organisationnelle et un des piliers du succès d'une entreprise » (Duguay, 2007, p.57). Ainsi, les CCO étaient assimilés à des comportements volontaires et non prescrits qui participent à la lubrification de la machinerie sociale de l'organisation sans aucun lien avec la performance prescrite (Bateman et Organ 1983). De façon plus spécifique, « Organ (1988) a défini les CCO comme étant des comportements discrétionnaires, qui ne sont pas formellement rémunérés ou reconnus au sein de l'entreprise, et qui contribuent, de manière générale, à son fonctionnement ainsi qu'à son efficacité » (Duguay, 2007, p.57). Plusieurs typologies de CCO existent. Parmi les plus connues, mentionnons celle proposée par Organ (1988) qui a identifié cinq dimensions des CCO, à savoir les comportements d'altruisme, de conscience professionnelle, d'esprit d'équipe, de courtoisie et de vertu civique. Comme le souligne Paillé (2008, p. 24), la contribution de ces différents comportements à la performance des entreprises est aujourd'hui largement reconnue et acceptée.

Selon Ben Mansour et *al.* (2009), l'influence de l'engagement affectif envers le supérieur sur les CCO repose sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). Ainsi, le besoin de « retourner l'ascenseur » pour des faveurs reçues aide à consolider les relations d'échange social de manière à les perpétuer. Nous pouvons dès lors présumer que les CCO décrits ci-dessus seront plus susceptibles d'être adoptés par un employé affectivement attaché à son supérieur immédiat. Ces CCO bénéficient aussi au supérieur même s'il ne peut pas les exiger des employés placés sous sa responsabilité ; les CCO étant avant tout des comportements non prescrits (Bateman et Organ, 1983). La réciprocité des bénéfices tirés de la relation d'échange œuvre en faveur de la pérennité de cette relation.

Nous étudierons dans le cadre de cette étude les effets directs et indirects de certains comportements du supérieur (fréquence des communications, pratiques d'autonomisation, feedback positif et négatif) sur les CCO via la motivation autonome de l'employé et l'engagement affectif envers le supérieur.

2.7 Hypothèses

2.7.1 Modèle conceptuel

L'objectif de cette présente recherche consiste à tester et à expliquer par quels processus certains comportements du supérieur (la fréquence des communications, les pratiques d'autonomisation, le feedback positif et négatif) ont une influence sur la performance au travail des employés placés sous leur responsabilité.

La figure 2.4 illustre notre modèle conceptuel et les hypothèses portant sur les liens entre les diverses variables.

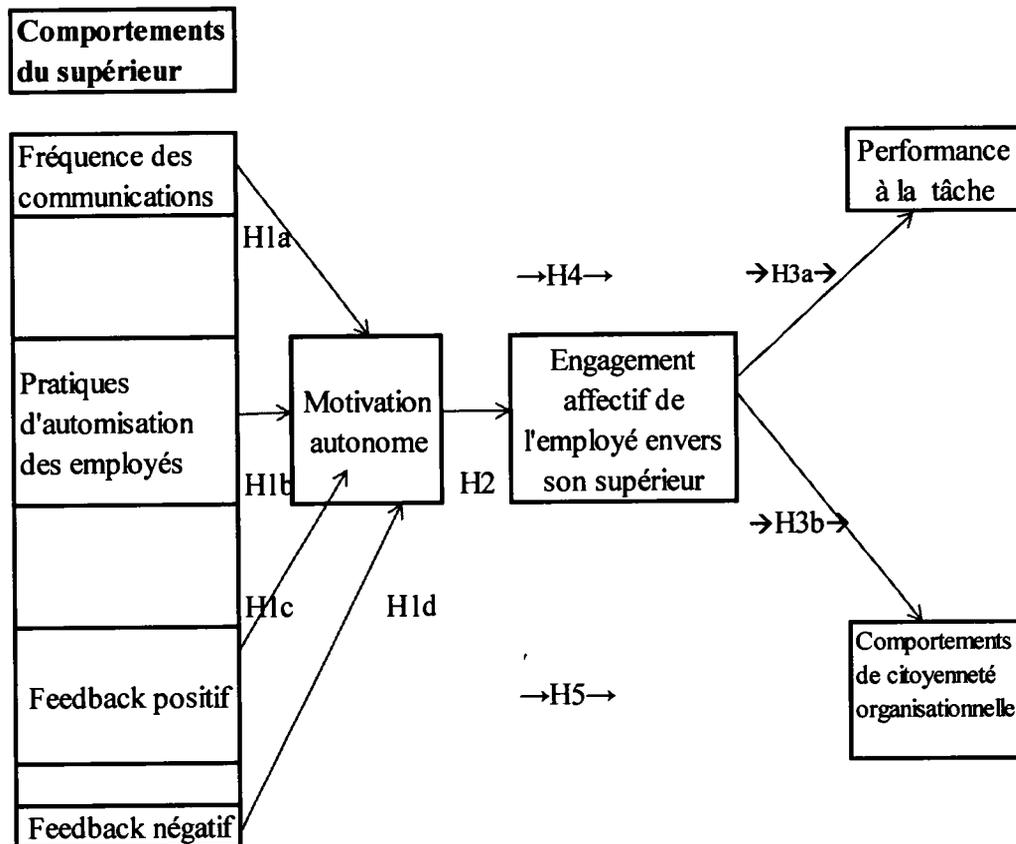


Figure 2.4 Modèle conceptuel de notre étude

2.7.2 Hypothèses

Tel qu'illustré dans notre modèle conceptuel, nous cherchons à examiner les liens entre les comportements du supérieur (communication fréquente, pratiques d'autonomisation et feedback) et la performance au travail, à travers deux variables médiatrices, soit la motivation autonome et l'engagement affectif envers le supérieur. Au regard de notre objectif de recherche, ainsi que des considérations théoriques mentionnées précédemment, nous formulons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1a (H1a): Les communications fréquentes entre le supérieur et l'employé influencent positivement la motivation autonome de l'employé.

Hypothèse 1b (H1b): Les pratiques d'autonomisation du supérieur influencent positivement la motivation autonome de l'employé.

Hypothèse 1c (H1c): Le feedback positif du supérieur influence positivement la motivation autonome de l'employé.

Hypothèse 1d (H1d): Le feedback négatif du supérieur influence positivement la motivation autonome de l'employé.

Hypothèse 2: La motivation autonome de l'employé influence positivement l'engagement affectif de l'employé envers son supérieur.

Hypothèse 3a (H3a): L'engagement affectif de l'employé envers son supérieur joue un rôle médiateur entre la motivation autonome et la performance à la tâche de l'employé.

Hypothèse 3b (H3b): L'engagement affectif de l'employé envers son supérieur joue un rôle médiateur entre la motivation autonome et les comportements de citoyenneté organisationnelle de l'employé.

Hypothèse 4: Les comportements du supérieur (soit a- les communications fréquentes, b- les pratiques d'autonomisation, c- le feedback positif, et d- le feedback négatif) influencent la performance à la tâche via la motivation autonome et l'engagement affectif envers le supérieur.

Hypothèse 5: Les comportements du supérieur (soit a- les communications fréquentes, b- les pratiques d'autonomisation, c- le feedback positif, et d- le feedback négatif) influencent les comportements de citoyenneté organisationnelle via la motivation autonome et l'engagement affectif envers le supérieur.

CHAPITRE III

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Nous expliquons à présent dans ce troisième chapitre le cadre méthodologique après avoir présenté le cadre conceptuel de notre recherche. Le cadre méthodologique comprend quatre sections. La première section présente l'approche méthodologique. Les seconde et troisième sections décrivent respectivement l'échantillon et les procédures d'administration des questionnaires. La quatrième section identifie les différents instruments de mesure utilisés dans le cadre de cette étude. Nous expliquons dans cette section de quelle façon les différentes variables étudiées ont été mesurées.

Afin de démontrer la pertinence de notre cadre méthodologique, il convient de rappeler notre principal objectif de recherche qui consiste à tester et à expliquer par quels processus certains comportements du supérieur (la fréquence des communications, les pratiques d'autonomisation, le feedback positif et négatif) ont une influence sur la performance au travail des employés placés sous leur responsabilité.

3.1 Approche méthodologique

Nous présentons dans cette sous-section la nature de la recherche adoptée dans le cadre de cette étude, notre positionnement épistémologique, la description et la justification de notre devis, notre stratégie et méthode de recherche.

La nature de la recherche

Nous avons rencontré différents types de recherches décrites dans la littérature. D'après Robson (2002, p.58), une recherche peut être de nature « exploratoire, descriptive ou explicative ». Notre étude s'inscrit dans une recherche de type explicatif. Ce type de recherche se caractérise par les éléments suivants : elle est pertinente pour étudier des phénomènes connus et préalablement décrits pour lesquels on veut déterminer la raison d'être des relations d'influence existantes entre des variables identifiées (Fortin, 2005 citée dans Bentein et Trottier, 2014). Ces critères s'appliquent à notre recherche.

Le choix de cette recherche explicative est justifié car plusieurs facteurs en milieu organisationnel peuvent influencer la performance au travail, c'est-à-dire la performance à la tâche des employés et leurs CCO. Ainsi, nous cherchons à expliquer plusieurs relations : (1) l'effet direct des comportements du supérieur sur la motivation autonome, (2) l'impact de la motivation autonome sur l'engagement affectif envers le supérieur, (3) le rôle médiateur de l'engagement affectif envers le supérieur entre la motivation autonome et la performance à la tâche et les CCO, (4) l'impact des comportements du supérieur (la fréquence des communications, les pratiques d'autonomisation et le feedback) sur la performance à la tâche et les CCO via la double médiation de la motivation autonome et de l'engagement affectif envers le supérieur.

Le paradigme de recherche

D'après Allard-Poesi et Perret (dans Thiétart et *al.*, 2014, p.15), le chercheur conduit son projet d'étude en ayant une certaine conception du monde. Selon plusieurs auteurs (cités dans Thiétart et *al.*, 2014, p.22), deux catégories de paradigmes ont été identifiées, à savoir les paradigmes à orientation réaliste et ceux à orientation constructiviste. La présente étude s'inscrit dans la première catégorie puisque nous adoptons un paradigme positiviste. Paradigme par essence des sciences de la nature, le positivisme permet de constituer une passerelle pour les sciences sociales et ainsi faciliter leur passage au statut de « science » (Deschenaux et Laflamme, 2007). La composante ontologique du paradigme positiviste favorise une conception essentialiste de la démarche du chercheur qui oriente son travail « vers la découverte des lois universelles qui régissent la réalité » (Allard-Poesi et Perret, dans Thiétart et *al.*, 2014, p.23); dans sa posture ontologique, le chercheur appréhende l'univers comme un ensemble d'objets immuables et de structures objectives (Hirschheim, 1985). Selon cet auteur, ces objets et structures objectifs constituent des entités empiriques indépendantes du chercheur. La composante épistémique du positivisme vise la production d'un savoir objectif qui actualise des lois universelles de la réalité indépendamment du chercheur et de son contexte (Allard-Poesi et Perret, dans Thiétart et *al.*, 2014). Du point de vue épistémique, le chercheur qui s'inscrit dans un paradigme positiviste considère la science comme le moyen de parvenir à la vérité et à bien comprendre le monde afin de pouvoir le prédire et le contrôler (Krauss, 2005). Enfin, la composante méthodologique du positivisme préconise des procédures basées sur l'expérimentation et la vérification d'hypothèses (Weber, 2004 ; Guba et Lincoln dans Denzin et Lincoln, 2000).

Le paradigme positiviste a pour objectif d'expliquer un comportement humain ou plus précisément d'expliquer et de prédire ce qui se passe dans le monde social en cherchant des régularités et des relations d'influence réciproques entre ses éléments constitutifs (Krauss, 2005). Comme précisé dans notre objectif de recherche, nous

voulons expliquer le mécanisme par lequel certains comportements du supérieur dans une organisation arrivent à générer des comportements de performance au travail des employés placés sous son autorité.

Le chercheur qui a clarifié son positionnement épistémologique peut ensuite passer à l'étape du choix de son mode de raisonnement (Petit et Durieux, dans Thiétart et *al.*, 2014, p.77). La présente recherche s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive : elle devra aboutir à un jugement que nous porterons sur la pertinence des hypothèses que nous avons formulées dans le chapitre consacré au cadre conceptuel pour atteindre notre objectif principal de recherche qui consiste à tester et à expliquer pourquoi certains comportements du supérieur ont une influence sur la performance au travail des employés placés sous leur responsabilité. Notre recherche est par conséquent une recherche quantitative, car les recherches quantitatives sont selon Ragin (1999) (cité dans Avenier et Thomas, 2011) orientées par les variables.

Le devis et la méthode de collecte de données

Le devis de recherche constitue l'architecture de la recherche, il est « la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problème, littérature, données, analyse et résultats » (Royer et Zarlowski cités dans Thiétart et *al.*, 2014, p.169). C'est l'articulation des décisions prises par le chercheur pour conduire son investigation empirique et atteindre son objectif de recherche ; le devis permet au chercheur d'observer la réalité dans le but de produire de nouvelles connaissances (Bentein et Trottier, 2014).

Le choix du devis par le chercheur s'opère « en fonction de ses objectifs de recherche qui dépendent à leur tour de l'état des connaissances sur le sujet étudié » (Fortin 2005, citée dans Bentein et Trottier, 2014, p.74). Dans cette étude, nous recourrons à un devis de vérification d'hypothèses corrélationnel explicatif et la technique du questionnaire en est la méthode de collecte de données. En effet, notre objectif est de tester une relation d'influence entre des comportements du supérieur et la

performance au travail des employés placés sous l'autorité de ce dernier à travers une double médiation : celle de la motivation autonome des employés et de l'engagement affectif envers le supérieur. Nos différentes variables ne sont pas aléatoires, mais elles ont été choisies en fonction de notre cadre théorique pour expliquer la nature des relations d'associations qui existent entre elles. De plus, notre devis est à coupe transversale puisque les mesures ont été réalisées en un seul temps de mesure.

3.2 L'échantillon

L'unité d'analyse

Lehiany (2012, p.60) définit l'unité d'analyse comme étant « le focus de la recherche, l'objet ou le processus qui intéressent le chercheur » et son choix doit être cohérent avec l'objectif de recherche et le cadre théorique (Nieto et Pérez, 2000). Dans tous les cas, l'unité d'analyse doit être circonscrite au périmètre du phénomène à étudier de sorte que sa définition permette de baliser les limites de la recherche (Nieto et Pérez, 2000). Plusieurs unités d'analyse sont envisageables pour les chercheurs : l'employé, le groupe, le département, l'organisation, la tâche, l'activité ou les transactions (Bentein et Trottier, 2014; Nieto et Pérez, 2000). Dans le cas qui nous occupe, la dyade employé-supérieur constitue l'unité d'analyse. En effet, l'hypothèse générale de notre recherche suggère que la motivation autonome des employés et l'engagement affectif envers le supérieur jouent un rôle médiateur entre les comportements du supérieur (la fréquence des communications, les pratiques managériales d'autonomisation, le feedback) et les comportements de performance au travail de l'employé (la performance à la tâche et les CCO).

L'échantillon

Un échantillon est défini « comme l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront rassemblées » (Royer et Zarlowski dans Thiétart et *al.*, 2014, p.220). Nous avons constitué notre échantillon en ayant recours à la méthode d'échantillonnage

non probabiliste par convenance. « Les échantillons de convenance désignent des échantillons sélectionnés selon les seules opportunités qui se sont présentées au chercheur, sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini à priori » (*Ibid*, p.224). Ainsi, les employés et les supérieurs interrogés appartiennent à des organisations volontaires qui ont accepté de participer à cette étude. Même si ce type d'échantillon a fait l'objet de nombreuses critiques, nous estimons toutefois qu'il nous permettra de tester nos hypothèses et d'atteindre notre objectif de recherche.

La composition de l'échantillon s'est effectuée à partir d'une liste de 18 organisations québécoises de tailles diverses qui ont manifesté un intérêt pour cette étude. Nous avons contacté par téléphone ou par courriel les responsables des Services des ressources humaines (RH) de ces 18 organisations pour qu'ils participent à notre projet de recherche. Nous avons invité les responsables des Services RH qui souhaitaient avoir plus d'information sur notre recherche à entrer en contact avec notre directrice de recherche. Suite à ces démarches, nous avons obtenu la collaboration de 10 organisations (une entreprise de service dans le domaine de l'enseignement, une entreprise de la distribution alimentaire, une organisation muséale, deux groupes distincts d'employés de bureau d'une grande entreprise manufacturière, deux entreprises manufacturières et trois entreprises de services).

