

HEC Montréal
École affiliée à l'Université de Montréal

**TROIS ÉTUDES SUR L'EFFET DES COMPORTEMENTS DE LEADERSHIP :
EXPLORATION DE LA BOÎTE NOIRE PSYCHOLOGIQUE**

Par

Marie-Claude Gaudet

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en Administration
Spécialisation : Gestion des ressources humaines

Juillet 2013

© Marie-Claude Gaudet, 2013

HEC Montréal
École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

**TROIS ÉTUDES SUR L'EFFET DES COMPORTEMENTS DE LEADERSHIP :
EXPLORATION DE LA BOÎTE NOIRE PSYCHOLOGIQUE**

Présentée par :

Marie-Claude Gaudet

A été évaluée par un jury de thèse composé des personnes suivantes :

Professeur Éric Brunelle

HEC Montréal

Président-rapporteur

Professeur Michel Tremblay

HEC Montréal

Directeur de recherche

Professeur Gilles Simard

ESG-UQAM

Membre du jury

Professeur Pascal Paillé

Université Laval

Examineur externe

Professeur Alain D'Astous

Représentant du Directeur de HEC Montréal

RÉSUMÉ

Cette thèse prend la forme de trois articles scientifiques s'intéressant à la relation entre différents comportements de leadership adoptés par les supérieurs immédiats et la performance des ressources humaines dans les organisations. Plus précisément, elle vise à explorer les mécanismes psychologiques qui expliquent cette relation et qui la circonscrivent.

Le premier article vise à explorer la « boîte noire » psychologique des effets des comportements de reconnaissance contingente adoptés par les supérieurs hiérarchiques sur la performance des employés. Plus précisément, en utilisant trois sources de données différentes (N=294), cette étude examine un modèle dans lequel la justice perçue (distributive, procédurale et interactionnelle) et l'épuisement émotionnel agissent comme médiateurs dans la relation entre les comportements de reconnaissance contingente et deux indicateurs de performance des employés, soit les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) et l'absentéisme. Les résultats révèlent que la justice procédurale exerce un effet médiateur dans la relation négative entre les comportements de reconnaissance contingente des supérieurs et l'épuisement émotionnel, et ce, tout en contrôlant l'effet de la surcharge de travail et du leadership transformationnel. Nous trouvons également que l'épuisement émotionnel agit comme médiateur de la relation entre deux dimensions de justice (procédurale et interactionnelle) et les deux indicateurs de performance, soit les CCO et l'absentéisme. Les formes interactionnelle et distributive de la justice sont également liées directement aux CCO. La contribution et les implications de ces résultats pour la recherche dans les domaines du leadership, de la santé psychologique et de la justice organisationnelle sont soulevées.

La deuxième étude vise à examiner le processus expliquant l'impact des leaderships de structure et de considération sur la performance RH, mesurée par deux indicateurs, soit la rétention des employés (ou le turnover volontaire) et les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO). Notre étude renferme deux sous-objectifs, soit, premièrement, celui d'évaluer le rôle médiateur de la perception de justice (distributive et procédurale) dans la relation entre ces styles de leadership et la performance RH, et deuxièmement, de se pencher sur l'effet du leadership en tant que construit collectif sur ce médiateur qu'est la justice. Nous proposons un modèle multiniveaux et testons ce modèle à partir d'un échantillon composé de 625 employés, regroupés en 27 unités organisationnelles provenant d'une entreprise canadienne œuvrant dans le secteur du commerce de détail. Les analyses de modèles linéaires hiérarchiques sont effectuées à partir de données collectées auprès de trois différentes sources. Les résultats indiquent que les comportements de considération et de structure permettent de réduire le turnover volontaire et de favoriser l'adoption de CCO, et ce, soit de manière directe, soit par le biais de la perception de justice des subordonnés. Les résultats révèlent aussi que le climat de leadership exerce une influence interniveaux sur la perception de justice des employés. La contribution de cette étude à l'avancement des connaissances est discutée.

La troisième étude a pour objectif d'approfondir encore davantage les connaissances sur la « boîte noire » des effets du leadership de structure. À partir d'un échantillon composé de 484 employés travaillant dans une entreprise du secteur de la vente au détail, nous examinons la relation entre ce style de leadership et deux indicateurs de performance des ressources humaines, soit les comportements de citoyenneté

organisationnelle et le turnover. Plus précisément, l'étude vise, dans un premier temps, à examiner le rôle de deux médiateurs dans cette relation, soit l'engagement organisationnel affectif (EOA) et le soutien organisationnel perçu (SOP). Dans un deuxième temps, elle se penche sur le rôle modérateur de la relation d'échange superviseur-supervisé sous trois dimensions (affect, loyauté et respect professionnel) dans la relation entre le leadership structurant et ces deux médiateurs. Les résultats confirment l'effet médiateur du SOP dans la relation entre le leadership de structure et l'EOA, ainsi que l'effet médiateur de l'EOA dans la relation entre le SOP et deux indicateurs de performance (comportements extra-rôle et turnover). De plus, ils mettent en évidence le rôle modérateur du respect professionnel dans la relation positive entre le leadership de structure et le SOP.

Mots-clés : leadership; reconnaissance contingente; considération; structure; justice organisationnelle; épuisement émotionnel; soutien organisationnel; comportements de citoyenneté organisationnelle; absentéisme; turnover.

ABSTRACT

This thesis consists of three scientific papers examining the relationship between different leadership behaviors adopted by immediate supervisors and human resource performance in organizations (HR performance). More specifically, it aims to explore the psychological mechanisms that explain and delineate this relationship.

The first paper aims to explore the psychological black box explaining the effects of contingent reward behavior adopted by supervisors on employee performance. Using data collected from three different sources (N=294), we examine a model in which perceived organizational justice (distributive, procedural, and interactional) and emotional exhaustion mediate the relationship between contingent reward leadership (CRL) and two performance indicators, namely organizational citizenship behaviors (OCB) and absenteeism. Results indicate that procedural justice mediates the negative relationship between CRL and emotional exhaustion while controlling for work overload and transformational leadership. We also find that emotional exhaustion plays a mediating role in the relationship between two dimensions of justice (procedural and interactional) and both OCB and absenteeism. Interactional justice and distributive justice are also directly linked to OCB. Implications of these findings for research on leadership, psychological health and organizational justice are discussed.

The second study aims to investigate the process which explains the impact of initiating structure and consideration leadership on HR performance, measured by two indicators: employee retention (or voluntary turnover) and organizational citizenship behaviors (OCB). This study has two sub-objectives: 1) to evaluate the mediating role of the perception of justice (distributive and procedural) in the relation between the two

leadership styles and HR performance, and 2) to examine the effect of leadership-- as a collective construct--on the mediating variable, justice. A multilevel model is proposed and tested on a sample of 625 employees distributed into 27 organizational units of a Canadian company in the retailing sector. Hierarchical linear models are analyzed based on data collected from three sources. The results indicate that consideration and initiating structure behaviors are negatively linked to voluntary turnover and positively linked to the adoption of OCB, either directly or through subordinates' justice perception. The results also show that the climate of leadership exerts an inter-level influence on employees' justice perception. The contribution of the study to the advancement of knowledge is discussed.

The third study is intended to advance knowledge of the “black box” regarding the effects of initiating structure leadership. Based on a sample of 484 employees working in a retail sales company, the relationship between initiating structure and two human resources performance indicators—organizational citizenship behaviors and turnover— is investigated. Specifically, this study has a twofold objective: 1) to examine the role of two mediators in this relationship: affective organizational commitment (AOC) and perceived organizational support (POS); and 2) to investigate the moderating role of three dimensions of leader-member exchange (affect, loyalty, and professional respect) in the relationship between initiating structure leadership and the two mediating variables. The results confirm the mediating effect of POS in the relationship between initiating structure leadership and AOC, along with the mediating effect of AOC in the relationship between POS and two performance indicators (extra-role behaviors and

turnover). In addition, the study sheds light on the moderating role of professional respect in the positive relationship between initiating structure leadership and POS.

Keywords: leadership; contingent reward leadership; consideration; structure; organizational justice; emotional exhaustion; organizational support; organizational citizenship behaviors; absenteeism; turnover.

TABLES DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	xiii
LISTE DES FIGURES	xiv
REMERCIEMENTS	xv
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 - Les comportements de leadership et leurs effets : cadre conceptuel et théorique .	9
1.1 Les approches de leadership.....	9
1.1.1 L'approche des traits	9
1.1.2 L'approche situationnelle	10
1.1.3 L'approche de l'influence du pouvoir	11
1.1.4 L'approche comportementale.....	12
1.1.5 Positionnement de la présente étude.....	15
1.2 Les processus d'influence et les niveaux de conceptualisation	16
1.3 Reconnaissance contingente : définition, mesure et niveaux d'analyse	18
1.3.1 Définition et mesure	18
1.3.2 Niveaux d'analyse	21
1.4 Considération et structure : définition, mesure et niveaux d'analyse.....	21
1.4.1 Définition et mesure des comportements de structure.....	23
1.4.2 Niveaux d'analyse des comportements de structure.....	24
1.4.3 Définition et mesure des comportements de considération	25
1.4.4 Niveaux d'analyse des comportements de considération	26
1.5 Indicateurs de performance RH.....	26
1.6 Cadre théorique	27
1.6.1 Théorie de la conservation des ressources.....	28
1.6.2 Théorie de l'échange social	30
CHAPITRE 2 - ARTICLE 1	33
Exploring the black box of the contingent reward leadership-performance relationship: The role of perceived justice and emotional exhaustion.....	33
2.1 Abstract	33
2.2 Introduction	34
2.3 The Mediating Role of Perceived Justice between CRL and Emotional Exhaustion.....	38

2.3.1 Contingent Reward Leadership and Perceived Justice	38
2.3.2 Perceived Justice and Emotional Exhaustion	41
2.4 The Mediating Role of Emotional Exhaustion in the Relationship between Perceived Justice and Performance Outcomes	46
2.4.1 Perceived Justice, Emotional Exhaustion, and Absenteeism.....	46
2.4.2 Perceived Justice, Emotional Exhaustion, and OCB	48
2.5 Method.....	50
2.5.1 Context, Procedures and Participants	50
2.5.2 Measures.....	51
2.6 Analyses	53
2.7 Results	54
2.7.1 Scale comparisons	54
2.7.2 Confirmatory Factor Analysis	55
2.7.3 Structural Model Analysis	57
2.7.4 Hypothesis Testing	58
2.8 Discussion	60
2.8.1 Theoretical Implications and Future Directions	61
2.8.2 Practical implications	67
2.8.3 Limitations.....	69
2.9 Conclusion.....	69
References – Article 1	71
CHAPITRE 3 - Article 2	90
Les <i>oubliés</i> du leadership : Comprendre l’effet des leaderships de structure et de considération sur la rétention et la performance discrétionnaire des ressources humaines	90
3.1 Résumé	90
3.2 Introduction	92
3.2.1 Les oubliés du leadership : les comportements de considération et de structure	92
3.2.2 Leadership, rétention et performance discrétionnaire: la justice comme médiateur	94
3.3 Fondements théoriques et hypothèses de recherche	97
3.3.1 Leadership et turnover volontaire: le rôle médiateur de la justice distributive	97
3.3.1.1 Leadership de structure, de considération et justice distributive	98
3.3.1.2 Justice distributive et turnover.....	101
3.3.2 Climats de leadership et justice distributive	102
3.3.3 Leadership et CCO : le rôle médiateur de la justice procédurale	104

3.3.3.1 Leadership de structure, de considération et justice procédurale	105
3.3.3.2 Justice procédurale et CCO	106
3.3.4 Climat de leadership et justice procédurale	107
3.4 Méthodologie.....	107
3.4.1 Contexte, échantillon et procédures.....	107
3.4.2 Mesures	109
3.5 Analyses et résultats	111
3.5.1 Statistiques descriptives et corrélations	111
3.5.2 Analyse factorielle confirmatoire	112
3.5.3 Analyses d'agrégation	114
3.5.4 Tests d'hypothèses.....	115
3.5.5 Analyses supplémentaires	119
3.6 Discussion	120
3.7 Conclusion.....	124
3.8 Autocritique de l'article publié.....	125
Références – Article 2	127
CHAPITRE 4 - Article 3	141
Leadership de structure et performance des ressources humaines : explorer la boîte noire psychologique.....	141
4.1 Résumé	141
4.2 Introduction	142
4.3 Fondements théoriques et hypothèses de recherche	148
4.3.1 L'engagement organisationnel comme médiateur.....	148
4.3.2 Le soutien organisationnel perçu comme médiateur	151
4.3.3 La relation d'échange superviseur-supervisé comme modérateur.....	154
4.4 Méthodologie de recherche	158
4.4.1 Échantillon et procédures	158
4.4.2 Mesures	159
4.5 Analyses et résultats	162
4.5.1 Statistiques descriptives et corrélations	162
4.5.2 Analyse factorielle confirmatoire	162
4.5.3 Tests d'hypothèses.....	165
4.5.4 Analyses supplémentaires	169

4.6 Discussion et conclusion	171
Références – Article 3	176
CHAPITRE 5 - Conclusion.....	185
BIBLIOGRAPHIE	195

LISTE DES TABLEAUX

CHAPITRE 1

Tableau 1 : Instrument de mesure de la reconnaissance contingente.....	20
Tableau 2 : Instrument de mesure du leadership structurant.....	24
Tableau 3 : Instrument de mesure du leadership de considération.....	26

CHAPITRE 2

Tableau 1: <i>Confirmatory Factor Analysis</i>	85
Tableau 2 : <i>Summary Statistics and Zero-Order Correlations</i>	86
Tableau 3 : <i>Structural Equation Results</i>	87

CHAPITRE 3

Tableau 1 : Statistiques Descriptives.	112
Tableau 2 : Résultats de l'Analyse Factorielle Confirmatoire.....	115
Tableau 3 : Résultats des analyses de modèles linéaires hiérarchiques - Variables dépendantes : justice distributive et justice procédurale.....	117
Tableau 4 : Résultats des analyses de modèles linéaires hiérarchiques - Variables dépendantes : turnover et CCO.....	118

CHAPITRE 4

Tableau 1 : Statistiques descriptives.....	164
Tableau 2 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire.....	164
Tableau 3 : Analyse de régression multiple pour les variables dépendantes EOA et SOP.....	166
Tableau 4 : Analyse de régression multiple pour les variables dépendantes CCO et turnover.....	167

LISTE DES FIGURES

CHAPITRE 1

Figure 1 : Relations causales entre les variables principales des approches et positionnement de notre étude.....15

CHAPITRE 2

Figure 1 : *Theoretical model for the study. H = Hypothesis*.....88

Figure 2 : *Completely standardized parameter estimates for the final model*.....89

CHAPITRE 3

Figure 1 : Relations proposées entre les variables à l'étude.....97

Figure 2 : Modèle final.....120

CHAPITRE 4

Figure 1 : Relations proposées entre les variables à l'étude.....147

Figure 2 : Effet modérateur du respect professionnel dans la relation entre le leadership de structure et le soutien organisationnel perçu.....169

Figure 3 : Aperçu des relations observées entre les variables à l'étude.....170

REMERCIEMENTS

Plusieurs personnes m'ont été d'une aide précieuse tout au long de ce parcours doctoral. J'aimerais d'abord remercier Michel Tremblay, qui a dirigé mes travaux de recherche et avec qui je collabore depuis maintenant sept ans. Je le remercie d'avoir su me guider dans mes choix et d'avoir cru en moi. Son ardeur au travail, son expérience, sa curiosité intellectuelle, sa vision et son souci d'amélioration continue m'auront non seulement inspirée, mais aussi permis de devenir une meilleure chercheuse.