Les données ont été collectées auprès d'un échantillon de travailleurs constitué de superviseurs et de subordonnés dans les organisations participantes. La sollicitation des superviseurs et des subordonnés a été confiée aux Services des ressources humaines des organisations participantes. Le choix des répondants n'a obéi à aucun critère précis de sélection. Nous avons choisi conjointement avec les responsables des RH de chacune de ces organisations le sous-groupe d'employés et de superviseurs qui ont participé à l'étude. Toutefois, les employés d'agence ou contractuels n'ont pas été considérés pour cette étude, car leur relation de supervision (thème central de l'étude) est atypique.

Par conséquent, les données ont été collectées auprès des subordonnés et de leur supérieur immédiat. L'échantillon final est constitué de dyades employé-supérieur et sera décrit au prochain chapitre consacré à l'analyse des résultats.

3.3 Procédure d'administration des questionnaires

On rencontre différents modes d'administration des questionnaires en recherche scientifique. Dans le cas présent, nous avons choisi le questionnaire auto-administré. Ainsi, le questionnaire utilisé pour collecter les données sera qualifié de questionnaire auto-administré lorsque les répondants réagissent directement à un document écrit qu'ils lisent eux-mêmes. Il s'agit « d'un instrument de collecte de données qui exige du participant des réponses écrites à un ensemble de questions » (Côté et Filion, 2006, p. 307). Il y a deux types de questionnaires auto-administrés en management : le questionnaire postal et le questionnaire électronique (par internet) (Baumard et *al.*, cités dans Thietart et *al.*, 2014 ; Fenneteau, 2007). C'est la méthode du questionnaire auto-administré postal qui a été utilisée dans cette étude pour collecter les données. Les questionnaires dans leur ensemble, et les questionnaires auto-administrés en particulier, présentent plusieurs avantages qui expliquent leur pertinence dans notre choix. En effet, le questionnaire 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 et *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 et Filion, 2006, p. 313). Le questionnaire auto-administré présente l'avantage de pouvoir être rempli par les répondants sans aucune aide externe (Côté et Filion, 2006, p. 307). Le questionnaire auto-administré présente toutefois quelques inconvénients; par exemple, les questions peuvent être de type fermées. Dans ce cas, la pensée des répondants ne peut donc pas être précisée ou exprimée (Côté et Filion,

2006, p. 307). De même, on note un taux de réponse faible pour cette forme de questionnaire. Cela risque d'accroître le nombre de données manquantes.

L'accessibilité au questionnaire quel que soit le poste occupé (avec ou sans ordinateur) est une des raisons qui nous a motivé à choisir ce format de questionnaire. Nous avons créé deux questionnaires pour conduire notre recherche : le premier était destiné à l'employé et le second au supérieur. Des versions anglaises de chacun de ces questionnaires étaient disponibles pour les organisations participantes qui en ont fait la demande.

Les données ont été collectées en deux phases. La première phase a concerné les données recueillies auprès des employés. Les personnes-ressources dans les organisations participantes nous ont fourni les informations liées à leurs besoins (quantité et langue) afin que nous leur transmettions le nombre approprié de questionnaires de l'employé. Ces questionnaires ont été remis à l'interne aux employés par les Services des ressources humaines. Une lettre d'accompagnement expliquait l'objectif de l'étude. Cette lettre informait également les participants que leur supérieur immédiat serait également invité à participer à l'étude. Les employés 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. Cette stratégie a été choisie car elle permettait de renforcer la confidentialité des participants et de limiter l'implication des professionnels en ressources humaines. Enfin, nous avons demandé aux employés de transmettre leur questionnaire rempli dans une enveloppe pré affranchie et pré adressée au bureau de la directrice de recherche dans le but d'assurer la confidentialité des réponses. Nous leur avons accordé un délai de deux semaines pour remplir et expédier le questionnaire. Enfin, nous avons suggéré aux entreprises participantes de relancer les employés une semaine après la distribution initiale des questionnaires pour obtenir un bon taux de

réponse. Les Services des ressources humaines des organisations participantes ont eu recours soit à des mémos, des courriels ou des communications orales durant certaines réunions départementales pour relancer les employés. Au total, 1751 employés ont reçu le questionnaire. De ce nombre, 1117 ont retourné leur questionnaire. Ceci correspond donc à un taux de réponse de 63,8 % pour les employés.

La seconde phase de la collecte a concerné la collecte de données auprès des superviseurs. Chaque supérieur immédiat pouvait être identifié grâce aux initiales indiquées dans les questionnaires remplis par les employés qui étaient reçus par les chercheurs. Le supérieur ainsi identifié pouvait répondre aux questions relatives à sa relation avec plusieurs de ses subordonnés. Nous avons fixé un maximum de cinq subordonnés sélectionnés aléatoirement (parmi ceux ayant complété et retourné le questionnaire de l'employé) pour chaque supérieur hiérarchique. Cette limite de cinq employés par superviseur avait pour but d'éviter une surcharge de travail pour les superviseurs. Les supérieurs devaient remplir leur questionnaire en pensant au subordonné conformément aux directives contenues dans leur questionnaire. Nous avons codifié les questionnaires des superviseurs en y indiquant les deux premières lettres des nom/prénom, le sexe et l'âge des supervisés en question (voir l'annexe B) pour éviter tout malentendu vis-à-vis du subordonné concerné par les réponses du superviseur. Nous avons transmis ces questionnaires aux superviseurs via le Service des ressources humaines des entreprises participantes. Le même délai de deux semaines accordé aux employés a été également alloué aux superviseurs pour remplir et retourner le questionnaire aux chercheurs. La même procédure de relance adoptée pour les employés a été suggérée aux organisations participantes pour favoriser un bon taux de réponse. Ainsi, 253 questionnaires ont été distribués aux superviseurs. De ce nombre, 208 questionnaires complétés ont été retournés, pour un taux de réponse de 82,2 %.

Notre étude analyse des données qui proviennent de la relation superviseur-supervisé. C'est pourquoi nous devons être capables d'apparier les données transmises à la fois par le superviseur et le subordonné. À la fin du processus de collecte de données, nous avons pu établir les paires superviseur-supervisé. Ainsi nous avons jumelé, dans la base de données SPSS, les données collectées auprès de l'employé et celles provenant de son supérieur. Ce jumelage a été réalisé sur une même ligne (cas) à partir de la codification créée par les deux premières lettres des nom/prénom du subordonné et les initiales de son supérieur. Pour favoriser la confidentialité des données, ces codes n'ont pas été inscrits dans la base de données qui est ainsi complètement anonymisée. Suivant cette procédure, nous avons pu établir au final un échantillon de 404 paires superviseur-supervisé.

3.4 Les instruments de mesure

Deux questionnaires ont été utilisés dans le cadre de cette étude, ils ont été rédigés en langue française et anglaise pour donner le libre choix aux répondants de participer à la collecte de données dans la langue qu'ils maîtrisaient le mieux. Le premier questionnaire a été administré aux employés. Ce questionnaire nous a permis de collecter les avis des employés concernant la fréquence des communications, les pratiques managériales d'autonomisation, le feedback positif et négatif, la motivation autonome et l'engagement affectif de l'employé envers son supérieur. Les échelles à type Likert utilisées comprenaient cinq ancrages reflétant le degré d'accord pour la plupart (de fortement en désaccord à fortement d'accord) et de fréquence dans le cas de la fréquence de la communication (jamais; rarement; à l'occasion; souvent; très souvent). Des informations sociodémographiques ont aussi été recueillies (ex. âge, ancienneté) à titre de variables de contrôle. Une copie des échelles de mesure contenues dans ce questionnaire est disponible à l'annexe A.

Le deuxième questionnaire a été administré aux supérieurs immédiats des employés. Ce questionnaire visait à recueillir, à l'aide d'une échelle de type Likert à cinq ancrages (de fortement en désaccord à fortement d'accord), leur avis concernant les comportements de performance à la tâche et de citoyenneté organisationnelle adoptés par les employés placés sous leur responsabilité. Quelques informations sociodémographiques concernant le supérieur ont aussi été recueillies. Une copie de ce questionnaire est disponible à l'annexe B de ce mémoire.

Nous présentons ci-dessous les échelles adoptées pour mesurer chacune des variables de l'étude.

3.4.1 Les comportements du supérieur

Les différents comportements du supérieur qui ont été mesurés et intégrés aux analyses statistiques de cette recherche sont : la fréquence des communications, les pratiques managériales d'autonomisation et le feedback.

Fréquence des communications

Pour ce qui est de la fréquence des communications, l'outil de mesure utilisé pour l'évaluer provient des travaux de McAllister (1995). Ainsi, ce comportement du supérieur a été mesuré grâce à trois énoncés associés à une échelle de fréquence. Un exemple d'item est : « À quelle fréquence avez-vous l'occasion d'échanger avec votre supérieur immédiat ? ».

Pratiques managériales d'autonomisation

Les pratiques managériales d'autonomisation ont quant à elles été mesurées à l'aide de trois énoncés inspirés de l'étude de Hackman et Oldham (1980). Les employés devaient donner leur degré d'accord quant à des énoncés tels que « J'ai beaucoup de

liberté et d'indépendance dans la façon de faire mon travail » ou encore « J'ai beaucoup d'autonomie dans la prise de décision ».

Feedback du supérieur

Finalement, le feedback du supérieur a été mesuré à l'aide de 6 items tirés des travaux de Steelman, Levy et Snell (2004); chaque type de feedback (positif et négatif) est mesuré par 3 items. Les employés devaient donner leur opinion sur des items associés au feedback positif tels que « Quand je fais du bon travail, mon supérieur me fait un commentaire positif sur ma performance ». De même, les employés devaient donner leur opinion sur des items associés au feedback négatif tels que « Mon supérieur me le dit quand mon rendement au travail ne répond pas aux normes de l'organisation ».

3.4.2 La motivation autonome

La motivation autonome des employés a été mesurée grâce à une échelle de mesure provenant des travaux de Gagné et *al.* (2014). Ainsi, cette variable a été mesurée grâce à six énoncés : trois pour mesurer la motivation identifiée et trois pour mesurer la motivation intrinsèque, et qui sont combinés dans les analyses pour correspondre à la motivation autonome. Pour identifier les raisons qui le conduisent à déployer des efforts dans son travail, l'employé devait donner son opinion par exemple sur la phrase suivante : « Car je considère qu'il est important de faire des efforts dans ce travail » ou encore « Parce que j'ai du plaisir à faire ce travail ».

3.4.3 L'engagement affectif envers le supérieur

L'engagement affectif a été mesuré à l'aide de six énoncés de l'instrument de mesure français de Stinglhamber et *al.* (2002). Par exemple, on retrouve l'énoncé suivant : « J'éprouve de la considération envers mon supérieur » ou encore « J'apprécie personnellement mon supérieur ». L'adaptation anglaise de cet outil provient de l'étude de Landry et Vandenberghe (2012).

3.4.4 La performance à la tâche

Les comportements de performance à la tâche, qui constituent une des deux variables dépendantes de l'étude, ont été évalués dans le questionnaire administré aux supérieurs immédiats. Trois items (sur sept) ont été tirés des travaux réalisés par Williams et Anderson (1991) dont la version française a été validée dans l'étude de Landry et Vandenberghe publiée en 2012. Ces trois items de l'instrument de Williams et Anderson (1991) ont été sélectionnés car ils avaient démontré un niveau satisfaisant de saturation dans des analyses factorielles d'études antérieures (Landry et Vandenberghe, 2012 ; Williams et Anderson, 1991). Un exemple d'item est « ABC complète de façon adéquate les tâches qui lui sont assignées » où ABC correspond à un employé. Cette échelle a été raccourcie afin de minimiser la longueur des questionnaires des superviseurs.

3.4.5 Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Trois items sur six tirés de l'échelle de mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle empruntés à l'instrument de Williams et Anderson (1991) ont permis aux superviseurs d'évaluer les comportements de citoyenneté organisationnelle de leurs employés. Parmi ces items, on trouve par exemple ce type d'énoncé : « 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 ; les items qui avaient démontré une bonne saturation dans des analyses factorielles d'études antérieures (Landry et Vandenberghe, 2012 ; Williams et Anderson, 1991) ont également été retenus.

3.5 Les variables de contrôle

D'après Tremblay et ses collègues (2000), les résultats des recherches sur l'engagement organisationnel des employés et les comportements de citoyenneté organisationnelle pourraient être influencés par certaines variables individuelles.

C'est pourquoi nous avons décidé de contrôler l'effet de l'âge de l'employé, du sexe de l'employé, du sexe du supérieur et de la durée de la relation superviseur-supervisé.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le cadre méthodologique de notre étude a été présenté dans le chapitre précédent. Ce présent chapitre concerne la présentation des résultats et contient trois sections.

La première section présente les analyses statistiques descriptives. Ces analyses nous permettent de décrire la population de participants en précisant plusieurs éléments : le taux de réponse, les résultats associés aux variables sociodémographiques et ceux liés aux variables de notre modèle d'analyse.

Nous traitons de la validité et de la fiabilité de notre recherche dans la seconde section. Ces analyses ont pour objectif de confirmer les qualités psychométriques de nos instruments de mesure, c'est-à-dire leur validité et leur fiabilité.

La troisième section présente les résultats des analyses statistiques inférentielles. Ces analyses nous permettent de tester les relations présumées entre les variables au sein de notre modèle d'analyse et ainsi vérifier nos hypothèses.

4.1 Analyses statistiques descriptives

4.1.1 Description des participants

Nous avons réalisé nos analyses descriptives grâce au logiciel SPSS 25. Nous présentons les caractéristiques sociodémographiques des répondants dans le tableau 4.1. Nous pouvons y observer une disparité des résultats entre les employés et les superviseurs au niveau de l'ancienneté (8 ans pour les employés et 12.5 ans pour les supérieurs), mais un âge moyen à peu près égal (43 et 44 ans, respectivement). Nous constatons une présence majoritaire des hommes dans l'échantillon (employés : 65 % hommes; supérieurs : 77 % hommes). La quasi-totalité des employés travaillent à temps plein (98 %), sont permanents (95 %) et ont un statut d'employé (c'est-à-dire non-cadre, 75 %). La durée moyenne de la relation entre les superviseurs et les supervisés est de 5 ans.

Tableau 4.1 Distribution des répondants par variables sociodémographiques

	Employés	Superviseurs
Nombre de questionnaires distribués	1751	253
Nombre de questionnaires retournés	1117	208 (reçus de 146 superviseurs)
Taux de réponse	64 %	82 %
Nombre de paires superviseur-supervisé	404	
Nombre moyen d'employés par superviseur	3	
Durée moyenne de la relation superviseur-supervisé (années)	5	
Ancienneté dans l'organisation (années)	8	12,5
Âge moyen	43	44
Sexe		
Féminin	(143) 35 %	(34) 23 %
Masculin	(261) 65 %	(112) 77 %
Catégorie d'emploi		
Employé	(301) 75 %	
Cadre	(103) 25 %	
Statut d'emploi		
Permanent	(383) 95 %	
Temporaire	(20) 5 %	
Statut du poste		
Temps plein	(397) 98 %	
Temps partiel	(6) 2 %	

4.1.2 Analyses factorielles exploratoires des variables à l'étude

Selon Fortin (2010), l'analyse factorielle exploratoire constitue une technique statistique multivariée qui permet :

- 1- de vérifier la validité de construit
- 2- de regrouper en facteurs des variables fortement corrélées entre elles
- 3- de préciser la nature unidimensionnelle ou multidimensionnelle d'une échelle

Nous avons réalisé à l'aide du logiciel SPSS 25 une analyse factorielle en composantes principales, avec une rotation varimax des différents items utilisés pour évaluer les différentes variables de notre modèle. Nous n'avons retenu que les items qui ont un coefficient de saturation supérieur à 0.40 (Tremblay, Gay et Simard, 2000).

Les tableaux de cette sous-section présentent les analyses factorielles pour les instruments de mesure des variables de notre étude, à savoir la fréquence des communications du supérieur, le feedback positif et négatif du supérieur, les pratiques managériales d'autonomisation, la motivation autonome des employés, l'engagement affectif des employés envers leur supérieur, la performance à la tâche et les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO).

Quant aux comportements du supérieur, les résultats présentés au tableau 4.2 montrent que le premier facteur comprend les énoncés de la fréquence des communications du supérieur avec des saturations allant de 0,903 à 0,898. Le deuxième facteur comprend les énoncés du feedback positif du supérieur avec des saturations allant de 0,927 à 0,88. Le troisième facteur comprend les énoncés du feedback négatif avec des saturations allant de 0,879 à 0,804. Le quatrième et dernier facteur comprend les énoncés des pratiques managériales d'autonomisation avec des saturations allant de 0.902 à 0.826.