Un grand merci à Olivier Doucet, qui fut pour moi d'un soutien inestimable, autant pour le formel que l'informel. Son écoute et ses judicieux conseils ont été très importants, surtout dans les moments difficiles. Je souhaite également remercier Christian Vandenberghe, avec qui j'ai eu le privilège de travailler et qui a fait partie de mon comité de thèse. Son apport a sans contredit été d'une grande valeur scientifique. Merci aussi à Gilles Simard, pour ses commentaires, ses encouragements, son authenticité et sa gentillesse.

Je ne peux passer sous silence les différents organismes qui m'ont appuyée financièrement tout au long du parcours doctoral : le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture, la Chaire de commerce Omer DeSerres, La Fondation HEC Montréal, la Fondation Mercure et HEC Montréal.

Un merci chaleureux à Sylvie Jetté et Julie Bilodeau, dont le soutien technique et moral a contribué à rendre mon parcours plus facile et plus agréable.

Merci également à Mélanie Marion, mon amie. Ta contribution rigoureuse et parfois magique à mes textes m'aura été d'une aide inestimable.

Je suis reconnaissante envers mes deux grands amis, Isabelle Boulard et Jean-François Bertholet, qui ont, chacun à leur façon, contribué à mon développement professionnel et personnel. Merci Isa de me soutenir dans les épreuves et de te réjouir de mes succès comme seule une sœur peut le faire. Merci JF d'être à l'écoute et de partager. Tous mes accomplissements académiques et professionnels, dont cette thèse, portent un peu de ta signature.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à ma famille. D'abord à mes parents, Marie-France et Michel, qui m'ont toujours soutenue et encouragée. Vous êtes mon plus grand réconfort. Merci également à Guillaume, Jean-François et Marianne d'être mes piliers et mes amis.

Finalement à Jonathan, mon amoureux, la personne la plus importante dans ma vie, je dis merci de m'avoir soutenue tout au long de ce défi. Merci de donner une raison et un sens à tous ces efforts.

INTRODUCTION¹

Le leadership est l'un des phénomènes les plus complexes et également l'un des plus étudiés dans la recherche organisationnelle à ce jour. Selon Cascio et Aguinis (2008), il figure parmi les sujets les plus traités de 1963 à 2007 en psychologie du travail. Qu'est-ce que le leadership? Cette question simple génère une réponse pour le moins complexe. En réalité, il existe presque autant de définitions du leadership que de personnes ayant tenté de le définir (Stogdill, 1974, p. 259; Yukl, 2010). D'entrée de jeu, nous proposons de distinguer le leadership de certains concepts analogues, tels que le pouvoir, l'autorité, le contrôle ou la gestion. De fait, nous convenons que « leadership » ne rime pas forcément avec « position hiérarchique ». La définition retenue dans la présente thèse sera celle de Yukl (2010), puisqu'elle est à la fois englobante et précise :

« Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives. » (p. 8)

Si le leadership peut être exercé par différents acteurs au sein d'une entreprise, il reste que les représentants de l'organisation occupent une position idéale pour influencer les individus et les équipes de travail. C'est le cas des supérieurs immédiats (aussi évoqués sous les termes « superviseurs » et « supérieurs hiérarchiques »), qui occupent sans contredit une place importante dans l'évaluation que font les employés de leur environnement de travail. C'est pourquoi la majorité des études dans le domaine du leadership se sont intéressées aux habiletés ou aux comportements des supérieurs

¹ Dans le présent document, la forme masculine est employée pour désigner à la fois le masculin et le féminin.

immédiats (Yukl, 2010), tels qu'évalués par leurs subordonnés (Hiller, DeChurch, Murase et Doty, 2011). Des auteurs ont également démontré l'importance de la perception qu'ont les employés du leadership de leur superviseur dans l'explication de leurs attitudes et de leurs comportements (par exemple, Borgogni, Dello Russo et Latham, 2010). Dans la présente thèse, nous nous intéressons au leadership exercé par ces acteurs organisationnels qui supervisent directement les membres des équipes de travail. Puisque les processus d'influence diffèrent en fonction des niveaux de supervision (Yukl, 2010; Borgogni et *al.*, 2010), cette précision est indispensable. Elle implique que nous écartions d'emblée les principes et notions entourant les processus d'influence distaux (par exemple, le leadership des hauts dirigeants tel que perçu par les employés de premier niveau).

De manière générale, le leadership est considéré comme l'un des plus importants leviers de performance des ressources humaines (performance RH) dans les organisations. Ce constat ne fait plus de doute à la lumière des nombreuses études montrant l'effet des comportements de leadership sur une multitude d'indicateurs comportementaux et attitudeux liés à la performance des employés (par exemple, Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996; Judge, Piccolo et Ilies, 2004; DeRue, Nahrgang, Wellman et Humphrey, 2011; Piccolo et *al.*, 2012). Parmi les architectures comportementales les plus étudiées, le leadership transformationnel (Bass, 1985) fait figure dominante dans la recherche contemporaine (Lowe et Gardner, 2001; Judge et *al.*, 2004; Piccolo et Colquitt, 2006; Hinkin et Schriesheim, 2008; Yang, Zhang et Tsui, 2010). Ce style de leadership est décrit comme le degré avec lequel un leader démontre du charisme, se présente comme un modèle à suivre, inspire ses subordonnés par sa

vision, les stimule intellectuellement et les considère sur le plan individuel (Bass et Riggio, 2006).

L'engouement pour le leadership transformationnel a eu pour conséquence d'éclipser les autres approches du leadership dans la littérature au cours des 25 dernières années. Il faut cependant préciser que ce modèle de leadership n'a pas eu que des adeptes. Un certain nombre d'auteurs (par exemple, Schriesheim, Wu et Scandura, 2009) ont remis en question la clarté du concept, mais surtout la validité de contenu de l'instrument de mesure sur lequel la majorité des études se basent pour examiner le leadership transformationnel, soit le *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ, Bass et Avolio, 1990, 1997, 2000). Ce sont surtout les développements récents dans la recherche multiniveaux qui ont amené les chercheurs à lever le voile sur les déficiences psychométriques du MLQ. Les critiques portent notamment sur les niveaux de mesure des comportements transformationnels. À notre avis, les différentes dimensions comportementales du leadership transformationnel restent pertinentes, mais ne vont pas nécessairement de pair. Leur utilité peut également varier selon les niveaux de supervision impliqués. La première question qui se pose est la suivante : *existe-t-il d'autres conceptualisations comportementales de leadership pertinentes dans l'explication de la performance RH et adaptées aux fonctions des supérieurs immédiats?*

La présente thèse contribuera à répondre à cette question en s'intéressant, dans un premier temps, aux comportements de reconnaissance contingente (Bass, 1985) adoptés par les supérieurs hiérarchiques et, dans un deuxième temps, à la conceptualisation dérivée des recherches effectuées à l'*Ohio State University*, qui était très influente dans les années 1950 (Yukl, 2010) et qui introduisait deux dimensions de leadership, soit la

considération et la structure (Fleishman, 1953). La reconnaissance contingente représente le degré avec lequel un leader félicite et reconnaît ses employés (Bass, 1985). De son côté, la considération réfère au degré avec lequel le leader soutient ses employés et agit amicalement avec eux (Fleishman, 1953), tandis que la structure dépeint le degré avec lequel le leader planifie le travail et organise les rôles (Fleishman, 1953). Ces définitions liminaires seront approfondies ultérieurement.

S'il a été établi que les comportements de reconnaissance, de considération et de structure sont associés significativement à plusieurs résultantes de performance (Judge et *al.*, 2004; Judge et Piccolo, 2004; Podsakoff, Bommer, Podsakoff et MacKenzie, 2006; DeRue et *al.*, 2011), les études tardent à s'accumuler quant aux processus et aux mécanismes psychologiques qui expliquent cette relation et qui la circonscrivent (Judge et *al.*, 2004; Podsakoff et *al.*, 2006; Walumbwa, Wu et Orwa, 2008). Une deuxième question, qui précise l'objet de cette recherche, est ainsi posée : *comment et pourquoi les comportements de reconnaissance contingente, de considération et de structure adoptés par les supérieurs sont-ils liés à la performance des subordonnés?*

Cette thèse prend la forme de trois articles scientifiques visant à répondre à ces questions d'ordre général. La première étude s'intéresse plus particulièrement à l'effet médiateur de la perception de justice organisationnelle (Greenberg, 1987; Folger et Cropanzano, 1998) et de l'épuisement émotionnel (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001) dans la relation entre les comportements de reconnaissance contingente adoptés par les supérieurs immédiats et deux indicateurs de performance des employés, soit l'absentéisme (Johns, 2002) et les comportements de citoyenneté organisationnelle (ou CCO, Organ, 1997). L'étude contribuera à répondre à l'appel lancé par les chercheurs il y

a quelques années quant à la nécessité d'intégrer la justice organisationnelle dans les modèles de leadership et de réunir ces deux importants courants de littérature ayant été trop longtemps étudiés séparément (van Knippenberg, De Cremer et van Knippenberg, 2007; Walumbwa et al., 2008; Cho et Dansereau, 2010). Bies (2005) a souligné cette nécessité en ces termes : « *justice got lost in more recent models of leadership* » (p. 105). Depuis 2005, les études commencent à s'accumuler sur cette question, mais aucune ne s'est penchée sur le modèle tridimensionnel de la justice perçue en tant que mécanisme intermédiaire de la relation entre la reconnaissance contingente octroyée par les supérieurs et l'épuisement émotionnel des employés. De plus, rares sont les études ayant mis en relation ces comportements de leadership et les indicateurs de santé mentale tels que l'épuisement. Ainsi, nous entendons bâtir sur les assises de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) pour examiner ces processus psychologiques et leur impact sur l'absentéisme et les CCO adoptés par les employés.

Dans un article publié en 2004 dans le *Journal of Applied Psychology*, Timothy Judge et ses collègues ont lancé un appel exhortant les chercheurs à se réintéresser à une conceptualisation comportementale du leadership ayant trop longtemps été laissée-pour-compte dans la recherche scientifique. Les comportements de considération et de structure (Fleishman, 1953) ont effectivement souffert d'un vide théorique important, si bien qu'ils sont actuellement considérés comme les « *forgotten ones* » du leadership. Notre deuxième étude a pour objectif général de répondre à cet appel. Plus précisément, elle vise à examiner le processus expliquant l'impact des leaderships de structure et de considération sur la performance des ressources humaines. Nous nous intéressons à deux indicateurs de performance RH, soit la rétention (mesurée par le turnover volontaire) et la

performance discrétionnaire des employés (mesurée par les CCO). Judge et *al.* (2004) soulèvent également la pertinence pour la recherche future de s'intéresser au rôle explicatif de la perception de justice dans les modèles de leadership impliquant les comportements de considération et de structure. Le premier sous-objectif de cette recherche est donc d'évaluer le rôle médiateur de la perception de justice (distributive et procédurale) dans la relation entre ces styles de leadership et la performance RH. Nous nous intéressons également, et cela constitue le deuxième sous-objectif, à l'effet du leadership en tant que construit collectif sur ce médiateur qu'est la justice. Pour ce faire, nous proposons un modèle multiniveaux qui contribuera à approfondir les connaissances au sujet d'une conceptualisation considérée comme un classique du leadership et qui refait surface dans la recherche après plusieurs années d'absence. Ce « retour aux sources » permettra d'élargir l'éventail des comportements de leadership efficaces qui, dans les dernières années, accordait une place prépondérante aux comportements issus de la théorie du leadership transformationnel.

Des deux construits comportementaux de Fleishman (1953), c'est surtout la dimension de structure qui a été « oubliée » dans la littérature (Keller, 2006). Les comportements de structure, qui réfèrent à la planification et à l'organisation des tâches et des rôles dans le cadre du travail (House, 1971), constituent des éléments essentiels à un leadership efficace. Les supérieurs hiérarchiques doivent, d'abord et avant tout, être en mesure de bien structurer le travail, mais ils doivent aussi être *perçus* comme structurants, d'où la pertinence de s'intéresser à cette échelle de comportements. Mais les comportements structurants peuvent-ils entraîner des mécanismes psychologiques favorables à la performance? La littérature indique que ce type de comportements est lié

significativement à la performance des individus et des équipes et plaide en faveur de leur importance dans le « *leadership puzzle* » (par exemple, Judge et *al.*, 2004; Keller, 2006; Derue, Nahrgang, Wellman et Humphrey, 2011). Or, nous n'en savons que très peu sur le *pourquoi* et le *comment* de la relation entre le leadership structurant et la performance RH. La troisième étude s'intéresse à cette question et a pour objectif de contribuer à la littérature sur deux plans. Premièrement, nous examinons deux constituantes attitudinales pouvant intervenir comme médiateurs dans la relation entre le leadership de structure et la performance RH, soit l'engagement organisationnel affectif (EOA) et le soutien organisationnel perçu (SOP). Dans un deuxième temps, nous nous intéressons aux conditions sous lesquelles le leadership de structure est efficace en étudiant l'effet modérateur du LMX dans sa relation avec ces deux attitudes (EOA et SOP). Les résultats de cette étude apporteront un éclairage intéressant à la littérature sur le leadership de structure et ses effets.

Le premier chapitre a pour but d'établir les fondations conceptuelles de la thèse. Nous y effectuerons une synthèse des notions théoriques qui constituent la toile de fond des articles présentés par la suite. En premier lieu, nous jetterons un regard sur les principales approches théoriques utilisées pour expliquer l'efficacité des leaders et sur les processus d'influence du leadership. Ensuite, nous présenterons la définition, l'opérationnalisation et les niveaux d'analyses des trois types de comportements de leadership abordés dans cette thèse, soit la reconnaissance contingente, la structure et la considération. Le cadre théorique sera également introduit. Le corps principal de la thèse est constitué des chapitres deux, trois et quatre, qui présentent les trois articles empiriques résumés précédemment. Enfin, nous concluons la thèse en présentant les principaux

enseignements que l'on en retire, les contributions, les implications pratiques et des avenues de recherche.

CHAPITRE 1 - Les comportements de leadership et leurs effets : cadre conceptuel et théorique

1.1 Les approches de leadership

Parmi les problématiques qui retiennent l'attention des chercheurs, celle de l'efficacité du leadership est prédominante (Yukl, 2010). Comment un leader parvient-il à être efficace? Quels sont les traits, les habiletés, les comportements, les sources d'influence ou les situations qui permettent aux leaders d'atteindre les objectifs et d'influencer les employés dans les organisations? Depuis les années 1930, les études tentant de répondre à ces questions se sont multipliées et des courants de recherches ont vu le jour. Certains courants ont été plus influents que d'autres, notamment l'approche des traits, l'approche situationnelle, l'approche de l'influence du pouvoir et l'approche comportementale. Dans les lignes qui suivent, nous présentons brièvement ces approches et établissons dans quelle mesure elles ont inspiré nos travaux.

1.1.1 L'approche des traits

Dans cette première approche, qui fut très populaire dans la première moitié du vingtième siècle (Colbert, Judge, Choi et Wang, 2012), il est postulé qu'en raison des attributs qu'elles possèdent (par exemple, les caractéristiques physiques, les habiletés sociales, la personnalité, l'intelligence, etc.), certaines personnes seront plus « leaders » que d'autres. Cette théorie des traits a perdu en popularité dans les années 1950 en raison 1) de son manque de validité prédictive et 2) des critiques lui étant adressées. Des chercheurs, dont Stogdill (1948) et Mann (1959), ont effectivement remis en question sa pertinence et ont soulevé que la lacune majeure de la théorie des traits était qu'elle

omettait de tenir compte du contexte dans lequel les individus évoluent². Ses détracteurs ont également soulevé le désordre conceptuel issu d'un trop grand nombre de traits étudiés. Notons cependant que des études récentes se sont réintéressées aux traits des leaders, et ce, notamment en tant que déterminants de leurs comportements (par exemple, De Vries, 2012).