Tableau 4.2 Analyse factorielle exploratoire des mesures de la fréquence des communications du supérieur, du feedback positif et négatif et des pratiques d'autonomisation

	Variables			
	Freq. Com du Sup.	Feedback Pos	Feedback Nég	Autonomisation
À quelle fréquence avez-vous l'occasion de parler de votre travail avec votre sup immédiat ?	0,903			
À quelle fréquence initiez-vous des interactions votre travail avec votre sup immédiat en lien avec le travail ?	0,902			
À quelle fréquence avez-vous l'occasion d'échanger avec votre sup immédiat ?	0,898			
Je reçois souvent des félicitations de mon supérieur		0,927		
Je reçois souvent des commentaires positifs de mon supérieur		0,91		
Quand je fais du bon travail, mon supérieur me fait un commentaire positif sur ma performance		0,887		
À l'occasion, quand ma performance au travail n'est pas à la hauteur de ce qui est attendu, mon supérieur me le fait savoir			0,879	
Mon supérieur me le dit quand mon rendement au travail ne répond pas aux normes de l'organisation			0,808	
À l'occasion, quand je fais une erreur au travail, mon supérieur me le dit			0,804	
J'ai beaucoup de liberté et d'indépendance dans la façon de faire mon travail				0,901
Je peux organiser mon travail comme je l'entends				0,872
J'ai beaucoup d'autonomie dans la prise de décision				0,826

Note : Les saturations factorielles supérieures à 0.40 sont retenues.

Dans une autre analyse factorielle exploratoire, on peut voir au tableau 4.3 que le premier facteur comprend les énoncés de la motivation autonome au travail avec des saturations allant de 0,844 à 0,655. Le deuxième facteur comprend les énoncés de l'engagement affectif de l'employé envers son supérieur avec des saturations allant de 0,868 à 0,812.

Tableau 4.3 Analyse factorielle exploratoire des mesures de la motivation et de l'engagement affectif de l'employé envers son supérieur

	Variables	
	Motivation	Engagement
Parce que j'ai du plaisir à faire ce travail	0,844	
Car ce que je fais dans mon travail est stimulant	0,842	
Parce que le travail que je fais est intéressant	0,825	
Car ce travail correspond bien à mes valeurs personnelles	0,806	
Car ce travail a une signification personnelle pour moi	0,728	
Car je considère qu'il est important de faire des efforts dans ce travail	0,655	
Mon supérieur représente beaucoup pour moi		0,868
Je suis fier de travailler avec mon supérieur		0,864
J'éprouve de l'admiration pour mon supérieur		0,854
J'éprouve de la considération envers mon supérieur		0,841
J'apprécie personnellement mon supérieur		0,831
Je suis attaché à mon supérieur		0,812

Note : Les saturations factorielles supérieures à 0.40 sont retenues.

Enfin, en ce qui concerne les variables dépendantes de notre modèle, les résultats du tableau 4.4 montrent que le premier facteur comprend les énoncés de la performance à la tâche avec des saturations allant de 0,919 à 0,882. Le second et dernier facteur comprend les énoncés des CCO avec des saturations allant de 0,847 à 0,741.

Tableau 4.4 Analyse factorielle exploratoire des mesures de la performance à la tâche et des CCO

	Variables	
	Performance	CCO
ABC complète de façon adéquate les tâches qui lui sont assignées	0,919	
ABC rencontre les exigences de performance	0,909	
Le travail d'ABC est régulièrement exécuté avec qualité	0,882	
La présence au travail de ABC est au-delà des normes		0,847
ABC nous avise à temps quand il/elle ne peut venir au travail		0,778
ABC se porte volontaire pour des tâches qui ne sont pas exigées de lui/d'elle		0,741

Note : Les saturations factorielles supérieures à 0.40 sont retenues.

4.1.3 Analyses de fiabilité par alphas de Cronbach

Nous présentons le coefficient alpha de Cronbach de nos différentes variables mesurées dans le tableau ci-dessous. Ce coefficient alpha a été développé par Lee Cronbach en 1951 pour fournir une mesure de la cohérence interne d'un test ou d'une échelle; ce coefficient s'exprime sous la forme d'un nombre compris entre 0 et 1 (Tavakol et Dennick, 2011). Selon Fortin (2010, p.409), « la statistique alpha permet de déterminer jusqu'à quel point les énoncés de l'échelle mesurent un concept donné de la même façon ». Les coefficients alphas de notre étude varient entre 0,70 et 0,92. Ils se situent donc dans les valeurs recommandées par plusieurs auteurs en matière de consistance interne (Nunnally, 1978; George et Mallery, 2003 cités dans Gliem, et Gliem, 2003, p.87).

Tableau 4.5 Indices de fiabilité des échelles de mesure

Échelle	Alpha de Cronbach	Nombre d'énoncés
Fréquence des communications	0,88	3
Feedback positif	0,91	3
Feedback négatif	0,80	3
Pratiques d'autonomisation	0,83	3
Motivation autonome	0,87	6
Engagement affectif envers le supérieur	0,92	6
Performance à la tâche	0,89	3
CCO	0,70	3

N=404.

4.1.4 Corrélations, moyennes et écarts-types

Les corrélations entre toutes nos variables (sauf la variable sexe car cette variable est dichotomique) sont présentées dans le tableau ci-dessous. Ce tableau présente également les moyennes et écarts-types pour chacune des variables. Nous avons placé

les coefficients de fiabilité (alphas de Cronbach) sur la diagonale du tableau, entre parenthèses.

Le coefficient de corrélation de Pearson est un indice statistique qui fournit une mesure de la force de l'association linéaire entre deux variables ; il est de signe positif si la relation est positive et de signe négatif si la relation est négative (Sedgwick, 2012). Selon cet auteur, ce coefficient varie entre -1 et +1 ; l'intensité de la relation linéaire sera donc plus forte lorsque la valeur du coefficient sera proche de +1 ou de -1. *À contrario*, l'intensité de la relation linéaire sera faible lorsque la valeur du coefficient s'approche de 0. Dans ce cas, on a une absence d'association linéaire entre les deux variables considérées. Selon Fortin (2010, p.502), « [...] 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 ».

Tableau 4.6. Moyennes, écarts-types, coefficients de corrélation et alphas de Cronbach des variables à l'étude

	M	ET	1-Âge	2-DRS	3-FC	4-Aut	5-FPS	6-FNS	7-MA	8-EAS	9-Perfo	10-CCO
1-Âge	43	10,17										
2-DRS	4,92	4,96	,292**									
3-FC	3,85	0,82	-,158**	0,07	(0,88)							
4-Aut	3,99	0,70	0,006	0,07	,222**	(0,83)						
5-FPS	3,63	0,82	-,104*	-0,047	,416**	,272**	(0,91)					
6-FNS	3,70	0,67	-0,05	0,07	,254**	0,064	,366**	(0,80)				
7-MA	4,09	0,57	0,023	0,04	,278**	,459**	,298**	,175**	(0,83)			
8-EAS	3,85	0,72	-0,09	0,09	,347**	,241**	,522**	,260**	,376**	(0,92)		
9-Perfo	4,07	0,65	-0,06	0,08	,161**	,184**	,170**	-,101*	0,075	,165**	(0,89)	
10-CCO	3,87	0,68	-0,02	,163**	,130**	,125*	,104*	-0,03	0,062	,181**	,666**	(0,70)

Note. $N = 404$. M = Moyenne; ET = Écart-type. Les coefficients alphas sont indiqués entre parenthèses sur la diagonale. Âge= Âge de l'employé; DRS = Durée de la relation superviseur-supervisé; FC= Fréquence des communications du supérieur; Aut= Pratiques d'autonomisation; FPS = feedback positif du supérieur; FNS = feedback négatif du supérieur; MA = Motivation autonome au travail; EAS= Engagement affectif de l'employé envers son supérieur; Perfo = Performance à la tâche; CCO = Comportements de citoyenneté organisationnelle.

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

4.2 Vérification des hypothèses

Après avoir formulé ses hypothèses, le chercheur peut procéder à leur vérification (Fortin, 2010; Bentein et Trottier, 2014). Selon ces auteures, les analyses par régressions multiples conviennent pour montrer comment plusieurs variables indépendantes expliquent une variable dépendante; les régressions multiples permettent la vérification de l'existence et la mesure du lien entre des variables indépendantes et dépendantes. D'après Lacouture (2000, p.384), «les variables indépendantes sont généralement considérées comme des prédicteurs et le but de l'analyse consiste à prédire les valeurs prises par la variable dépendante».

Avant de débiter la vérification de nos hypothèses, nous allons analyser l'influence des quatre variables de contrôle ciblées (le sexe du superviseur et du supervisé, la durée de la relation superviseur-supervisé et l'âge de l'employé) sur nos deux variables médiatrices (la motivation autonome et l'engagement affectif envers le supérieur) par des régressions linéaires multiples normales dans SPSS 25. En effet, des chercheurs (ex. Tremblay et *al.*, 2000) recommandent de contrôler certaines variables individuelles qui peuvent influencer les attitudes et comportements au travail.

Nous allons ensuite vérifier nos hypothèses à l'aide de la macro « PROCESS » de Hayes installée dans SPSS 25. Ainsi, la macro « PROCESS » de Hayes nous permettra de tester les effets indirects des comportements du supérieur sur la performance à la tâche et les CCO par la méthode puissante du *bootstrapping*. Le *bootstrapping* convient pour tester un modèle à l'aide d'un grand nombre d'échantillons sélectionnés au hasard avec remise : chaque élément de l'échantillon peut être tiré plusieurs fois tout en ayant au final une taille d'échantillon identique à l'originale (Forget-Dubois, 2014). D'après cette auteure, cette méthode conduit à une estimation par *bootstrapping* de l'intervalle de confiance des effets indirects avec un

niveau de confiance de 95 %. L'effet indirect d'un comportement spécifique du supérieur sera significativement différent de 0 lorsque la valeur 0 n'est pas comprise dans l'intervalle de confiance de cet effet indirect estimé par *bootstrapping*. Dans le cas contraire, on dira que l'effet indirect analysé n'est pas significativement différent de 0 avec une probabilité $\alpha = 0.05$ (Forget-Dubois, 2014). Toutefois, nous utiliserons les indices de significativité pour évaluer le *niveau de significativité* p_i des autres relations étudiées. Nous évaluerons aussi les coefficients de régression standardisés (β_i) correspondant dans le cadre des régressions multiples à des indices ajustés qui renseignent sur la contribution des différentes variables indépendantes pour prédire une variable dépendante (Bentein et Trottier, 2014; Lacouture, 2000). Quant aux coefficients de corrélation multiple (R^2), ils nous permettront d'apprécier la variance expliquée de chacune de nos variables dépendantes par les modèles dans lesquels elles sont considérées (Bentein et Trottier, 2014).

4.2.1. Les variables de contrôle et la motivation autonome

Tel qu'indiqué dans le tableau 4.7, les variables de contrôle expliquent 2 % de la variance de la motivation autonome. Les résultats du tableau 4.8 montrent que la motivation autonome au travail est influencée significativement par une seule variable de contrôle (la durée de la relation superviseur-supervisé).

Tableau 4.7. Récapitulatif du modèle de l'effet des variables de contrôle sur la motivation autonome

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,136a	,019	,008	,62943

a. Prédicteurs : (Constante), Âge de l'employé, Sexe de l'employé, Durée de la relation avec le supérieur, Sexe du supérieur

Tableau 4.8. Coefficients de régression du modèle de l'effet des variables de contrôle sur la motivation autonome

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	4,479	,209		21,447	,000
	Sexe de l'employé	-,089	,075	-,067	-1,190	,235
	Durée de la relation avec le supérieur	-,008	,004	-,124	-2,180	,030
	Sexe du Supérieur	,007	,004	,087	1,522	,129
	Âge de l'employé	,013	,088	,008	,143	,886

a. Variable dépendante : Motivation autonome

4.2.2. Les variables de contrôle et l'engagement affectif envers le supérieur

Tel qu'indiqué dans le tableau 4.9, les variables de contrôle expliquent 3 % de la variance de l'engagement. Les résultats du tableau 4.10 montrent que l'engagement affectif envers le supérieur n'est influencé significativement par aucune variable de contrôle ciblée dans notre cas.

Tableau 4.9 Récapitulatif du modèle de l'effet des variables de contrôle sur l'engagement affectif envers le supérieur

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,178 ^a	,032	,021	,64030

a. Prédicteurs : (Constante), Âge de l'employé, Sexe de l'employé, Durée de la relation avec le supérieur, Sexe du supérieur

Tableau 4.10. Coefficients de régression du modèle de l'effet des variables de contrôle sur l'engagement affectif envers le supérieur

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,021	0,214		18,751	0
	Sexe du supérieur	-0,061	0,068	-0,051	-0,9	0,369
	Durée de la relation avec le supérieur	0,002	0,004	0,035	0,644	0,52
	Sexe de l'employé	-0,076	0,079	-0,054	-0,958	0,339
	Âge de l'employé	0,002	0,005	0,019	3.152	0,762
a. Variable dépendante : Engagement affectif envers le supérieur						

De ce qui précède, nous avons décidé de ne pas inclure ces variables de contrôle dans les prochains tests que nous effectuerons dans SPSS 25 avec la macro « PROCESS » de Hayes.

4.2.3. Les analyses de médiation par la procédure de Hayes

De nombreux auteurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines et du comportement organisationnel recommandent aux chercheurs d'intégrer des variables intermédiaires (médiatrices et modératrices) dans leur modèle lorsqu'ils conduisent des études empiriques (El Akremi et Roussel, 2003). Dans notre cas, nous avons disposé en série dans notre modèle conceptuel, deux variables médiatrices (la motivation autonome et l'engagement affectif envers le supérieur) entre nos variables indépendantes (les comportements du supérieur) et nos variables dépendantes (la performance à la tâche et les CCO de l'employé). Selon Hayes (2017, p.144),

le but du chercheur qui estime un modèle de médiateurs multiples en série est d'étudier les effets directs et indirects d'une ou plusieurs variables indépendantes X sur une variable dépendante Y tout en modélisant un processus dans lequel la ou les variables indépendantes influencent un premier médiateur (M₁). Tous les médiateurs s'influencent à tour de rôle jusqu'à aboutir à la variable dépendante finale Y. (*Traduction libre*)

De la procédure de Hayes composée de 74 modèles pour examiner différents types de relations entre des variables (Hayes, 2017), c'est le modèle 6 avec deux variables médiatrices en série qui a servi pour cette étude. La figure 4.1 en est une illustration.

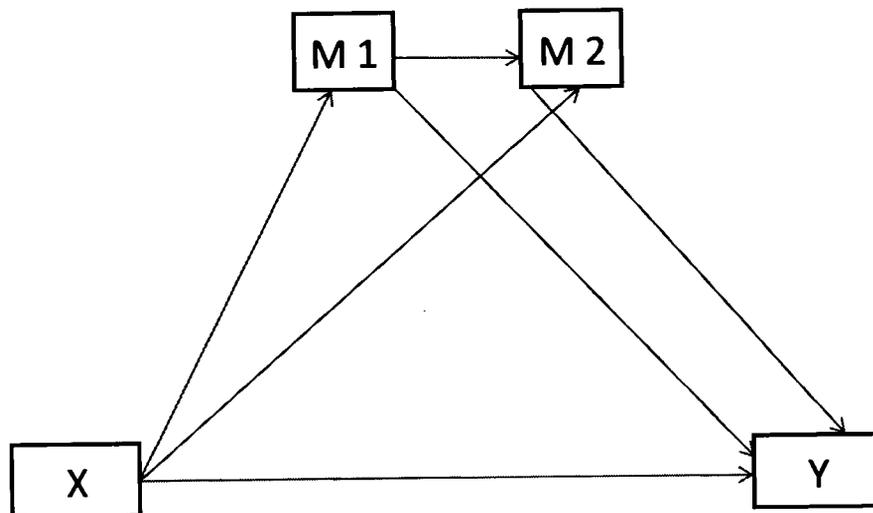


Figure 4.1. Modèle 6 de la procédure de Hayes

Où, dans le cas présent :

X= Comportements du supérieur, soit 4 variables indépendantes;

M 1 = Motivation autonome, première variable médiatrice ;

M 2 = Engagement affectif envers le supérieur, seconde variable médiatrice;

Y = Performance à la tâche et CCO, soit deux variables dépendantes.

À chaque modèle de Hayes correspond un diagramme statistique qui illustre les différents liens à tester. Ainsi, le diagramme statistique de la figure 4.2 correspond au modèle 6 qui a servi dans la présente étude. On a donc a_1 qui correspond au test du lien entre X et M₁; a_2 , pour le test du lien entre X et M₂; b_1 pour le test du lien entre M₁ et Y; b_2 pour le test du lien entre M₂ et Y; d_{21} pour le test du lien entre M₁ et M₂; c' pour le lien direct entre X et Y; e_{M_1} , e_{M_2} et e_Y pour les erreurs possibles (Hayes, 2017).