1.1.2 L'approche situationnelle

De son côté, l'approche situationnelle répond, en quelque sorte, à la principale critique adressée à la théorie des traits. Plus précisément, les théories situationnelles mettent l'accent sur les facteurs contextuels qui sont susceptibles d'influer sur les processus et l'efficacité du leadership (Yukl, 2010). Ainsi, l'approche reconnaît l'importance de certains traits ou comportements des leaders, mais elle prend également en considération des variables situationnelles qui peuvent « entrer en jeu » dans la prédiction de l'efficacité. Généralement, ces variables agissent comme modérateurs de la relation entre les comportements ou les caractéristiques de leadership et différentes résultantes. Les principales variables situationnelles ayant été étudiées incluent les caractéristiques des subordonnés, la nature du travail, le type d'organisation et la nature de l'environnement externe (Yukl, 2010). Plusieurs théories ont été érigées dans le cadre de cette approche, dont le modèle de contingence (Fiedler, 1967), la théorie « *path-goal* » de House (1971) et la théorie des substituts au leadership (Kerr et Jermier, 1978). Malheureusement, si les fondements théoriques de ces modèles étaient valides, les recherches empiriques ayant été menées dans le cadre de cette approche n'ont pas été

² Il faut cependant noter que la théorie des traits n'a pas eu que des détracteurs. Des chercheurs ont tenté de circonscrire les principaux traits de personnalité sous des conceptualisations comme le « *Big Five* » (Digman, 1990). Elle survit encore aujourd'hui, comme en témoignent certains articles récents (par exemple, Colbert *et al.*, 2012).

concluantes. Souvent « athéoriques »³, ces études ont souffert de plusieurs maux : piètre qualité psychométrique des échelles de mesure, problèmes méthodologiques, manque de parcimonie. Ainsi, les chercheurs qui s'intéressent aux modèles situationnels se doivent de théoriser davantage et d'être plus parcimonieux dans leurs investigations s'ils souhaitent contribuer à l'avancement des connaissances dans le domaine.

1.1.3 L'approche de l'influence du pouvoir

Les recherches effectuées dans le cadre de cette approche se sont intéressées au processus d'influence du leader, mais cette fois en examinant la quantité et le type de pouvoir que celui-ci possède. Plus précisément, elles examinent la façon dont un gestionnaire exerce et utilise les sources de pouvoir à sa disposition dans son influence sur les autres ainsi que l'impact de ces actions sur son efficacité de leadership. En adoptant une perspective centrée sur le leader, cette approche postule implicitement un lien de causalité unidirectionnel (le leader agit et les autres réagissent), mais a pour particularité d'inclure non seulement les subordonnés, mais aussi d'autres acteurs pouvant être « influencés » par le leader, tels que les pairs, les clients et les fournisseurs (Yukl, 2010). Plusieurs types de pouvoir ont été identifiés, tels que le pouvoir de récompenses, le pouvoir de coercition, le pouvoir légitime, le pouvoir d'expert, le pouvoir de référence (French et Raven, 1959) et le pouvoir du contrôle de l'information (Yukl et Falbe, 1991). De manière générale, la relation entre les formes spécifiques de pouvoir, les comportements d'influence et les résultantes d'efficacité est complexe et a été peu approfondie dans les études antérieures (Yukl, 2010). Les recherches ont davantage porté sur le développement taxonomique des formes de pouvoir que sur leurs

³ Par « athéorique », nous entendons le fait que les tests empiriques ne soient pas suffisamment justifiés sur le plan théorique.

effets spécifiques sur les attitudes et comportements des différents acteurs de l'entreprise. À la lumière des recherches sur le sujet, il convient toutefois de constater que ce n'est pas nécessairement le pouvoir formel (ou relatif à la position hiérarchique) qui explique l'efficacité des leaders. Il semble plutôt que les gestionnaires ayant du succès (ou de l'influence) sont ceux qui amoindrissent les barrières de l'autorité et qui utilisent leur pouvoir avec une certaine finesse (Yukl, 2010). Somme toute, l'approche de l'influence du pouvoir nous permet de comprendre le contexte dans lequel évoluent les leaders, lequel contribue à augmenter ou diminuer leur impact sur les subordonnés. Elle aura donc, à notre avis, une utilité similaire à celle de l'approche situationnelle dans la compréhension de l'efficacité du leadership.

1.1.4 L'approche comportementale

La quatrième approche a pour postulat de base que ce sont les comportements des leaders qui déterminent leur efficacité, et ce, peu importe le contexte. Plusieurs théories et typologies de comportements ont été développées dans le cadre de cette approche. Nous présentons ici celles qui nous apparaissent comme les plus importantes. D'abord, l'approche comportementale s'est érigée sur la base des travaux effectuée à l'*Ohio State University* dans les années 50 (par exemple, Fleishman, 1953). Devant les limites de la théorie des traits, les chercheurs ont tenté d'identifier les comportements les plus favorables à l'efficacité et à la performance. Ces derniers se sont intéressés notamment à l'effet des comportements orientés vers les relations (ou la considération) et des comportements orientés vers les tâches (ou la structure)⁴ sur des indicateurs, tels que le

⁴ Les comportements de considération et de structure seront décrits et définis de manière plus précise ultérieurement.

rendement et la satisfaction au travail (Stogdill, 1974; Fleishman, 1953; Likert, 1961). Par la suite, plusieurs études ont mis en évidence le fait que ces dimensions comportementales de leadership étaient liées directement à des résultantes de performance des employés, dont les comportements de citoyenneté organisationnelle (par exemple, Schnake, Dumler et Cochran, 1993; Schnake, Cochran, et Dumler, 1995; Podsakoff, Mackenzie et Bommer, 1996).

Les dernières années ont marqué un vide dans la littérature en ce qui concerne l'étude des comportements de considération et de structure, et ce, au bénéfice de la théorie du leadership transformationnel (Bass, 1985). Souvent traitée comme approche distincte, la théorie contemporaine du leadership transformationnel se classe, selon nous, dans l'approche comportementale, et ce, en raison de son orientation vers l'étude de certains comportements de leadership et de leurs effets sur les individus. Bien que la théorie du leadership transformationnel trouve ses origines dans les travaux de Burns (1978), c'est surtout l'œuvre de Bass (1985) qui oriente la majorité des recherches empiriques sur le sujet. Essentiellement, la théorie propose qu'un leader transformationnel adopte des comportements qui auront pour impact de modifier les valeurs, les buts et les aspirations des employés, de sorte que ces derniers soient intrinsèquement motivés à faire leur travail car ce travail est cohérent avec leurs valeurs (Organ, Podsakoff, et McKenzie, 2006 : 98).

Enfin, les comportements de reconnaissance contingente ont également été l'objet de nombreuses études dans les dernières années. Introduits par Burns (1978) sous le terme de « leadership transactionnel », ils ont ensuite été développés dans le cadre des travaux de Bass (1985, 1998; Bass et Riggio, 2006) et inclus dans une architecture

comportementale connue aujourd'hui sous l'appellation « *full range of leadership model* » (Bass et Avolio, 1994; Avolio, 1999). La reconnaissance contingente a longtemps été considérée comme ayant une validité nomologique moins importante et robuste que celle du leadership transformationnel (par exemple : Lowe et *al.*, 1996). Cependant, il a été récemment démontré que les deux types de leadership sont comparables en matière de validité et démontrent des associations positives avec plusieurs indicateurs de performance (Judge et Piccolo, 2004).