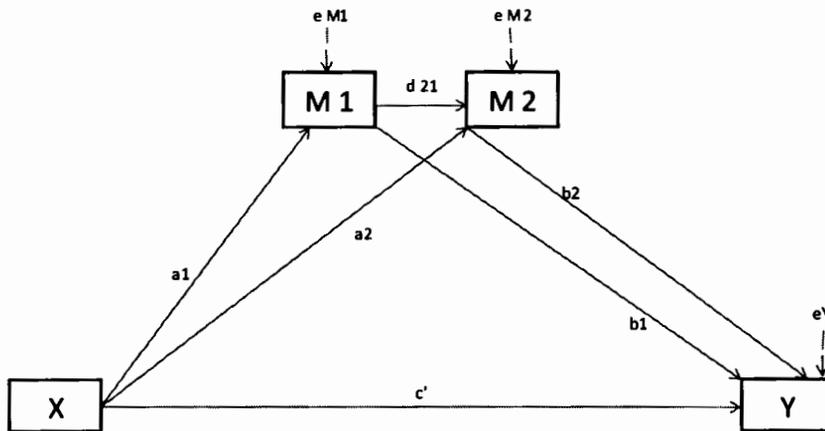


Figure 4.2. Diagramme statistique du Modèle 6 de la procédure de Hayes

D'après Hayes (2017, p.146), le modèle statistique de la double médiation en série illustré à la figure 4.2 contient trois variables dépendantes et se traduit par les trois équations suivantes :

$$M1 = iM1 + a1X + eM1$$

$$M2 = iM2 + a2X + d21M1 + eM2$$

$$Y = iY + c'X + b1M1 + b2M2 + eY$$

Selon cet auteur, ce modèle a trois effets indirects spécifiques et un effet direct. Les effets indirects se calculent de la manière suivante :

- 1- le premier effet indirect de X (la fréquence des communications du supérieur par exemple) sur Y (la performance à la tâche par exemple) à travers le premier médiateur M_1 seulement (la motivation autonome) s'obtient par le produit $a1 \times b1$.
- 2- Le second effet indirect à travers le médiateur M_2 seulement (l'engagement affectif envers le supérieur) s'obtient par le produit $a2 \times b2$.
- 3- Le troisième effet indirect à travers les deux médiateurs en série M_1 et M_2 (la motivation autonome et l'engagement affectif envers le supérieur) s'obtient par le produit $a1 \times d21 \times b2$.

Combinés, ces trois effets indirects donnent l'effet indirect total ($a1 \times b1 + a2 \times b2 + a1 \times d21 \times b2$) de X (la fréquence des communications par exemple) sur Y (la performance à la tâche par exemple).

Le tableau 4.11 présente les résultats des estimations des modèles à l'aide des analyses de régressions linéaires multiples réalisées grâce à la macro « PROCESS » de Hayes. Plusieurs modèles sont estimés :

- Le modèle 1 estime l'effet direct des quatre comportements du supérieur sur la motivation autonome. Il est à noter que lorsque plusieurs variables indépendantes sont présentes, une première variable est incluse dans la macro « PROCESS » en tant que variable indépendante et les variables indépendantes restantes sont considérées comme des covariables (Hayes, 2017).
- Le modèle 2 estime l'effet direct des quatre comportements du supérieur et de la motivation autonome sur l'engagement affectif envers le supérieur.
- Le modèle 3 estime l'effet direct des quatre comportements du supérieur, de la motivation autonome et de l'engagement affectif envers le supérieur sur la performance à la tâche.
- Le modèle 4 estime l'effet direct des quatre comportements du supérieur, de la motivation autonome et de l'engagement affectif envers le supérieur sur les CCO.

Ainsi, le modèle complet est testé à deux reprises (modèle 3 et modèle 4), correspondant à chacune des variables dépendantes. En effet, avec la procédure d'analyse utilisée, on ne peut considérer simultanément plusieurs variables dépendantes.

Tel qu'indiqué au tableau 4.11, le premier modèle, qui vise à prédire la motivation autonome, permet d'expliquer plus de 26 % de la variance. Tous les comportements du supérieur, à l'exception du feedback négatif, exercent une influence significative sur la motivation autonome. **Ainsi les hypothèses 1a, 1b et 1c (relatives à l'influence de la communication, des pratiques d'autonomisation et du feedback positif sur la motivation autonome) sont confirmées.** Parmi tous les

comportements du supérieur analysés, l'autonomisation de l'employé ($\beta = 0,3199$, $p < 0,001$) est celui qui détermine le plus la motivation autonome. La fréquence des communications du supérieur ($\beta = 0,0877$, $p < 0,01$) et le feedback positif ($\beta = 0,0798$, $p < 0,05$) ont tout de même une influence appréciable sur la motivation autonome. Ceci dit **l'hypothèse 1d, selon laquelle le feedback négatif du supérieur influence la motivation autonome de l'employé, n'est pas vérifiée.**

Le modèle 2 (voir le tableau 4.11) permet d'expliquer 34 % de la variance de l'engagement affectif envers le supérieur. On constate d'abord que notre première variable médiatrice, soit la motivation autonome, exerce une influence significative sur notre seconde variable médiatrice ($\beta = 0,2705$, $p < 0,001$). **Ainsi H2, qui prévoyait une influence directe de la motivation autonome sur l'engagement, est vérifiée.** Le modèle 2 indique aussi que la fréquence des communications du supérieur ($\beta = 0,0962$, $p < 0,05$) et le feedback positif ($\beta = 0,344$, $p < 0,001$) ont une influence significative sur l'engagement affectif envers le supérieur. Ceci dit, nous n'avons formulé aucune hypothèse sur les liens directs entre ces comportements du supérieur et l'engagement.

Le modèle 3 (voir le tableau 4.11) cherche à estimer l'influence des comportements du supérieur, de la motivation autonome et de l'engagement affectif envers le supérieur sur la performance à la tâche. Ce modèle permet d'expliquer 10 % de la variance de la performance. Bien que nous n'ayons formulé aucune hypothèse à cet effet, on constate que la performance à la tâche est influencée directement et positivement par la fréquence des communications du supérieur ($\beta = 0,0875$, $p < 0,05$), le feedback positif du supérieur ($\beta = 0,0988$, $p < 0,05$) et l'autonomisation de l'employé ($\beta = 0,1296$, $p < 0,05$). Dans le cas du feedback négatif, le coefficient de régression se révèle négatif, ce qui suggère qu'un niveau élevé du feedback négatif du supérieur immédiat a pour effet de réduire la performance à la tâche de l'employé ($\beta = -0,1923$, $p < 0,001$). On peut aussi voir dans le tableau 4.11 que la motivation autonome n'a pas d'effet

direct sur la performance ($\beta=-0,0711$, *ns*). Finalement, l'engagement affectif envers le supérieur n'a aucune influence significative sur la performance à la tâche ($\beta=0,093$, *ns*). Par conséquent, **l'hypothèse 3a qui prédisait une médiation de l'engagement affectif envers le supérieur entre la motivation autonome et la performance à la tâche est rejetée.**

Le modèle 4 (voir le tableau 4.11) cherche à estimer l'influence des comportements du supérieur, de la motivation autonome et de l'engagement affectif envers le supérieur sur les CCO. Ce modèle permet d'expliquer 5 % de la variance de cette variable dépendante. Bien que nous n'ayons formulé aucune hypothèse à cet effet, on constate que la fréquence des communications du supérieur ($\beta=-0,0724$, *ns*), l'autonomisation ($\beta=0,0912$, *ns*), le feedback positif du supérieur ($\beta= -0,0013$, *ns*), le feedback négatif ($\beta=-0,0912$, *ns*) et la motivation autonome ($\beta= -0,0638$, *ns*) n'ont aucune influence significative sur les CCO. Les résultats du tableau 4.11 montrent toutefois que les CCO sont influencés directement et positivement par l'engagement affectif envers le supérieur ($\beta=0,1635$, $p < 0.05$). Conséquemment **l'hypothèse 3b, qui prédisait une médiation par l'engagement affectif de la relation entre la motivation autonome et les CCO, est validée.**

Tableau 4.11. Résultats des analyses de régressions multiples réalisées à l'aide de « Process » (Hayes, Modèle 6; effets directs)

	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 3		Modèle 4	
	Motivation autonome		Engagement affectif		Performance à la tâche		CCO	
	β	E	β	E	β	E	β	E
Constante	1,9504***	0,20	0,8895***	0,26	3,4978***	0,28	3,2028***	0,30
FC	0,0877**	0,03	0,0962*	0,04	0,0875*	0,04	0,0724	0,04
MOT. AUT.	-	-	0,2705***	0,06	-0,0711	0,06	-0,0638	0,36
ENG. AFF.	-	-	-	-	0,093	0,05	0,1635*	0,05
Cov.								
FPS	0,0798*	0,04	0,344***	0,04	0,0988*	0,05	-0,0013	0,05
FNS	0,0643	0,04	0,0541	0,05	-0,1923***	0,05	-0,0912	0,05
AUTON.	0,3199***	0,03	0,0087	0,05	0,1296*	0,05	0,0912	0,05
R ²	0,2617		0,3397		0,0977		0,0529	

FC= fréquence des communications; MOT. AUT.= Motivation autonome au travail; ENG. AFF.= Engagement affectif envers le supérieur; Cov= Covariables; FPS= Feedback positif du supérieur; FNS= Feedback négatif du supérieur; AUTON.= Autonomisation. $p < 0,1$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; E = Écart type.

Effet total, direct et indirect de la fréquence des communications du supérieur sur la performance à la tâche

Pour compléter le test de notre modèle de double médiation entre la fréquence des communications et la performance à la tâche, nous devons aussi tenir compte des résultats présentés au tableau 4.12 ci-dessous. On y voit que l'effet total (incluant les effets direct et indirect) de la fréquence des communications du supérieur sur la performance à la tâche est significatif (effet total : $\beta=0,0924$, $p=0,03$). La valeur 0 est comprise dans l'intervalle de confiance de l'effet indirect de la fréquence des communications du supérieur (estimé par *bootstrapping*). Par conséquent, la motivation autonome et l'engagement affectif envers le supérieur ne jouent pas un rôle médiateur dans la relation entre la fréquence des communications du supérieur et

la performance à la tâche (effet indirect : $\beta=0,0002$, 95% BootCI ([-0,0004, 0,0014]). Par contre, l'effet direct de la fréquence des communications du supérieur sur la performance à la tâche est significatif (effet direct : $\beta=0,0875$, $p=0,0427$). **L'hypothèse 4a, prédisant une influence de la communication sur la performance via la motivation autonome et l'engagement, n'est donc pas confirmée.** La figure 4.3 présente les trois effets de la fréquence des communications du supérieur sur la performance à la tâche. Les coefficients de régression standardisés y sont rapportés.

Tableau 4.12. Effet de la fréquence des communications sur la performance à la tâche

Effet TOTAL						
β		E		p		
0,0924		0,0424		0,0301		
Effet DIRECT			Effet INDIRECT (double médiation)			
β	E	p	β	Boot E.	Boot LLCI	Boot ULCI
0,0875	0,0430	0,0427	0,0002	0,0005	-0,0004	0,0014

$p < 0,1$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$;

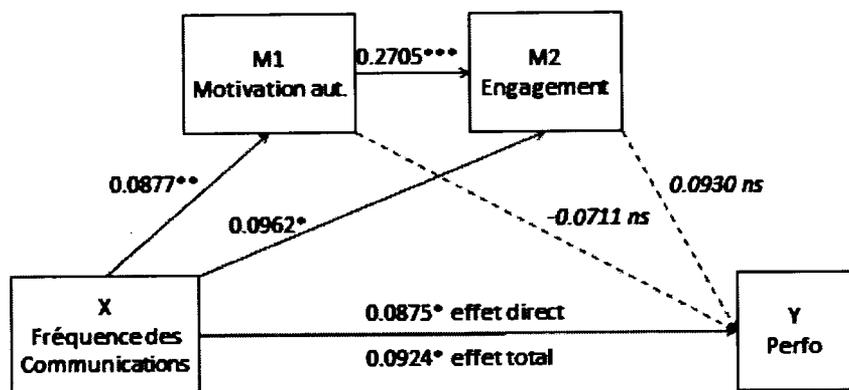


Figure 4.3 Diagramme statistique de l'impact de la fréquence des communications du supérieur sur la performance à la tâche

Effet total, direct et indirect des pratiques d'autonomisation du supérieur sur la performance à la tâche

Les résultats obtenus à partir du tableau 4.13 ci-dessous montrent que l'autonomisation du supérieur est significativement liée à la performance à la tâche (effet total : $\beta=0,1157$, $p=0,0126$). Comme le montre le tableau 4.13, la valeur 0 est comprise dans l'intervalle de confiance de l'effet indirect de l'autonomisation du supérieur (estimé par *bootstrapping*). Par conséquent, la double médiation (via la motivation autonome et l'engagement affectif) de la relation entre l'autonomisation du supérieur et la performance à la tâche n'est pas significative (effet indirect : $\beta=0,0080$, 95% BootCI $[-0,0002, 0,0223]$). Ainsi, l'hypothèse 4b est rejetée. Par contre, les résultats du tableau montrent que l'autonomisation du supérieur est

significativement liée à la performance à la tâche (effet direct : $\beta=0,1296$, $p=0,0103$). La figure 4.4 présente les trois effets de l'autonomisation sur la performance à la tâche. Les coefficients de régression standardisés y sont rapportés.

Tableau 4.13 Effet de l'autonomisation sur la performance à la tâche

Effet TOTAL						
β		E		p		
0,1157		0,0461		0,0126		
Effet DIRECT			Effet INDIRECT (double médiation)			
β	E	p	β	Boot E.	Boot LLCI	Boot ULCI
0,1296	0,0502	0,0103	0,0080	0,0053	-0,0002	0,0223

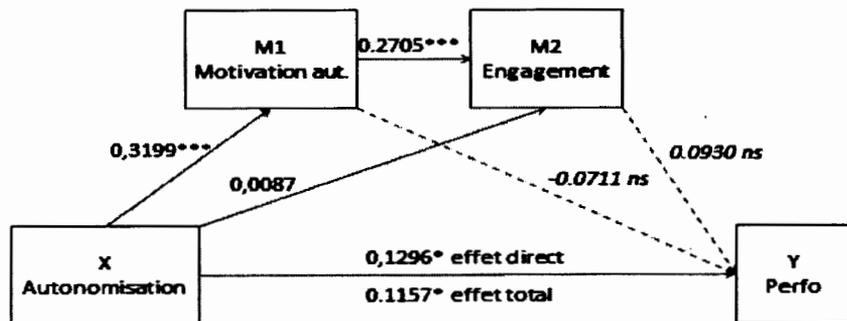


Figure 4.4 Diagramme statistique de l'impact de l'autonomisation sur la performance à la tâche

Effet total, direct et indirect du feedback positif du supérieur sur la performance à la tâche

Les résultats du tableau 4.14 ci-dessous montrent que le feedback positif du supérieur est significativement lié à la performance à la tâche (effet total : $\beta=0,1272$, $p=0,0045$). Aussi, la valeur 0 est comprise dans l'intervalle de confiance de l'effet indirect du feedback positif du supérieur (estimé par *bootstrapping*). De ce fait, l'effet de la double médiation (motivation autonome et engagement affectif envers le supérieur) de la relation entre le feedback positif du supérieur et la performance à la tâche n'est pas significatif (effet indirect : $\beta=0,0020$, 95% BootCI ([-0,0001, 0,0075]) : **nous devons donc rejeter l'hypothèse 4c**. Par contre, les résultats montrent que le feedback positif du supérieur est significativement et directement lié à la performance à la tâche (effet direct : $\beta=0,0988$, $p=0,0415$). La figure 4.5 présente les trois effets du feedback positif sur la performance à la tâche. Les coefficients de régression standardisés y sont rapportés.

Tableau 4.14. Effet du feedback positif sur la performance à la tâche

Effet TOTAL						
β	E		p			
0,1272	0,0445		0,0045			
Effet DIRECT			Effet INDIRECT (double médiation)			
β	E	p	β	Boot E.	Boot LLCI	Boot ULCI
0,0988	0,0483	0,0415	0,0020	0,0018	-0,0001	0,0075

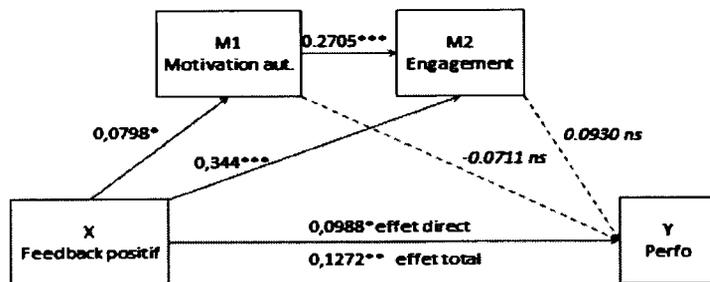


Figure 4.5 Diagramme statistique de l'impact du feedback positif sur la performance à la tâche

Effet total, direct et indirect du feedback négatif du supérieur sur la performance à la tâche

Les résultats présentés au tableau 4.15 montrent que le feedback négatif du supérieur est significativement lié à la performance à la tâche (effet total : $\beta = -0,1903$, $p = 0,0002$). Toutefois, ce lien demeure négatif. Aussi, la valeur 0 est comprise dans l'intervalle de confiance de l'effet indirect du feedback négatif du supérieur (estimé par *bootstrapping*). De ce fait, l'effet de la double médiation (motivation autonome et engagement affectif envers le supérieur) de la relation entre le feedback négatif du supérieur et la performance à la tâche n'est pas significatif (effet indirect : $\beta = 0,0016$, 95% BootCI $[-0,0001, 0,0072]$); **nous rejetons donc l'hypothèse 4d**. Par contre, les résultats montrent que le feedback négatif du supérieur est directement et négativement lié à la performance à la tâche (effet direct : $\beta = -0,1923$, $p = 0,0001$). La figure 4.6 présente les trois effets du feedback négatif sur la performance à la tâche. Les coefficients de régression standardisés y sont rapportés.

Tableau 4.15. Effet du feedback négatif sur la performance à la tâche

Effet TOTAL						
β			E		<i>p</i>	
-0,1903			0,0498		0,0002	
Effet DIRECT			Effet INDIRECT (double médiation)			
β	E	<i>p</i>	β	Boot E.	Boot LLCI	Boot ULCI
-0,1923	0,0500	0,0001	0,0016	0,0016	-0,0001	0,0072

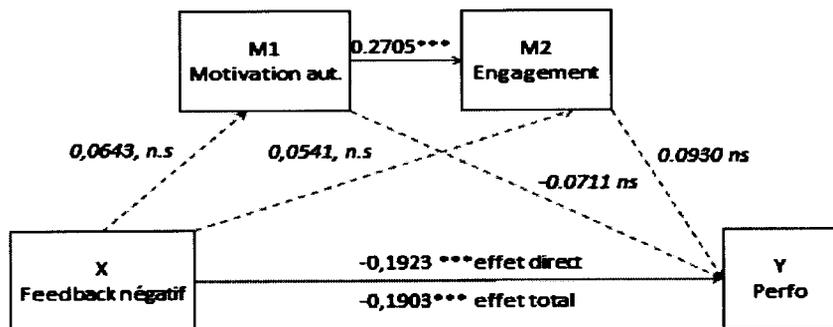


Figure 4.6 Diagramme statistique de l'impact du feedback négatif sur la performance à la tâche

Passons maintenant aux comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO). Le tableau 4.11 apparaissant plus haut indique que le modèle 4 (qui tient compte de toutes les variables indépendantes et médiatrices) permet d'expliquer 5 % de la

variance des CCO. De plus, les résultats de ce modèle indiquent que l'engagement affectif envers le supérieur est la seule variable ayant une influence sur les CCO.

Effet total, direct et indirect de la fréquence des communications du supérieur sur les CCO

Les résultats obtenus à partir du tableau 4.16 ci-dessous montrent que l'effet total de la fréquence des communications du supérieur sur les CCO n'est pas significatif (effet total : $\beta=0,0864$, *ns*). Cependant, la valeur 0 n'est pas comprise dans l'intervalle de confiance de l'effet indirect de la fréquence des communications du supérieur (estimé par *bootstrapping*). Ainsi, la motivation autonome et l'engagement affectif envers le supérieur jouent le rôle de médiateurs dans la relation entre la fréquence des communications du supérieur et les CCO (effet indirect : $\beta=0,0039$, 95% BootCI ([0,0009, 0,0107])). L'effet direct de la communication sur les CCO n'est quant à lui pas significatif (effet direct : $\beta=0,0724$, *ns*). **On a donc une double médiation complète, en appui à l'hypothèse 5a.** La figure 4.7 présente les trois effets de la fréquence des communications du supérieur sur les CCO. Les coefficients de régression standardisés γ sont rapportés.

Tableau 4.16. Effet de la fréquence des communications sur les CCO

Effet TOTAL						
β		E		p		
0,0864		0,0461		0,0614		
Effet DIRECT			Effet INDIRECT (double médiation)			
β	E	p	β	Boot E.	Boot LLCI	Boot ULCI
0,0724	0,0464	0,1195	0,0039	0,0023	0,0009	0,0107

p < 0,1; *p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001

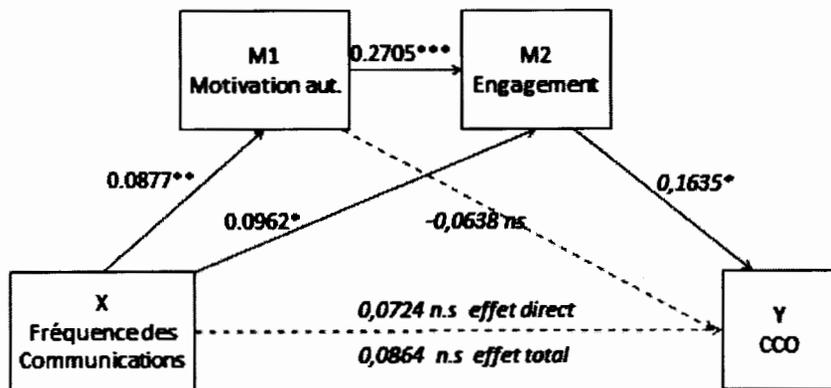


Figure 4.7 Diagramme statistique de l'impact de la fréquence des communications sur les CCO

Effet total, direct et indirect des pratiques d'autonomisation du supérieur sur les CCO

Les résultats obtenus à partir du tableau 4.17 ci-dessous montrent que l'autonomisation du supérieur n'est pas significativement liée aux CCO (effet total : $\beta=0,0863$, *n.s.*). Ceci dit, comme le montrent les résultats, la valeur 0 n'est pas comprise dans l'intervalle de confiance de l'effet indirect de l'autonomisation du supérieur (estimé par *bootstrapping*). Ainsi, la motivation autonome et l'engagement affectif envers le supérieur jouent un rôle médiateur dans la relation entre l'autonomisation du supérieur et les CCO (effet indirect : $\beta=0,0141$, 95% BootCI ([0,0048, 0,0302])). Quant à l'effet direct de l'autonomisation du supérieur sur les CCO, il n'est pas significatif (effet direct : $\beta=0,0912$, *n.s.*). **On a donc une double médiation complète, en appui à l'H5b.** La figure 4.8 présente les trois effets de l'autonomisation sur les CCO. Les coefficients de régression standardisés y sont rapportés.

Tableau 4.17. Effet de l'autonomisation sur les CCO

Effet TOTAL						
β			E		<i>p</i>	
0,0863			0,0501		0,0856	
Effet DIRECT			Effet INDIRECT (double médiation)			
β	E	<i>p</i>	β	Boot E.	Boot LLCI	Boot ULCI
0,0912	0,0542	0,0935	0,0141	0,0062	0,0048	0,0302

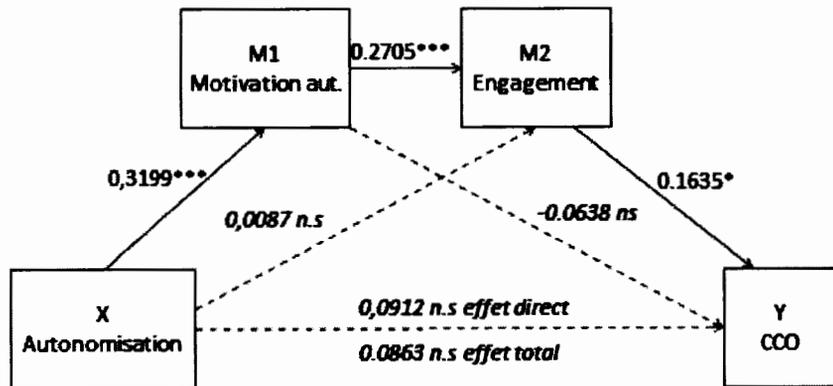


Figure 4.8 Diagramme statistique de l'impact de l'autonomisation sur les CCO

Effet total, direct et indirect du feedback positif du supérieur sur les CCO

Les résultats obtenus à partir du tableau 4.18 ci-dessous montrent que le feedback positif du supérieur n'est pas significativement liée aux CCO (effet total : $\beta=0,0533$, *n.s.*). Aussi, la valeur 0 n'est pas comprise dans l'intervalle de confiance de l'effet indirect du feedback positif du supérieur (estimé par *bootstrapping*). Ainsi, l'effet de la double médiation (motivation autonome et engagement affectif) dans la relation entre le feedback positif du supérieur et les CCO est significatif (effet indirect : $\beta=0,0035$, 95% BootCI ([0,0005, 0,0116])). L'effet direct du feedback positif du supérieur sur les CCO n'est quant à lui pas significatif (effet direct : $\beta= -0,0013$, *n.s.*). **On a donc une double médiation complète, tel que prévu à l'H5c.** La figure 4.9 présente les trois effets du feedback positif sur les CCO. Les coefficients de régression standardisés y sont rapportés.

Tableau 4.18. Effet du feedback positif sur les CCO

Effet TOTAL						
β		E		p		
-0,0751		0,0548		0,1712		
Effet DIRECT			Effet INDIRECT (double médiation)			
β	E	p	β	Boot E.	Boot LLCI	Boot ULCI
-0,0819	0,0532	01245	0,0001	0,0006	0,0016	0,0011

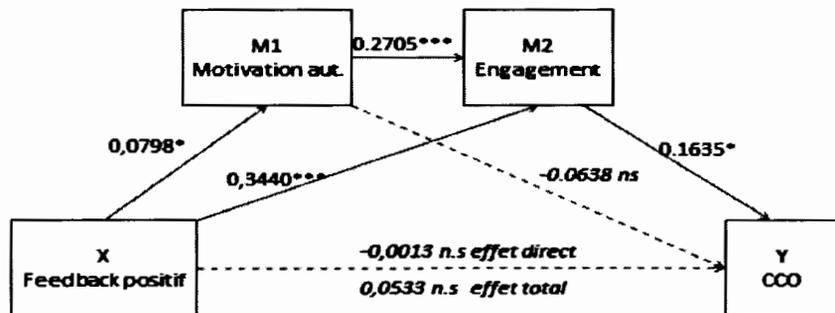


Figure 4.9 Diagramme statistique de l'impact du feedback positif sur les CCO

Effet total, direct et indirect du feedback négatif du supérieur sur les CCO

Les résultats présentés au tableau 4.19 ci-dessous montrent que le feedback négatif du supérieur n'est pas significativement lié aux CCO (effet total : $\beta=0,0836$, *n.s*). Aussi, la valeur 0 est comprise dans l'intervalle de confiance de l'effet indirect du feedback négatif du supérieur (estimé par *bootstrapping*). Ainsi, l'effet de la double médiation (motivation autonome et engagement affectif envers le supérieur) dans la relation entre le feedback négatif du supérieur et les CCO n'est pas significatif (effet indirect : $\beta=-0,0001$, 95% BootCI ([-0,0016, 0,0010]); **nous rejetons donc l'hypothèse 5d**. De plus, l'effet direct du feedback négatif du supérieur n'est pas significatif (effet direct : $\beta=-0,0912$, *n.s*). La figure 4.10 présente les trois effets du feedback négatif sur les CCO. Les coefficients de régression standardisés y sont rapportés.

Tableau 4.19. Effet du feedback négatif sur les CCO

Effet TOTAL						
β		E		p		
-0,0836		0,0541		0,1230		
Effet DIRECT			Effet INDIRECT (double médiation)			
β	E	p	β	Boot E.	Boot LLCI	Boot ULCI
-0,0912	0,0539	0,0917	-0,0001	0,0006	-0,0016	0,0010

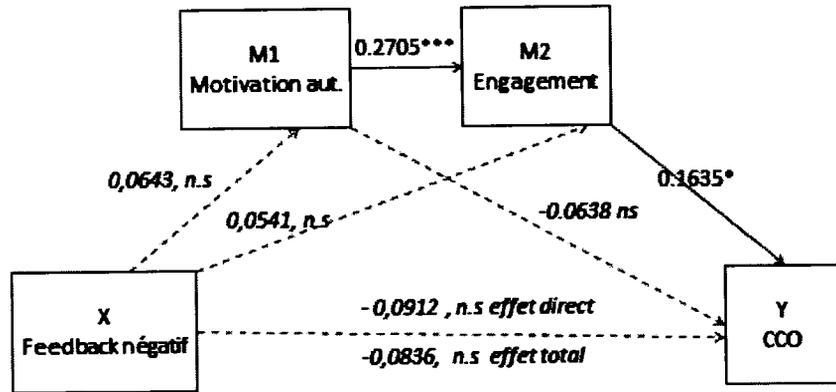


Figure 4.10 Diagramme statistique de l'impact du feedback négatif sur les CCO

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

CHAPITRE V

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Nous terminons par ce chapitre le projet de recherche réalisé dans le cadre de notre mémoire. Dans ce dernier chapitre, nous rappellerons nos objectifs de recherche et le modèle conceptuel retenu. Nous discuterons des résultats de nos analyses présentés dans le chapitre précédent. Ainsi nous expliquerons, sur la base de notre revue de littérature, pourquoi nos hypothèses ont été soit validées ou au contraire infirmées. Nous identifierons ensuite les limites de notre étude et proposerons quelques pistes pour les recherches futures dans le domaine.

5.1 Rappel des objectifs et du modèle retenu

Dans un contexte d'une économie mondiale fortement compétitive, les organisations cherchent à accroître leur performance en agissant sur certains leviers; parmi ces leviers, un rôle important est réservé aux ressources humaines. Dans un tel contexte,

les gestionnaires réalisent que les changements nécessaires pour rendre les organisations plus concurrentielles et efficaces requièrent non seulement des investissements au plan du capital et de la technologie, mais aussi des transformations dans la façon dont les organisations sont structurées, et la manière dont les individus sont gérés (Alhbrant, Lean et Murell, 1992 cités dans Tremblay et *al.*, 2000. p.1).

La présente étude avait comme objectif principal de tester et d'expliquer par quels processus certains comportements du supérieur (la fréquence des communications, les pratiques d'autonomisation, le feedback positif et négatif) ont une influence sur la performance au travail des employés placés sous leur responsabilité.

Nous avons défini dans le chapitre 3 la dyade supérieur-employé comme unité d'analyse de la présente recherche. Des théories bien connues dans le domaine du comportement organisationnel telles que la théorie de l'autodétermination (TAD; Deci, Connell et Ryan, 1989), la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et celle de l'échange leader-membre (Graen et Uhl-Bien, 1995) ont servi dans l'élaboration de notre cadre conceptuel. Ainsi, nous avons testé :

- 1- l'influence des quatre comportements du supérieur (a- les communications fréquentes, b- les pratiques d'autonomisation, c- le feedback positif, et d- le feedback négatif) sur la motivation autonome;
- 2- l'influence de la motivation autonome sur l'engagement affectif envers le supérieur;
- 3- la médiation de l'engagement affectif envers le supérieur dans la relation entre la motivation autonome et la performance à la tâche et les CCO;
- 4- la double médiation de la motivation autonome et de l'engagement affectif dans la relation entre les comportements du supérieur et la performance à la tâche;
- 5- la double médiation de la motivation autonome et de l'engagement affectif dans la relation entre les comportements du supérieur et les CCO.

Nous présentons à nouveau à la figure 5.1 le modèle théorique ayant servi dans la présente étude.