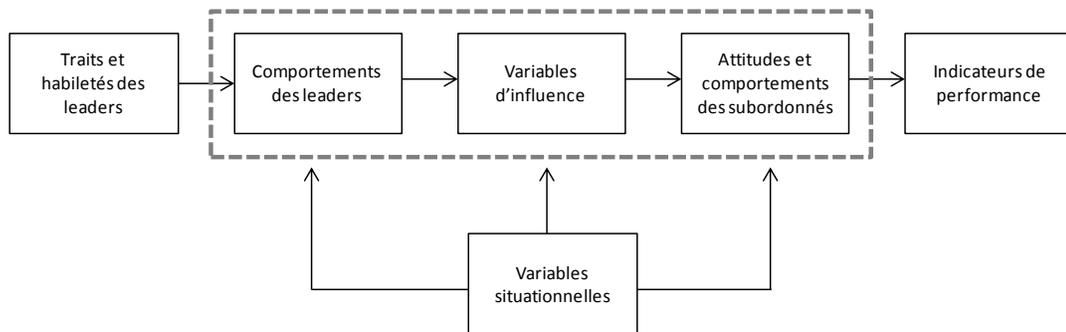
Somme toute, l'approche comportementale a donné lieu à de nombreux développements théoriques dans le domaine du leadership (DeRue et *al.*, 2011). En outre, les résultats méta-analytiques permettent de confirmer l'important potentiel prédictif des comportements des leaders dans leur quête d'efficacité (Judge et Piccolo, 2004; Judge et *al.*, 2004; DeRue et *al.*, 2011). Des critiques ont également été adressées aux théories comportementales, mais elles restent les plus populaires et robustes à ce jour.

À la lumière de notre recension des écrits, nous sommes en mesure de poser trois constats :

- Les résultats des études recensées indiquent que l'approche comportementale présente une meilleure validité prédictive que les autres approches (par exemple, DeRue et *al.*, 2011);
- Elle est également la mieux documentée dans la littérature récente (Hiller et *al.*, 2011);
- Plusieurs études ont intégré des variables situationnelles dans leur modèle d'influence des comportements de leadership, que ce soit comme objet de recherche ou à titre de variable de contrôle (par exemple, la culture, le type d'organisation, la taille des équipes, l'âge, le sexe et l'ancienneté des répondants, etc.).

1.1.5 Positionnement de la présente étude

Dans son ouvrage sur le leadership, Yukl (2010) présente un modèle qui réunit les quatre approches en proposant les relations causales possibles entre leurs principales variables (Figure 1). La particularité du modèle est qu'il postule que les traits et habiletés des leaders sont des déterminants de leurs comportements. Bien que des études récentes appuient cette proposition (par exemple, DeVries, 2012), il faut préciser qu'elle a aussi généré des résultats équivoques dans les recherches antérieures (Bono et Judge, 2004).



Tiré de Yukl, 2010

Figure 1 Relations causales entre les variables principales des approches et positionnement de notre étude

Dans la présente thèse, nous étudions les mécanismes explicatifs (variables d'influence) de la relation entre, d'une part, les comportements des leaders et, d'autre part, les attitudes et comportements des subordonnés (voir encadré pointillé dans la Figure 1). Nous prenons également en considération certaines caractéristiques de l'environnement de travail ou des subordonnés dans nos modèles d'analyse, et ce, soit à titre de variables de contrôle, soit comme variable modératrice (âge, sexe, ancienneté, scolarité, surcharge de travail, leadership transformationnel, relation superviseur-supervisé). De fait, nos travaux se situent dans l'approche comportementale, mais

tiennent également compte de certains éléments contextuels pouvant intervenir dans les processus d'influence du leadership. Le troisième article emprunte des notions à l'approche situationnelle ou, plus précisément, à la théorie des substituts au leadership (Kerr et Jermier, 1978).

1.2 Les processus d'influence et les niveaux de conceptualisation

Les développements récents dans la recherche multiniveaux ont eu pour conséquence de rendre incontournable la prise en considération des différents niveaux d'analyses dans la spécification des modèles d'influence du leadership. Les processus d'influence que nous aborderons dans les sections suivantes sont de deux ordres : 1) les processus dyadiques et 2) les processus multiniveaux. La première catégorie fait référence à un modèle impliquant des variables de niveau individuel, tandis que la deuxième implique que les concepts se situent à différents niveaux dans les modèles d'influence (Kozlowski et Klein, 2000). En plus de ces processus, qui attireront particulièrement notre attention, Yukl (2010) identifie les processus groupaux (influence du leader sur les construits collectifs), intra-individuels (intérêt centré uniquement sur le leader)⁵ et organisationnels (intérêt centré sur le management et le système)⁶.

Basées sur l'hypothèse selon laquelle les individus sont hétérogènes à certains égards, les théories sur les processus dyadiques « (...) *usually focus on leadership behavior as the source of influence, and on changes in the attitudes, motivation, and behavior of an individual subordinate as the influence process (...)* » (Yukl, 2010, p. 17). Bien qu'elle soit implicitement présumée dans la majorité des études sur le lien entre

⁵ Ce type de processus s'intéresse, par exemple, à la question précédemment soulevée concernant l'influence des traits des leaders sur leurs comportements.

⁶ Par exemple, l'influence des actions des hauts dirigeants sur les employés de premier niveau.

le leadership et les comportements individuels des employés, la perspective dyadique présente ses limites. À notre avis, la plus importante est qu'elle ne tienne pas compte du fait que certains comportements dyadiques de leadership, qui sont bénéfiques au plan individuel, peuvent être inefficaces pour la performance du groupe ou de l'organisation (Yukl, 2010). Wu, Tsui et Kinicki (2010) se sont récemment penchés sur cette problématique. En adoptant une perspective configurationnelle (Kozlowski et Klein, 2000), Wu et *al.* (2010) proposent et confirment que les leaders qui se comportent de manière personnalisée et différenciée avec leurs employés sont plus susceptibles de favoriser la divergence entre les individus et, par le fait même, d'affecter négativement la performance du groupe. Ce résultat ne remet pas en question l'importance d'une bonne relation entre les leaders et leurs subordonnés, mais invite plutôt à s'interroger sur les conséquences des disparités qui peuvent résulter d'un traitement personnalisé. Il convient donc de souligner que si les processus dyadiques sont importants dans la littérature et pertinents pour expliquer l'influence des leaders, ils ne sont pas à l'abri des critiques.

De leur côté, les processus multiniveaux sont applicables lorsque deux niveaux ou plus sont utilisés dans les modèles explicatifs. Bien que les théories multiniveaux permettent une meilleure représentation de la réalité que les modèles à un niveau (Kozlowski et Klein, 2000), elles sont toutefois très complexes à développer. Yukl (2010) évoque cette idée en ces termes: « *multi-level theories of effective leadership provide a way to overcome the limitations of single-level theories, but it is very difficult to develop a multi-level theory that is parsimonious and easy to apply* » (p. 20).

1.3 Reconnaissance contingente : définition, mesure et niveaux d'analyse

1.3.1 Définition et mesure

Les comportements de reconnaissance contingente se fondent sur un processus d'échange dans lequel un leader procure de la reconnaissance à l'employé en retour d'une performance satisfaisante (Burns, 1978). Selon Bass et Riggio (2006), la reconnaissance contingente se veut une transaction constructive, qui implique « (...) *the leader assigning or obtaining follower agreement on what needs to be done with promised or actual reward offered in exchange for satisfactorily carrying out the assignment* » (p. 8). Cette dimension du leadership transactionnel peut s'apparenter au *feedback* positif donné par un supérieur à son subordonné (MacKenzie, Podsakoff et Rich, 2001).

La reconnaissance contingente a été étudiée comme étant au cœur du leadership transactionnel, qui est considéré comme une composante du « *full range of leadership model* », érigé sur les bases de la théorie du leadership transformationnel (Bass et Riggio, 2006). Selon cette théorie, les leaders transactionnels sont ceux qui établissent une relation « *give and take* » avec leurs subordonnés et qui clarifient les attentes ainsi que les récompenses qui seront données en échange de la performance (Bass, 1985; Bass et Riggio, 2006). C'est de cette manière que ces leaders seraient en mesure de motiver les employés à performer (Podsakoff, Bommer, Podsakoff et Mackenzie, 2006)⁷.