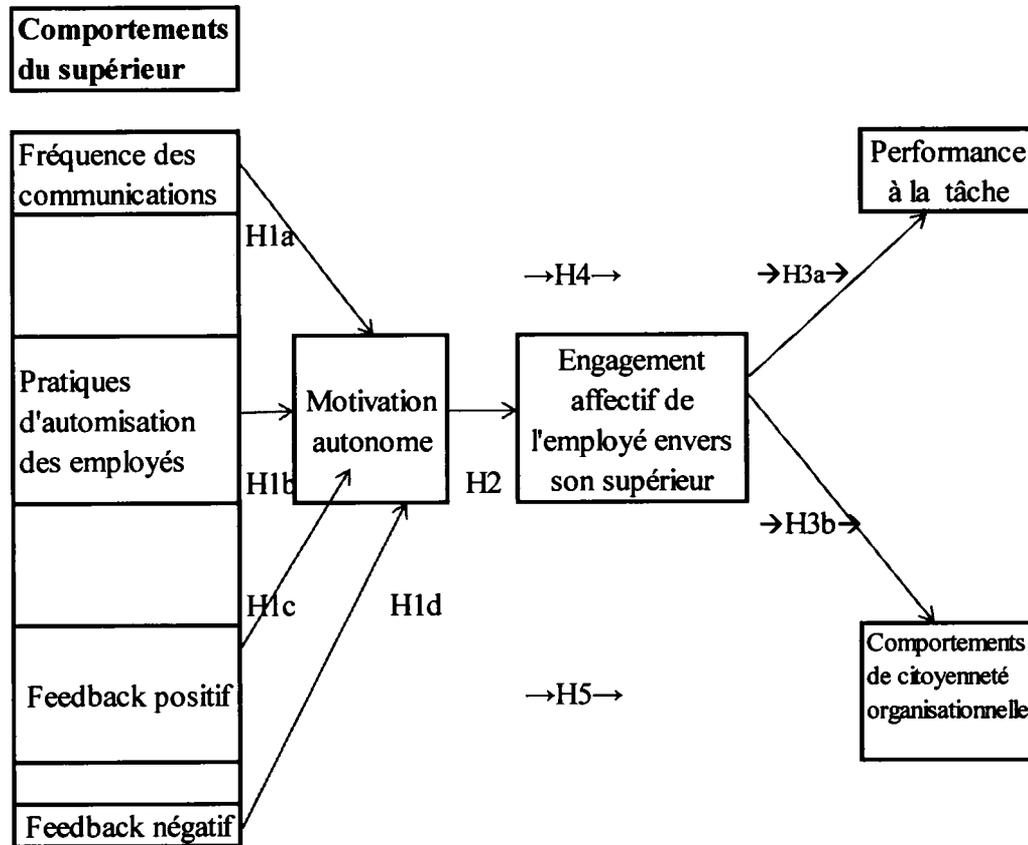


Figure 5.1. Modèle conceptuel de notre étude

Ce modèle permet d'avoir une meilleure compréhension des facteurs expliquant l'adoption par les employés de certains comportements recherchés en milieu de travail, et en particulier une performance globale accrue.

5.2 Rappel des résultats obtenus et interprétation

À partir de notre échantillon de 404 paires superviseur-supervisé, nous avons dans une première étape cherché à vérifier l'influence de quatre variables de contrôle

(l'âge de l'employé, la durée de la relation superviseur-supervisé, le sexe du superviseur et celui du supervisé) sur la motivation autonome et l'engagement affectif (nos deux variables médiatrices). Nous avons trouvé que ces variables exerçaient des effets non significatifs pour la vaste majorité, et faible dans un cas. Ensuite, nous avons testé dans une démarche hypothético-déductive les différentes hypothèses formulées dans le chapitre 2. Nous rappelons et interprétons ici les résultats des ces analyses.

Effets directs des comportements du supérieur sur la motivation autonome

Nous avons évalué l'effet direct des comportements du supérieur sur la motivation autonome au travail à travers quatre hypothèses. La première hypothèse (H1a) qui prédisait un effet direct et positif de la fréquence des communications du supérieur sur la motivation autonome est confirmée par nos résultats. Conformément aux travaux sur la TAD, la fréquence des communications du supérieur exerce une influence significative sur la motivation autonome. En effet, selon cette théorie, la fréquence des communications du supérieur est un comportement qui permet de combler le besoin d'affiliation sociale de l'employé (Forest et *al.*, 2009) car ce besoin « est favorisé avec des réunions et des interactions régulières, des structures qui favorisent la coopération plutôt que la compétition, le partage de connaissances et la validation des émotions vécues au travail » (Baard, 2002, cité dans Forest et *al.*, 2009, p.226). D'après Gagné et Forest (2009), en comblant le besoin d'affiliation sociale, on contribue à la motivation autonome de l'employé.

Pour ce qui est de l'hypothèse 1b, il s'agissait de démontrer que des pratiques managériales de soutien à l'autonomisation de l'employé avaient un effet direct et positif sur la motivation autonome. Nos résultats ont validé cette hypothèse. En conformité avec les travaux sur la TAD, l'autonomisation de l'employé par le supérieur exerce une influence significative sur la motivation autonome. Ainsi,

l'employé qui bénéficie d'une grande autonomie dans son travail manifestera un niveau de motivation autonome important. Comme le soulignent Forest et ses collègues (2009), certains comportements du supérieur comme la réduction des contrôles et de la surveillance et un accroissement du pouvoir décisionnel offert aux employés peuvent contribuer à satisfaire le besoin d'autonomie des subordonnés. Or selon la TAD, le fait de combler ce besoin chez un employé favorise sa motivation autonome (Deci et *al.*, 1989). Les résultats du test de notre seconde hypothèse sont cohérents avec la TAD.

L'hypothèse 1c prévoyait un effet direct du feedback positif sur la motivation autonome. Autrement dit, l'employé qui bénéficie d'un échange positif avec son supérieur sur sa performance et les objectifs à atteindre (Duguay, 2007) va manifester une motivation autonome au travail accrue. Nos résultats ont validé cette hypothèse. Il est tout à fait possible que l'employé perçoive cet échange positif avec son supérieur comme une reconnaissance de sa compétence. Comme le soulignent Forest et ses collègues (2009), le feedback positif du supérieur est un comportement qui permet de satisfaire le besoin de compétence de l'employé. Or selon Deci et ses collègues (1989), la satisfaction de ce besoin chez un employé favorise la motivation autonome. Nos résultats ont confirmé cette hypothèse et sont conformes avec ceux de la TAD.

Enfin, l'hypothèse 1d prédisait un effet direct du feedback négatif sur la motivation autonome. Un employé reçoit du feedback négatif lorsque son superviseur lui donne des informations relatives à sa performance qui est en-deçà des normes fixées par l'organisation. Par exemple « *mon supérieur me le dit quand mon rendement au travail ne répond pas aux normes de l'organisation* » (Steelman et *al.*, 2004) est un des items utilisés dans cette étude pour mesurer le feedback négatif. Nous avons émis l'hypothèse qu'un employé qui reçoit une telle rétroaction négative manifestera une motivation autonome élevée car cette information provenant du supérieur l'aidera

à améliorer sa performance, et donc contribuera à combler son besoin de compétence. Nos résultats n'ont pas confirmé cette hypothèse. Une explication possible du lien non significatif entre le feedback négatif et la motivation autonome serait liée à la frustration du besoin de compétence de l'employé concerné. Plutôt que de contribuer à combler ce besoin, le point de vue et les commentaires négatifs du supérieur sur la performance peuvent être perçus par un employé comme une forme de dévalorisation professionnelle. Autrement dit, un tel avis négatif du supérieur pourrait susciter chez l'employé un sentiment personnel d'incompétence. Or selon la TAD, ce besoin de compétence de l'employé doit être comblé pour le motiver de façon autonome. Aussi, des études réalisées dans le monde du sport (ex. Carpentier et Mageau, 2013) indiquent que la *qualité* du feedback négatif importe plus que la quantité de feedback pour expliquer la motivation et la performance des athlètes. Or dans la présente étude, nous n'avons pas tenu compte de la qualité du feedback négatif communiqué par les superviseurs. Il appert aussi plausible que le feedback négatif ait une influence sur d'autres types de motivation – moins autodéterminées – que nous ne mesurons pas dans cette présente étude. Aussi, du fait de la personnalité de certains employés par exemple, il se pourrait que le feedback négatif nuise à leur motivation autonome alors que chez d'autres, ce feedback contribue à la motivation. La présence combinée de ces effets dans un même échantillon pourrait expliquer l'absence de relation significative entre feedback négatif et motivation autonome. De futures recherches pourraient donc tenir compte de la qualité du feedback négatif et aussi considérer un spectre plus large de motivations (motivation autonome *et* contrôlée).

Influence de la motivation autonome sur l'engagement affectif envers le supérieur

L'hypothèse 2 postulait l'existence d'un lien positif entre la motivation autonome et l'engagement affectif envers le supérieur. Selon cette hypothèse, l'employé qui a un niveau de motivation autonome élevé manifestera un fort engagement affectif envers son supérieur. Nos résultats ont validé cette hypothèse. En effet, selon la TAD, la satisfaction des trois besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et

d'affiliation sociale influence positivement la motivation autonome d'un employé. Or les comportements du supérieur analysés dans cette étude constituent des leviers qui permettent de satisfaire ces besoins (Deci et *al.*, 1989). Ainsi, il semble que l'employé considèrera ces comportements comme des bénéfices tirés de sa relation avec son supérieur. En retour, l'employé manifèstera un attachement affectif envers celui-ci pour lui « rendre la pareille » selon la norme de réciprocity de la théorie de l'échange social (Blau, 1964). Le résultat du test de notre hypothèse 2 confirme ceux obtenus par plusieurs auteurs (ex. Gagné et *al.*, 2008 ; Gagné et Forest, 2009 ; Johnson et *al.*, 2010).

Par ailleurs, nos résultats indiquent aussi des liens significatifs pour lesquels nous n'avions pas formulé d'hypothèses. Il s'agit de l'impact de la fréquence des communications du supérieur et du feedback positif sur l'engagement affectif envers le supérieur. Ces résultats sont cohérents avec les travaux de Ben Mansour et ses collègues (2009) et les fondements de la théorie LMX. Ainsi, certains comportements du supérieur immédiat renforcent le lien affectif unissant l'employé à son supérieur.

Le rôle médiateur de l'engagement affectif envers le supérieur entre la motivation autonome et la performance à la tâche

L'hypothèse 3a prévoyait le rôle médiateur de l'engagement affectif envers le supérieur entre la motivation autonome et la performance à la tâche. Selon cette hypothèse, la motivation autonome influencerait positivement la performance à la tâche de l'employé via l'engagement affectif envers le supérieur. Autrement dit, l'engagement affectif de l'employé envers le supérieur qui résulte d'un niveau élevé de motivation autonome facilite l'atteinte des objectifs prescrits à l'intention de l'employé. Toutefois, notre examen de l'hypothèse 3a s'est avéré non significatif. Ce résultat nous semble surprenant car l'impact de l'engagement affectif envers le supérieur sur la performance à la tâche de l'employé a été prouvé par de nombreux

chercheurs (Martin, Guillaume, Thomas et Epitropaki, 2016; Dulebohn et *al.*, 2012; Becker et *al.*, 1996; Vandenberghe et *al.*, 2004) et reposerait en partie sur les fondements de la théorie LMX (Graen et Uhl-Bien, 1995). Des études consacrées à cette théorie et conduites par plusieurs auteurs (ex. Dulebohn et *al.*, 2012; Vandenberghe et *al.*, 2004) montrent qu'une relation d'échange de qualité entre un supérieur et son subordonné prédit la performance à la tâche de ce dernier. Le résultat contraire de notre étude pourrait être dû à l'instrument qui nous a servi à mesurer la performance. Pour rappel, la motivation autonome et l'engagement affectif ont été mesurés par l'employé tandis que la performance à la tâche a été évaluée par le supérieur sur un questionnaire distinct. Aussi, la mesure de la performance à la tâche a été raccourcie, ce qui pourrait avoir contribué à ce résultat non significatif. De surcroît, au-delà des attitudes au travail, les déterminants de la performance à la tâche sont multiples (ex. complexité de la tâche, compétences, outils et ressources). L'effet des attitudes – tel l'engagement – sur la performance est généralement moins fort que leur effet sur des comportements discrétionnaires comme les CCO (Meyer et Herscovitch, 2001).

Ceci dit, bien que n'ayons formulé aucune hypothèse à cet effet, on constate que la performance à la tâche est influencée directement et positivement par trois comportements du supérieur : la fréquence des communications du supérieur, le feedback positif du supérieur et l'autonomisation de l'employé. Ainsi, plus un supérieur accorde de la latitude à l'employé dans l'organisation de son propre travail et communique fréquemment avec lui, y inclus pour souligner ses bonnes performances, plus l'employé adoptera des comportements associés à une performance à la tâche supérieure. Ces résultats sont conformes aux fondements de la théorie LMX. Dans le cas du feedback négatif, le coefficient de régression se révèle négatif, ce qui suggère qu'un niveau élevé du feedback négatif du supérieur immédiat a pour effet de réduire la performance à la tâche de l'employé. Tel que mentionné

précédemment, la qualité du feedback négatif pourrait être en cause dans cette relation.

Le rôle médiateur de l'engagement affectif envers le supérieur entre la motivation autonome et les CCO

L'hypothèse 3b présumait le rôle médiateur de l'engagement affectif entre la motivation autonome et les CCO. Selon cette hypothèse, la motivation autonome influencerait positivement les CCO via l'engagement affectif envers le supérieur. Autrement dit, les CCO résulteraient d'un engagement affectif de l'employé envers le supérieur qui serait une conséquence d'un niveau élevé de motivation autonome. En effet, nos résultats avaient validé l'hypothèse 2 qui prédisait une influence de la motivation autonome sur l'engagement affectif envers le supérieur. De plus, nous avons montré que l'engagement affectif envers le supérieur était un déterminant des CCO, ce résultat étant conforme à ceux obtenus par de nombreux chercheurs (ex. Ben Mansour et *al.*, 2009; Tremblay et Simard, 2005). L'impact de l'engagement affectif envers le supérieur sur les CCO reposerait en partie sur les fondements de la théorie de l'échange social. Cette théorie et la norme de réciprocité prédisent des comportements volontaires chez un employé motivé par le fait d'être traité avec respect et équité par son supérieur immédiat (Ben Mansour et *al.*, 2009). Ainsi, l'employé motivé de façon autonome au travail tendrait à « rendre la pareille » à son supérieur en développant un attachement affectif à son égard et en adoptant des comportements discrétionnaires contribuant à la performance de l'organisation.

La double médiation par la motivation autonome et l'engagement de la relation entre les comportements du supérieur et la performance à la tâche

Les hypothèses 4a, 4b, 4c et 4d prédisaient respectivement un effet indirect de la fréquence des communications du supérieur, de l'autonomisation, du feedback positif

et négatif sur la performance à la tâche lorsqu'on considère la double médiation de la motivation autonome et de l'engagement affectif envers le supérieur dans la relation. Selon ces hypothèses, la performance à la tâche serait influencée par la fréquence des communications du supérieur, l'autonomisation, le feedback positif et négatif via la motivation autonome et l'engagement affectif envers le supérieur. Nos résultats nous amènent à rejeter ces quatre hypothèses. Ces rejets sont toutefois surprenants et contraires à nos prévisions et aux recherches sur lesquelles nous nous sommes référées pour formuler nos hypothèses. En effet, plusieurs auteurs ont montré l'impact de ces comportements spécifiques sur la motivation autonome de l'employé (Deci et *al.*, 1989; Gagné et Forest, 2009), l'engagement affectif envers le supérieur et la performance à la tâche (Dulebohn et *al.*, 2012; Becker et *al.*, 1996 ; Vandenberghe et *al.*, 2004). Ces rejets pourraient toutefois s'expliquer par l'instrument utilisé pour mesurer la performance à la tâche.

Peut-être plus important encore, et bien que nous n'ayons formulé aucune hypothèse à cet effet, nos résultats montrent que les effets directs de la fréquence des communications du supérieur, de l'autonomisation, du feedback positif et négatif sur la performance à la tâche sont significatifs. Ainsi, ces comportements ont une influence significative sur la performance à la tâche lorsqu'aucune variable médiatrice n'est considérée dans la relation.

La fréquence des communications se traduit par une communication régulière du supérieur avec un employé et peut prendre différentes formes : tenue de réunions et d'interactions fréquentes, coopération, travail d'équipe et partage de connaissances dans l'exécution des tâches (Baard, 2002, cité dans Forest et *al.*, 2009, p.226). En se comportant ainsi, le supérieur favorise la performance de l'employé. On expliquerait ainsi l'influence significative de la fréquence des communications sur la performance à la tâche.

Les pratiques d'autonomisation se traduisent notamment par une réduction de la surveillance et des contrôles, et un accroissement du pouvoir décisionnel offert à l'employé (Forest et *al.*, 2009). Nos résultats indiquent que l'employé qui dispose d'une marge de manœuvre importante sur le plan de la prise de décisions dans l'exécution de son travail est plus performant et atteint les objectifs qui lui sont fixés.

Le feedback positif consiste en un échange constructif entre un salarié et son supérieur ; celui-ci donne son avis sur le niveau de la performance réalisée par l'employé ainsi que des informations liées aux objectifs à atteindre (Duguay, 2007). L'effet direct du feedback positif sur la performance est significatif parce que, on le suppose, ce comportement du supérieur immédiat contribue à améliorer les compétences de l'employé « en fournissant des ressources, de l'information et des explications, avec des opportunités de formation et en donnant des défis et des objectifs ainsi que de la rétroaction » (Gagné et Forest, 2009, p.226). L'employé se trouve ainsi dans de meilleures dispositions pour atteindre les objectifs prescrits. Pour ce qui est du feedback négatif, son effet direct est négatif, ce qui suggère qu'un niveau élevé de feedback négatif du supérieur immédiat a pour effet de réduire la performance à la tâche de l'employé lorsqu'aucune variable médiatrice n'est considérée dans la relation. Ce résultat est contraire à ce que nous avons anticipé. Il se pourrait que l'estime de soi de l'employé qui reçoit du feedback négatif soit atteint et le pousse au découragement et à « baisser les bras » : en réduisant les efforts déployés, la performance en souffrirait.

La double médiation par la motivation autonome et l'engagement de la relation entre les comportements du supérieur et les CCO

Les hypothèses 5a, 5b, 5c et 5d prédisaient respectivement un effet indirect de la fréquence des communications du supérieur, de l'autonomisation, du feedback positif et négatif sur les CCO lorsqu'on considère la double médiation de la motivation

autonome et de l'engagement affectif envers le supérieur dans la relation. Selon ces quatre hypothèses, les CCO seraient influencés par la fréquence des communications du supérieur, l'autonomisation, le feedback positif et négatif par le biais de la motivation autonome et de l'engagement affectif envers le supérieur. Nos résultats ont confirmé les trois premières hypothèses, et infirmé la dernière (H5d). Plusieurs auteurs ont montré l'influence de la fréquence des communications, des pratiques d'autonomisation et du feedback positif sur la motivation autonome de l'employé (Deci et *al.*, 1989; Gagné et Forest, 2009), l'engagement affectif envers le supérieur et les CCO (Ben Mansour et *al.*, 2009; Settoon, Bennett, et Liden, 1996). Par ailleurs, nos résultats ont révélé que les comportements du supérieur de cette étude ont des effets directs non significatifs sur les CCO. Par conséquent, nous avons une double médiation complète de la motivation autonome et de l'engagement affectif envers le supérieur dans la relation entre trois comportements du supérieur (la fréquence des communications, les pratiques d'autonomisation et le feedback positif) et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

5.3 Les contributions de l'étude

Les résultats de cette étude présentent des retombées pour les chercheurs et les gestionnaires au sein des organisations.

Sur le plan théorique, notre étude apporte de nombreuses contributions dans la connaissance des comportements du superviseur qui déterminent la performance à la tâche des employés et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Nous avons obtenu plusieurs résultats intéressants. Ainsi, les comportements du supérieur ciblés dans la présente étude (la fréquence des communications du supérieur, l'autonomisation, le feedback positif et négatif) exercent tous une influence directe sur la performance à la tâche. Le lien négatif obtenu entre le feedback négatif et la performance à la tâche suggère qu'un niveau élevé de feedback négatif du supérieur

immédiat influence négativement la performance à la tâche de l'employé. Pour ce qui est des CCO, la fréquence des communications du supérieur, l'autonomisation et le feedback positif exercent une influence positive sur cette variable dépendante par le biais d'une double médiation complète de la motivation autonome et de l'engagement affectif envers le supérieur.

Certains auteurs (Meyer *et al.*, 2004 ; Johnson *et al.*, 2010) se sont intéressés aux liens entre la motivation au travail et l'engagement de l'employé. Par exemple, le modèle intégrateur proposé par Meyer et ses collègues (2004) combine les concepts de motivation autonome et d'engagement des employés et présente leurs effets sur les comportements conséquents. Toutefois, nous en savons encore très peu sur l'effet de la double médiation de la motivation autonome et de l'engagement affectif envers le supérieur dans la relation entre les comportements du supérieur et la performance au travail (performance à la tâche et les CCO). En effet, peu de recherches ont étudié ces concepts sous l'angle d'analyse proposé ici et aucune n'a utilisé exactement les mêmes variables. Dans notre cas, nous avons cherché à expliquer l'impact de quatre comportements du supérieur (la fréquence des communications du supérieur, l'autonomisation, le feedback positif et négatif du supérieur) sur la performance à la tâche et les CCO. Pour cela, nous nous sommes référés à trois théories pertinentes (la théorie de l'autodétermination, la théorie de l'échange social et la théorie de l'échange leader-membre) afin d'élaborer notre cadre conceptuel. Même si notre étude n'a pas confirmé l'effet de la double médiation de la motivation autonome et de l'engagement affectif envers le supérieur sur la performance à la tâche, elle a toutefois permis de combler un écart dans la connaissance de l'influence des comportements précédents sur les CCO.

Les résultats de cette étude ont confirmé la pertinence de l'utilisation des théories précédentes pour expliquer l'impact des comportements du supérieur sur la performance globale au travail. Conduite selon une démarche hypothético-déductive,

les résultats de notre recherche apportent aussi des contributions dans les deux domaines de connaissance suivants : le comportement organisationnel et la gestion des ressources humaines. Nos résultats ont aussi permis de confirmer l'atteinte de notre principal objectif de recherche qui était d'expliquer le rôle de certains comportements du supérieur dans la performance au travail des employés.

Sur le plan pratique, les résultats de cette étude peuvent avoir de nombreuses répercussions dans la façon de gérer les employés dans les organisations. En effet, notre étude confirme le rôle central du supérieur immédiat dans l'adoption par le personnel de comportements de performance à la tâche et de citoyenneté organisationnelle. Les dirigeants d'entreprises devraient donc promouvoir auprès de leurs superviseurs certaines pratiques de gestion, telles qu'encourager les communications fréquentes et régulières avec les employés, accorder une plus grande latitude aux employés dans l'organisation de leur travail, et une transmission de feedback positif. Pour encourager les comportements de citoyenneté organisationnelle, les dirigeants des organisations devraient aussi se préoccuper de la motivation autonome et de l'engagement affectif envers le supérieur de leurs employés. En effet ces deux variables jouent un rôle important de médiation entre trois comportements du supérieur (la fréquence des communications, les pratiques d'autonomisation et le feedback positif) et les CCO.

À contrario, l'usage du feedback négatif pourrait entraîner des effets contreproductifs. Pour améliorer la performance au travail (la performance à la tâche et les CCO) de leurs employés, nos résultats suggèrent que les dirigeants d'entreprises devraient recommander à leurs gestionnaires de première ligne d'éviter de donner du feedback négatif aux employés, ou à tout le moins à y recourir avec précaution et s'assurer que celui-ci soit communiqué d'une manière appropriée (Carpentier et Mageau, 2013).

Par ailleurs, notre étude montre l'importance à accorder aux compétences relationnelles car elles sont difficiles à acquérir et demeurent essentielles pour communiquer efficacement et donner un feedback clair et constructif aux employés. Les dirigeants devraient programmer des séances de coaching ou de mentorat à l'intention des superviseurs pour l'acquisition de telles compétences.

En plus des compétences du supérieur à renforcer, cette étude fait également ressortir une pratique de gestion des ressources humaines (GRH) qui mériterait l'attention de la direction des organisations pour encourager la performance à la tâche et les CCO. Il s'agit de la gestion de la performance qui à travers le feedback positif du supérieur a une influence sur la motivation autonome et l'engagement affectif. Toutes les étapes de cette pratique (y compris l'élaboration du formulaire d'évaluation et le feedback du supérieur) devront être transparentes, équitables et respectueuses des employés pour capitaliser tous les bénéfices attendus de cette pratique de la GRH.

En résumé, les résultats de cette recherche ont montré d'une part l'importance d'encourager certains comportements du supérieur tels que la fréquence des communications, l'autonomisation et le feedback positif pour améliorer la performance à la tâche des employés. D'autre part, cette étude a fait ressortir la nécessité de miser sur les comportements du supérieur et les deux variables médiatrices pour encourager l'adoption des comportements de citoyenneté organisationnelle. Le fait d'analyser sur le plan managérial les relations entre des variables qui peuvent avoir un impact positif sur la performance au travail du personnel (performance à la tâche et CCO) constitue un avantage concurrentiel certain pour les entreprises. Aussi, les résultats de cette recherche permettront d'aider les gestionnaires dans les organisations à identifier des leviers ayant une influence certaine sur l'adoption de comportements de performance à la tâche et des CCO de leurs employés.

5.4 Les limites de l'étude

Même si cette recherche contribue à améliorer notre compréhension de l'impact des comportements du supérieur immédiat sur la performance au travail des employés, elle présente tout de même des limites qui seront présentées ci-après.

La première limite est liée au devis à coupe transversale de cette étude car toutes les mesures des variables indépendantes, médiatrices et dépendantes ont été effectuées en même temps; il nous a été impossible d'inférer des relations causales entre les variables. Pour cela, un devis de recherche de type longitudinal serait mieux indiqué pour déterminer des relations de causalité.

La seconde limite de cette recherche concerne les échelles de mesure. En particulier, les échelles utilisées pour mesurer les comportements du supérieur dans cette recherche sont différentes du questionnaire sur le climat favorisant l'autonomie (Baard, Deci et Ryan, 2004) habituellement recommandé par les chercheurs de la TAD. De plus, les besoins psychologiques n'ont pas été évalués dans la présente étude, bien que nous ayons présumé que les comportements du supérieur permettraient de combler ces besoins, et pour cette raison contribueraient à accroître la motivation autonome. En outre, nous avons dû écarter plusieurs échelles contenues dans le questionnaire du supérieur puisque nous demandions à celui-ci de se prononcer sur les comportements de plusieurs subordonnés.

La troisième limite est liée aux variables de contrôle ciblées dans notre étude (le sexe du superviseur et de l'employé, l'âge de l'employé et la durée de la relation superviseur-supervisé). Ces variables n'ont pas été intégrées dans les modèles que nous avons testés durant nos analyses statistiques. Nous avons testé leurs effets sur la motivation et l'engagement affectif envers le supérieur dans des régressions linéaires normales et leurs effets se sont révélés non significatifs ou faibles. Toutefois, nous

pensons qu'il aurait été judicieux de les intégrer au modèle global avec toutes les autres variables et ainsi contrôler leurs effets sur les variables médiatrices et dépendantes (la performance à la tâche et les CCO). Une future recherche similaire pourrait s'atteler à le faire.

La quatrième limite de cette recherche concerne nos analyses statistiques. Même si la macro « PROCESS » de Hayes installée dans SPSS et utilisée dans notre cas a permis une analyse par régressions linéaires multiples et un test des effets indirects des comportements du supérieur sur la performance au travail par *bootstrapping*, elle ne réalise pas les mêmes analyses possibles avec les équations structurelles du logiciel Lisrel par exemple. Nous aurions pu avec une méthode d'analyse par équations structurelles tester ensemble toutes les variables de notre modèle d'analyse, y inclus nos deux variables dépendantes. Les méthodes d'analyse par équations structurelles présentent plusieurs autres avantages. En effet, certains auteurs les utilisent pour mieux estimer les effets médiateurs tout en tenant compte des problèmes de multicollinéarité, de la nature des échelles de mesure et de la taille de l'échantillon (Shrout et Bolger, 2002 cités dans El Akremi et Roussel, 2003).

La cinquième limite est liée à la mesure de l'engagement affectif. Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi pour des raisons de parcimonie, de nous focaliser uniquement sur l'engagement affectif *de l'employé* envers son supérieur. Or certains auteurs (Landry, 2009 ; Landry et Vandenberghe, 2009) pensent qu'il faut aborder cette question sous l'angle d'une « relation dyadique, individualisée et signifiante qu'est la relation superviseur-supervisé à travers le prisme de l'engagement » (Landry, 2009, p.2) et insistent « sur les engagements *des deux partenaires* de cette relation » (*Ibid*, p.3). Pour tenir compte de cet avis, une future recherche pourrait analyser l'engagement affectif dans les deux sens de la relation superviseur-supervisé.

Finalement, la violation du postulat de l'indépendance des données utilisées dans cette étude constitue la dernière limite. En effet, la plupart des superviseurs de l'échantillon sont impliqués dans plusieurs paires. Il serait donc approprié d'utiliser des analyses hiérarchiques linéaires (*hierarchical linear modeling* ou HLM; Hofmann, 1997) pour tenir compte de la structure de notre échantillon.

5.5 Les pistes de recherches futures

Malgré les limites exposées dans la section précédente, cette étude présente une pertinence théorique et pratique certaine. Nous proposons ci-dessous d'autres pistes de recherche pour prolonger cette recherche.

Après avoir analysé dans cette étude la contribution de l'engagement affectif envers le supérieur comme variable médiatrice, une autre étude pourrait analyser l'engagement affectif dans les deux sens de la relation superviseur-supervisé. De plus, cette étude pourrait intégrer une variable dépendante associée au supérieur (par exemple, le bien-être au travail). On évaluerait à cet effet le rôle des comportements du supérieur sur son propre bien-être au travail dans un cadre conceptuel similaire.

Dans le cadre d'une future recherche, on pourrait aussi examiner les effets du comportement des coéquipiers sur la performance au travail de l'employé via une double médiation de la motivation autonome et l'engagement affectif envers le groupe de travail qui remplacerait l'engagement envers le supérieur. Les besoins psychologiques tels que définis par la TAD et l'effet de l'engagement affectif envers le groupe sur la performance intra-rôle et extra-rôle constitueraient des étapes importantes des analyses statistiques. Comme le soulignent Ben Mansour et ses collègues (2009, p.319), le groupe semble être « à la fois physiquement plus proximal et psychologiquement plus saillant que l'organisation pour prédire la performance »

et les employés engagés envers leur groupe de travail adoptent des comportements citoyens et non destructifs comme la négligence par exemple.

Aussi, nous avons tenu compte dans notre modèle de la motivation autonome et de l'engagement affectif envers le supérieur. De futures recherches pourraient intégrer d'autres formes de motivation (motivation contrôlée) et d'autres formes d'engagement (normatif, de continuité), conformément au modèle intégrateur de la motivation et de l'engagement proposé par Meyer et ses collègues (2004).

Finalement, nous avons testé les effets directs et indirects des comportements du supérieur sur la performance à la tâche et les CCO en utilisant la macro « PROCESS » de Hayes. Comme l'ont souligné El Akremi et Roussel (2003), nous pensons qu'une autre recherche pourrait être menée avec une méthode d'analyse par équations structurelles pour mieux estimer les effets des variables médiatrices en tenant compte des problèmes de multicollinéarité, de la nature des échelles de mesure utilisées et de la taille de l'échantillon.

CONCLUSION

Ce mémoire est une étude qui a pour objet l'analyse de l'influence des comportements du supérieur sur la performance à la tâche et les comportements de citoyenneté organisationnelle via la motivation autonome et l'engagement affectif de l'employé envers son supérieur.

Dans cette étude, nous avons utilisé un devis de vérification d'hypothèses corrélational explicatif à coupe transversale et la technique du questionnaire a été la méthode de collecte de données. Nous avons constitué notre échantillon par la méthode d'échantillonnage non probabiliste par convenance. La collecte de données a été effectuée par questionnaires auto-administrés auprès d'employés et de leur supérieur immédiat. L'échantillon est constitué de 404 dyades superviseur-supervisé dans une variété d'occupations, issues de 10 organisations québécoises de tailles diverses qui ont manifesté un intérêt pour cette étude. Enfin, l'analyse des données s'est effectuée en utilisant la macro « PROCESS » de Hayes installée dans le logiciel SPSS 25.

Nos résultats ont démontré l'influence positive de la fréquence des communications du supérieur, des pratiques d'autonomisation et du feedback positif sur la motivation autonome (H1a, H1b, H1c), des résultats cohérents avec les fondements de la TAD. L'influence du feedback négatif sur la motivation autonome (H1d) s'est toutefois avérée non significative. Nous avons aussi démontré dans nos travaux le lien positif entre la motivation autonome et l'engagement affectif envers le supérieur (H2). Ce

résultat confirme ceux obtenus par d'autres auteurs (ex. Gagné et *al.*, 2008 ; Johnson et *al.*, 2010).

Pour ce qui est de la performance à la tâche, nos résultats ont établi un lien direct entre les comportements du supérieur et cette variable dépendante, mais la double médiation (via la motivation et l'engagement) n'a pas été observée (H4a, H4b, H4c, H4d).