Plusieurs chercheurs (par exemple, Bass, 1985; Seltzer et Bass, 1990) se sont intéressés à l'hypothèse d'augmentation, qui postule que le leader transformationnel devrait « accroître » le leadership transactionnel. Il contribuerait ainsi à l'atteinte de niveaux supérieurs de motivation, d'effort, de satisfaction et de performance aux niveaux

⁷ Mentionnons que les comportements de reconnaissance contingente ont aussi été expliqués en regard de la théorie du cheminement critique « *path-goal theory* » (House, 1971). Cette théorie instrumentale, érigée sur les fondations de la théorie des attentes (Vroom, 1964), sera explicitée dans la section suivante.

atteints lorsque le leadership transactionnel est considéré seul dans les modèles d'analyse (Schriesheim, Castro, Zhou et DeChurch, 2006). Toutefois, cette hypothèse a été réfutée par d'autres chercheurs. Par exemple, Schriesheim et *al.* (2006) ont plutôt trouvé que la reconnaissance contingente agissait comme modérateur positif du leadership transformationnel. Plus précisément, l'effet du leadership transformationnel sur la performance serait d'autant plus fort lorsque son niveau de reconnaissance contingente est élevé. Nous sommes d'avis que les résultats contradictoires sur l'hypothèse d'augmentation peuvent probablement s'expliquer par la mesure de la reconnaissance contingente. En effet, la reconnaissance extrinsèque matérielle pourrait produire l'effet d'augmentation, tandis que la reconnaissance non matérielle pourrait être un comportement bénéfique au même titre que les comportements transformationnels (Schriesheim et *al.*, 2006). Des investigations sur la comparaison des mesures utilisées pourraient améliorer notre compréhension du phénomène. Ce que nous retenons, somme toute, est que les comportements de type transactionnel seraient en quelque sorte une « base » sur laquelle les comportements transformationnels peuvent se construire.

Plusieurs chercheurs ont proposé une mesure de la reconnaissance contingente. Les deux mesures les plus utilisées dans les recherches sont celles du MLQ (Bass et Avolio, 1990, 1997, 2000) et de Podsakoff, Todor, Grover et Huber (1984). Cette dernière est présentée dans le Tableau 1 (page suivante). Selon les travaux de Podsakoff et *al.* (1984), l'échelle présente de bonnes qualités psychométriques.

Tableau 1 : Instrument de mesure de la reconnaissance contingente

Dimension	Mesure (Podsakoff et al., 1984)
<i>Contingent reward</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>My supervisor always gives me positive feedback when I perform well.</i> • <i>My supervisor gives me special recognition when my work performance is especially good.</i> • <i>My supervisor would quickly acknowledge an improvement in the quality of my work.</i> • <i>My supervisor commends when I do a better than average job.</i> • <i>My supervisor personally pays me a compliment when I do outstanding work.</i> • <i>My supervisor informs his boss and/or others in the organization when I do outstanding work.</i> • <i>If I do well, I know my supervisor will reward me.</i> • <i>My supervisor would do all that (s) he could to help me to go as far as I would like to go in this organization if my work was consistently above average.</i> • <i>My good performance often goes unacknowledged by my supervisor. (r)</i> • <i>I often perform well at my job and still receive no praise from my supervisor. (r)</i>

Les travaux de Bass (1985) mettent en évidence le fait que la reconnaissance contingente doit être strictement économique ou matérielle pour être considérée comme un comportement de type transactionnel (Bass et Riggio, 2006 : 8), faute de quoi elle serait plutôt associée au leader transformationnel. Toutefois, force est de constater que la mesure présentée ci-dessus (et largement utilisée dans la recherche) concerne plutôt la reconnaissance non matérielle. Il y a là objet de confusion quant aux potentielles conséquences des deux types de reconnaissance contingente. À notre avis, la première (matérielle) présente un potentiel beaucoup moins important que la deuxième (non matérielle) pour générer les attitudes et comportements favorables à la performance RH.

1.3.2 Niveaux d'analyse

Certains chercheurs se sont penchés sur les niveaux d'analyse appropriés pour conceptualiser la reconnaissance contingente (par exemple, Schriesheim et *al.*, 2006; Walumbwa et *al.*, 2008). Aucun consensus n'est formé à ce jour sur cette question. Selon les résultats de l'étude de Schriesheim et *al.* (2006), la reconnaissance apparaîtrait au niveau individuel. Ces résultats ne nous surprennent guère puisque ces chercheurs ont utilisé la mesure de Podsakoff et *al.* (1984) pour effectuer leurs analyses WABA⁸. Cette mesure est visiblement de niveau individuel, les référents des items étant tous formulés à la première personne du singulier. D'autres chercheurs, comme Walumbwa et *al.* (2008), proposent l'idée que la reconnaissance contingente puisse se concevoir au niveau du groupe. Ils argumentent que, si certaines variantes peuvent être observables dans la reconnaissance des individus, les subordonnés sont fondamentalement exposés au même « *pattern* » comportemental de reconnaissance du supérieur.

Bref, la reconnaissance contingente a été conceptualisée majoritairement au niveau individuel, mais la tendance veut qu'elle soit également envisagée comme phénomène partagé dans un groupe. À notre avis, pour avoir un réel impact sur la performance collective, la reconnaissance doit viser le groupe et non les individus. Ainsi, les comportements de reconnaissance adoptés par les leaders et visant les individus requièrent la spécification d'un modèle conceptuel de niveau individuel.

1.4 Considération et structure : définition, mesure et niveaux d'analyse

Les recherches initiales d'un groupe de chercheurs à l'*Ohio State University* dans les années 1950 ont permis de mettre en évidence deux dimensions comportementales de

⁸ *Within and Between Analyses.*

leadership, soit la considération et la structure (Fleishman, 1953). Des deux dimensions, c'est sans contredit la considération qui bénéficie du plus grand appui empirique et théorique pour expliquer la performance des employés. Quant à la dimension de structure, la voie est ouverte pour la recherche future.

Les dernières années ont marqué un vide dans la littérature en ce qui concerne la conceptualisation de Fleishman (1953). Ce phénomène s'explique possiblement par les problèmes conceptuels et méthodologiques ayant été attribués à l'époque au leadership de considération et de structure (Judge et *al.*, 2004). Sur les bases de l'article de Judge et *al.* (2004), nous supposons également que la théorie dans laquelle ces types de leadership ont été examinés à l'origine (*path-goal theory*, House 1971) a sans doute contribué à leur manque de popularité.

La théorie « *path-goal* » (House, 1971) repose sur la théorie de la motivation ou des attentes (Vroom, 1964) et s'intéresse à l'effet direct des comportements de leadership sur les résultantes individuelles des subordonnés (Schriesheim et Neider, 1996). Selon cette théorie, la fonction d'un leader est de rehausser les « *personal pay-offs to subordinates for work-goal attainment and make the path to these pay-offs easier to travel by clarifying it, reducing road blocks and pitfalls, and increasing the opportunities for personal satisfaction en route* » (House, 1971: 324). Le leadership efficace serait donc celui qui identifie les chemins (« *path* ») pour arriver au but (« *goal* ») et qui met en œuvre les comportements susceptibles de favoriser cette quête. House (1971) identifiait à l'origine quatre types de comportements appropriés dans la théorie « *path-goal* », mais la recherche s'est concentrée essentiellement sur les comportements de considération et de structure (Organ et *al.*, 2006). La théorie a également proposé que l'effet du leadership

soit modéré par plusieurs caractéristiques de l'environnement et des personnes. Sur la base de cette théorie, les chercheurs se sont donc intéressés au lien entre les comportements de leadership (de considération et de structure) et plusieurs résultantes (par exemple, la satisfaction), ainsi que sur l'effet modérateur des caractéristiques situationnelles (par exemple, la variété des tâches).

Plusieurs chercheurs remettent en question les principes théoriques de ce modèle. Essentiellement, ils soulèvent qu'en reposant sur la théorie des attentes, le modèle « *path-goal* » ne prend pas en considération les besoins socio-émotionnels des individus, ainsi que d'autres sources de motivation intrinsèque (Yukl, 2010). À ce jour, les évidences empiriques sont mitigées quant à la validité de la théorie « *path-goal* ». À notre avis, en recevant peu d'appuis empiriques, la théorie « *path-goal* » s'est dépopularisée graduellement, entraînant avec elle les types de leadership qui la façonnaient. Malgré tout, des études récentes ont insisté sur l'intérêt de faire un retour aux sources et de s'intéresser davantage à cette structure conceptuelle du leadership qui, vraisemblablement, présente un potentiel plus qu'intéressant pour favoriser la performance des employés, des groupes et des organisations (Judge et *al.*, 2004; Keller, 2006). Il semble effectivement que les leaderships de considération et de structure soient encore des pièces importantes du « *leadership puzzle* » (Judge et Piccolo, 2004 : 44).