Par ailleurs, nos résultats n'ont pas démontré de lien direct entre les comportements du supérieur ciblés dans la présente étude et les CCO. Ils ont par contre confirmé une double médiation complète de la motivation autonome et de l'engagement affectif envers le supérieur entre trois comportements du supérieur (la fréquence des communications, les pratiques d'autonomisation, le feedback positif) et les CCO (H5a, H5b, H5c). En somme, les résultats obtenus dans le cadre de cette étude représentent une contribution à la recherche car à notre connaissance peu de recherches ont étudié ces concepts sous cet angle d'analyse et aucune n'a utilisé exactement les mêmes variables.

ANNEXE A

QUESTIONNAIRE DE L'EMPLOYÉ

À propos de la fréquence de la communication avec votre supérieur...		Jamais	Rarement	À l'occasion	Souvent	Très souvent
1.	À quelle fréquence avez-vous l'occasion d'échanger avec votre supérieur immédiat ?	<input type="checkbox"/>				
2.	À quelle fréquence avez-vous l'occasion de parler de votre travail avec votre supérieur immédiat ?	<input type="checkbox"/>				
3.	À quelle fréquence initiez-vous des interactions avec votre supérieur en lien avec le travail ?	<input type="checkbox"/>				

Cette section porte sur l'autonomie qu'on vous accorde dans votre travail.		Fortement en désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord
1.	Je peux organiser mon travail comme je l'entends.	<input type="checkbox"/>				
2.	J'ai beaucoup de liberté et d'indépendance dans la façon de faire mon travail.	<input type="checkbox"/>				
3.	J'ai beaucoup d'autonomie dans la prise de décision.	<input type="checkbox"/>				

Concernant les comportements de votre supérieur...

	Fortement en désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord
Feedback positif					
1. Quand je fais du bon travail, mon supérieur me fait un commentaire positif sur ma performance.	<input type="checkbox"/>				
2. Je reçois souvent des félicitations de mon supérieur.	<input type="checkbox"/>				
3. Je reçois souvent des commentaires positifs de mon supérieur.	<input type="checkbox"/>				
Feedback négatif					
4. Mon supérieur me le dit quand mon rendement au travail ne répond pas aux normes de l'organisation.	<input type="checkbox"/>				
5. À l'occasion, quand ma performance au travail n'est pas à la hauteur de ce qui est attendu, mon supérieur me le fait savoir.	<input type="checkbox"/>				
6. À l'occasion, quand je fais une erreur au travail, mon supérieur me le dit.	<input type="checkbox"/>				

Quelles sont les raisons qui vous conduisent à déployer des efforts dans votre travail actuel ?

	Fortement en désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord
Motivation autonome					
1. Car je considère qu'il est important de faire des efforts dans ce travail.	<input type="checkbox"/>				
2. Car ce travail correspond bien à mes valeurs personnelles.	<input type="checkbox"/>				
3. Car ce travail a une signification personnelle pour moi.	<input type="checkbox"/>				
4. Parce que j'ai du plaisir à faire ce travail.	<input type="checkbox"/>				
5. Car ce que je fais dans mon travail est stimulant.	<input type="checkbox"/>				
6. Parce que le travail que je fais est intéressant.	<input type="checkbox"/>				

**Les items suivants traitent de votre relation
avec votre supérieur immédiat**

Engagement affectif envers le supérieur

	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"/>

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

QUESTIONNAIRE DU SUPERIEUR

INSTRUCTIONS :

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 _____

<i>La section suivante porte sur les comportements au travail de ABC.</i>		Fortement en désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord
<i>Performance à la tâche</i>						
1.	ABC complète de façon adéquate les tâches qui lui sont assignées.	<input type="checkbox"/>				
2.	ABC rencontre les exigences de performance.	<input type="checkbox"/>				
3.	Le travail d'ABC est régulièrement exécuté avec qualité.	<input type="checkbox"/>				
<i>Comportements de citoyenneté organisationnelle</i>						
4.	ABC se porte volontaire pour des tâches qui ne sont pas exigées de lui/d'elle.	<input type="checkbox"/>				
5.	La présence au travail de ABC est au-delà des normes.	<input type="checkbox"/>				
6.	ABC nous avise à temps quand il/elle ne peut venir au travail.	<input type="checkbox"/>				

<p>1. Sexe : F M <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>2. Âge : _____</p> <p>3. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette <u>organisation</u> ? Nombre d'années _____ (Si moins d'un an, nombre de mois _____)</p> <p>4. Combien d'employés supervisez-vous directement ? _____</p>

BIBLIOGRAPHIE

- Ahlbrandt, R., Lean, C., & Murrell, A. (1992). "Employee Involvement Programmes Improve Corporate Performance". *Long Range Planning*, 25, 91-98.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A. M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84 (19), 142-5.
- Avenier, M. J., & Thomas, C. (2011). Mixer quali et quanti pour quoi faire? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de réflexion.
- Baard, P. P. (2002). Intrinsic need satisfaction in organizations: A motivational basis of success in for-profit and not-for-profit settings. *Handbook of Self-Determination Research*, 2, 255-275.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Baumard, P. D., Ibert, C., & Xuereb, J. J.-M (2003). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans Thietart et al., *Méthodes de Recherche en Management*. Paris, Dunod, 261-296.

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human resource management*, 38(4), 287-301.
- 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., 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.C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16(4) p. 327-348.
- Benabou, C. & Mcshane, S. L. (2008). Personnalité, attitudes, valeurs et éthique. Dans *Comportement organisationnel. Comportements humains et organisations dans un environnement complexe*. (p.105-161). Québec : Les Éditions de la Chenelière Inc.
- Ben Mansour, J., Chiniara, M., & Bentein, K. (2009). L'engagement envers le groupe de travail et le supérieur. Dans J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe (Eds.), *Comportement organisationnel*, 3 pp. 307-338. De Boeck, Bruxelles, Belgique.
- Bentein, K., & Guerrero, S. (2008). La relation d'emploi : état actuel de la question. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 63 (3), 393-424.
- Bentein, K. & Trottier, M. (2014). *Méthodes de recherches appliquées en gestion des ressources humaines : notes de cours et illustrations*, ORH-3000 (p.18-72). Université du Québec à Montréal, Département organisation et ressources humaines.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York : John Wiley.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass, 71.

- Boyd, B. K., Gove, S., & Hitt, M. A. (2005). Construct measurement in strategic management research: Illusion or reality? *Strategic Management Journal*, 26(3), 239-257.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Camerman, J., & Jost, J. (2005). Déterminants et conséquences d'une relation de qualité entre un supérieur et son subordonné. In *AGRH, 16ème Conférence, » (Re) concilier l'économique et le social »*, Paris Dauphiné (Vol. 15).
- Camerman, J., Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2002). Justice et engagement affectif : un examen du rôle du médiateur de la confiance. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 8(3) p. 115-135.
- Carpentier, J., & Mageau, G. A. (2013). When change-oriented feedback enhances motivation, well-being and performance: A look at autonomy-supportive feedback in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(3), 423-435.
- Chalmers, A. F. (1987). *Qu'est-ce que la science ?* Paris : La Découverte.
- 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.
- Conference Board of Canada (2005). *What You Need to Know about Mental Health at Work: A Tool for Managers*, Conference Board of Canada.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S., & Sun, J. (2006). *Business research methods* (Vol. 10). New York : McGraw-hill.
- Côté, J., & Fillion, F. (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal : Chenelière Education.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of vocational behavior*, 58(2), 164-209.

- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Deane, D. M. (1991). Content, construct, and criterion-related validity. *The Diabetes Educator*, 17(5), 361-362.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deschenaux, F., & Laflamme, C. (2007). Analyse du champ de la recherche en sciences de l'éducation au regard des méthodes employées : la bataille est-elle vraiment gagnée pour le qualitatif. *Recherches Qualitatives*, 27 (2), 5-27.
- De Villiers, M. E. (2016). *Le Multi dictionnaire de la langue française : dictionnaire*. 6^{ième} édition. Québec Amérique.
- 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.
- Do, K. L. (2003). *L'exploration du dialogue de Bohm comme approche d'apprentissage : une recherche collaborative*, Thèse de doctorat, Université Laval.
- Doucet, O., Simard, G., & Tremblay, M. (2008). L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 63 (4) p.625-647.
- Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques Psychologiques*, 10 (1), 79-86.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (1999). Validité et fiabilité de la recherche. Dans *Méthodes de recherche en management*. Thietart et al., Dunod, Paris, 297-331.

- Duguay, D. (2007). *Pratiques de gestion des ressources humaines, organisation du travail et mobilisation des employés : le rôle de la justice, du soutien et de la confiance*, Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Dvir, T., Kass, N., & Shamir, B. (2004). The emotional bond: vision and organizational commitment among high-tech employees. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (2), 126-143.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42.
- El Akremi, A., & Roussel, P. (2003). Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles: applications en GRH. In *Actes de la 10 ème conférence de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, 1063-1096.
- Fenneteau, H. (2007). *Enquête : entretien et questionnaire*. Éditions Dunod. Paris : France.
- Forest, J., Crevier-Braud, L. & Gagné, M. (2009). Mieux comprendre la motivation au travail, 23-27.
- Forest, J., Dagenais-Desmarais, V., Crevier-Braud, L., Bergeron, É., & Girouard, S. (2010). Le lien entre la santé mentale et la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. *Gestion*, 35 (3), 20-26.
- Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 25 (5), 33-36.
- Forget-Dubois, N. (2014). M&M: Modèles de Médiation et de Modération. *D'après la formation offerte par A.F. Hayes et K. Preacher pour Statistical Horizons*.
- Fortin, F. (1994). Propriétés métrologiques des instruments de mesure (fidélité-validité). *Recherche en Soins Infirmiers*, 39, 58-62.

- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R. (2008). A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation. *Psychologica Belgica*, 48(2).
- Gagné, M. & Forest, J. (2009). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. Dans J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe, (Edit.), *Comportement organisationnel, Volume 3: Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (pp. 215-227). Bruxelles: De Boeck.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., ... & Halvari, H. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.
- Gagnon, C., Gosselin, E., & Paquet, R. (2007). Les engagements au travail sont-ils des attitudes exclusives ou complémentaires ? État des connaissances sur le double engagement (Dual commitment). *Revue Multidisciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le Travail (REMEST)*, 3 (1), 43-64.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Boston : Allyn & Bacon.
- Gerstner, C.R., & Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- 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.
- Gregersen, H. B. (1993). Multiple commitments at work and extrarole behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of Business Research*, 26(1), 31-47.

- Greller, M. M., & Parsons, C. K. (1992). Feedback and feedback inconsistency as sources of strain and self-evaluation. *Human Relations*, 45(6), 601-620.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163), 105-117
- Guével, M. R., & Pommier, J. (2012). Recherche par les méthodes mixtes en santé publique : enjeux et illustration. *Santé Publique*, 24 (1), 23-38.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1980). *Work redesign*, Reading, Massachusetts. Addison Wesley.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 176-190.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Publications.
- Hirschheim, R. (1985). Information systems epistemology: An historical perspective. *Research Methods in Information Systems*, 13-35.
- Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of management*, 23(6), 723-744.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680.
- Irving, P. G., Coleman, D. F., & Cooper, C. L. (1997). Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 444-452.
- Johnson, R. E., Chang, C.-H., & Yang, L.-Q. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226-245.
- Johnson, R. E., Selenta, C., & Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 175-201.

- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 499-517.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Systems Research and Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Katzell, R. A., & Thompson, D. E. (1990). Work motivation: theory and practice. *American Psychologist*, 45(2), 144-153.
- Krauss, S. E. (2005). Research paradigms and meaning making: A primer. *The Qualitative Report*, 10 (4), 758-770.
- Lacouture, Y. (2000). Les méthodes d'analyse multivariée. Dans Vallerand, R. J. et Hess, U. (eds). *Méthodes de recherche en psychologie*, 377-436. Montréal: G. Morin.
- Landry, G. (2009). *Trois études sur l'engagement au sein de la relation superviseur-supervisé : Vers un modèle à quatre composantes*, Thèse de doctorat. HEC Montréal.
- Landry, G., Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2010). Dimensionality and consequences of employee commitment to supervisors: a two-study examination. *The Journal of Psychology*, 144(3), 285-312.
- Landry, G., & Vandenberghe, C. (2009). Role of commitment to the supervisor, leader-member exchange, and supervisor-based self-esteem in employee-supervisor conflicts. *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 5-28.
- Lapalme, M. E., & Doucet, O. (2004). Les récents développements dans l'étude de l'engagement des employés : la redondance perdue. *Actes du Congrès de l'AGRH*.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 52(1), 31-60.
- Lehiany, B. (2012). Unité d'analyse, niveaux d'analyse et spécification des frontières dans l'analyse des réseaux. *AEGIS*, 59-73
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.

- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24 (1), 43-72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407.
- Lincoln, Y S. & Guba, E. G. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N.K. Denzin et YS. Lincoln (2nd éd.), *Handbook of qualitative research* (p. 163-188). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. *The Sage handbook of qualitative research*, 4, 97-128.
- Locke, E.A. (1996). Motivation through conscious goal setting, *Applied and Preventive Psychology*, 5, 117-124.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1984). *Goal setting, a motivational technique that works !* Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- 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), 171-194.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Meyer, J.P. & Allen, N. (1984). Testing the « side-bet theory » of organizational commitment: Some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- 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., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology, 89*(6) p.p. 991.
- Meyer, J. P., & Gagné, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 60-62.
- 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., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior, 29*-52.
- 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.
- Molm, L. D., Collett, J. L., & Schaefer, D. R. (2007). Building solidarity through generalized exchange: A theory of reciprocity. *American Journal of Sociology, 113*(1), 205-242.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 8*(4), 387-401.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior, 14*(2). 224-247.
- Nieto, M., & Pérez, W. (2000). The development of theories from the analysis of the organisation: case studies by the patterns of behaviour. *Management Decision, 38*(10), 723-734.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*(2), 85-97.
- 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.

- Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Le Travail Humain*, 71(1), 22-42.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 351-363.
- 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.
- Raineri, N. (2015). *L'échange social dans les relations au travail : trois études sur les comportements citoyens des employés*, Thèse de Doctorat, Université Laval, Québec.
- Ragin, C. C. (1999). The distinctiveness of case-oriented research. *Health services research*, 34(5), 1137-1151
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Robson, C. (2002). *Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers*. Malden, Mass.; Blackwell Pub.
- Roussel, P. (2000). Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). *La motivation au travail: concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Roussel, P., Dalmas, M., Manville, C., & Mottay, D. (2009). Théories de la motivation au travail et management. Dans J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe, (Edit.), *Comportement organisationnel, Volume 3: Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (pp.171-214). Bruxelles: De Boeck.
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2007). *Le design de la recherche. Méthodes de recherche en Management*, 143-172.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of Personality*, 74(6), 1557-1586.
- Sandra, M. 1993. ...De compétences. *Sens et contresens des bilans des compétences*, 33-54, Éditions Liaisons, Paris : France.
- Saint-Michel, S., & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? @ *GRH*, (1), 13-38.
- Sagaut, P. (2008). Introduction à la pensée scientifique moderne. *Cours d'Enseignement à l'Université Pierre et Marie Curie, Paris*, 6.
- Sedgwick, P. (2012). Pearson's correlation coefficient. *Bmj*, 345(7).
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 143-150.
- Siders, M. A., George, G., & Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of Management Journal*, 44(3), 570-579.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 46-56.
- 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), 123-138

- 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.
- Stoeva, E. (2007). *La qualité des relations employés-supérieur et l'engagement organisationnel*. Thèse de doctorat, HEC Montréal, Montréal, Québec..
- Swales, S. (2004). Commitment to change: Profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review*, 33 (2), 187-204.
- Thiétart, R. A. et al., (2014). *Méthodes de recherche en management*-4ème édition. Dunod.
- Thill, E., & Vallerand, R. J. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval, Québec. Éditions Études vivantes.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M. È., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69-78.
- Tremblay, M., Gay, P., & Simard, G. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines, série scientifique, Cirano (Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations).
- Tremblay, M., & Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel: l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. *Gestion*, 30(2), 60-68.
- Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *Recherches qualitatives*, 38-45.
- Vallerand, R. J., & Bissonnette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of Personality*, 60(3), 599-620.
- 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), 200-210

- 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., Landry, G., & Panaccio, A.J. (2009). L'engagement organisationnel. Dans J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe, (Edit.), *Comportement organisationnel, Volume 3: Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (pp. 275-306). Bruxelles: De Boeck.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*, New York : Wiley.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Watson Wyatt (2005). *Au travail! Vers une organisation en santé*, Watson Wyatt.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Weber, R. (2004). Editor's comments: the rhetoric of positivism versus interpretivism: a personal view. *MIS quarterly*, iii-xii.
- Wiener, Y., & Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10(1), 47-52.
- 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.