1.4.1 Définition et mesure des comportements de structure

Qualifié d'instrumental, le leadership de structure (ou structurant) concerne le degré avec lequel un leader 1) définit et organise son propre rôle ainsi que celui de ses subordonnés, 2) est orienté vers l'atteinte des objectifs et 3) établit des façons de faire précises et des canaux de communication clairs (Judge et *al.*, 2004). Les leaders

structurants assignent les tâches, spécifient les procédures à suivre, clarifient les attentes et planifient le travail (House, 1971: 321). House (1996) propose que ces comportements aient un impact qui va au-delà des règles formelles puisqu'ils procurent une structure *psychologique* aux employés.

Selon Judge et *al.* (2004), l'instrument de mesure du leadership structurant ayant démontré la meilleure validité est le *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ; Halpin, 1957 et LBDQ form XII; Stogdill, 1963). Il est présenté au Tableau 2.

Tableau 2 : Instrument de mesure du leadership structurant

Dimension	LBDQ form XII (Stogdill, 1963)
<i>Initiating structure</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>He/She decides what I shall do and how I shall do it.</i> • <i>He/She encourages me to use uniform procedures.</i> • <i>He/She tries out ideas with me.</i> • <i>He/She makes his/her attitudes clear to me.</i> • <i>He/She lets me know what is expected of me.</i> • <i>He/She assigns me to particular tasks.</i> • <i>He/She schedules the work that I am to do.</i> • <i>He/She makes sure that I understand his/her role in the unit.</i> • <i>He/She asks that I follow standard rules and regulations.</i> • <i>He/She maintains definite standards of performance for me.</i>

1.4.2 Niveaux d'analyse des comportements de structure

La majorité des études ayant analysé le leadership structurant ont utilisé le niveau individuel (Judge et *al.*, 2004). Cependant, nous sommes d'avis qu'il est approprié d'examiner le leadership de structure au niveau du groupe et pour accompagner des phénomènes collectifs.

En effet, la clarification des tâches, la spécification des procédures et la planification du travail par le leader sont habituellement des actions performées pour l'ensemble d'un groupe et communiquées directement à cet ensemble. Pour illustrer cette idée, prenons l'exemple courant d'un supérieur qui prépare et

communiquent un plan de travail à chaque semaine. Ce comportement de planification est adressé à l'ensemble du groupe et devient donc susceptible de générer une perception partagée. Il en est de même pour la majorité des comportements du leader structurant qui, selon nous, peuvent apparaître au niveau individuel ou groupal⁹.

1.4.3 Définition et mesure des comportements de considération

Le leadership de considération (ou de soutien) représente le degré avec lequel un leader se préoccupe du bien-être de ses employés et les respecte (Judge et *al.*, 2004; Organ et *al.*, 2006). Le leader de considération se distingue par sa capacité à « (...) *creating a friendly and psychologically supportive work environment* » (House, 1996 : 326). Ce type de leader sera davantage en mesure de produire ou d'engendrer des mécanismes socio-émotionnels que des mécanismes instrumentaux (House, 1996).

Le *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ; Halpin, 1957 et LBDQ form XII; Stogdill, 1963) inclut également la mesure du leadership de considération. Cet instrument est présenté dans le Tableau 3 (page suivante).

Quelle est la différence entre cette dimension de soutien et la considération individuelle du leadership transformationnel? Plusieurs chercheurs soutiennent que ces comportements sont analogues et fortement corrélés (Seltzer et Bass, 1990; Hunt, 1991). D'ailleurs, en comparant la mesure de Podsakoff et *al.* (1990) avec celle du LBDQ, il convient de constater que les mesures sont très similaires en ce qui a trait au contenu.

⁹ Nous reviendrons sur ce point dans le deuxième article de cette thèse.

Tableau 3 : Instrument de mesure du leadership de considération

Dimension	LBDQ form XII (Stogdill, 1963)
<i>Consideration</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>He/She is friendly and approachable toward me.</i> • <i>He/She does little things to make it pleasant for me to be a member of the unit.</i> • <i>He/She puts suggestions made by me into operation.</i> • <i>He/She treats me as an equal</i> • <i>He/She acts without consulting me.</i> • <i>He/She <u>keeps to him/herself</u> and <u>ignores</u> me. (r)</i> • <i>He/She looks out for my personal welfare.</i> • <i>He/She is willing to make changes that I suggest.</i> • <i>He/She explains his/her actions to me.</i> • <i>He/She gives me advance notice of changes</i>

1.4.4 Niveaux d'analyse des comportements de considération

Le terme « considération individuelle » ne laisse pas de doute sur le caractère individuel de ce type de comportements. Cependant, notre recension des écrits nous permet d'identifier trois études ayant examiné ce style de leadership (aussi appelé « leadership de soutien ») au niveau collectif en lien avec les comportements des employés (Chen, Nauman et Schaubroeck, 2005; Euwema, Wendt et Van Emmerik, 2007; Choi, 2009). Ces chercheurs se basent sur l'hypothèse selon laquelle le soutien du supérieur peut devenir normatif, en ce sens que le leader adopte des comportements similaires envers tous les membres du groupe (Chen et *al.*, 2005). La perception du soutien deviendrait ainsi partagée par l'ensemble des membres et pourrait donc s'imposer dans les modèles en tant que construit collectif.

1.5 Indicateurs de performance RH

Dans la présente thèse, nous nous intéressons à l'effet des trois types de comportements de leadership énoncés précédemment sur deux catégories d'indicateurs de performance individuelle des employés, soit les comportements de retrait (absentéisme et

turnover) et les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO)¹⁰. Ces comportements ont été ciblés en raison de leur rôle dans l'explication du succès des organisations. D'une part, les comportements de retrait sont porteurs d'un important coût social et financier pour les organisations (Cascio, 2000; Jones et Skarlicki, 2003; Darr & Johns, 2008), ce qui renforce l'importance de s'intéresser aux facteurs permettant de les réduire. D'autre part, plusieurs études ont confirmé l'effet bénéfique des CCO sur la performance organisationnelle (Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach, 2000; Podsakoff, Blume, Whiting et Podsakoff, 2009; Whitman, Van Rooy et Viswesvaran, 2010).

Les comportements de reconnaissance, de considération et de structure ont été associés positivement aux CCO et négativement aux comportements de retrait (par exemple, Podsakoff et *al.*, 2006; Schnake et *al.*, 1993, 1995). Toutefois, rares sont les études s'étant penchées sur les mécanismes expliquant ces associations (Judge et *al.*, 2004; Podsakoff et *al.*, 2006; Walumbwa et *al.*, 2008). Les trois articles présentés dans les lignes qui suivent contribueront à approfondir les connaissances sur cette question.

1.6 Cadre théorique

Plusieurs principes théoriques seront retenus pour expliquer et comprendre la « boîte noire » du leadership dans la présente thèse. Cependant, la toile de fond théorique des trois articles proposés est principalement constituée de deux théories dominantes, soit la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) et la théorie de l'échange social (Blau, 1964). Leurs fondements, ainsi que leur utilité dans la présente thèse seront succinctement introduits dans les lignes qui suivent.

¹⁰ Ces comportements seront définis dans les chapitres ultérieurs.

1.6.1 Théorie de la conservation des ressources

La théorie de la conservation des ressources (ou théorie COR; Hobfoll, 1989) guidera essentiellement notre premier article scientifique. Cette théorie offre un cadre approprié pour comprendre les causes qui mènent les individus vers un état d'épuisement et qui les empêchent de bien performer au travail. Inversement, ces causes peuvent également entraîner un certain niveau d'énergie chez les individus qui les pousse à bien performer.

Cette théorie postule fondamentalement que les individus ont besoin d'un certain réservoir de ressources (organisationnelles et personnelles) pour faire face aux nombreuses demandes imposées par leur environnement de travail. Plus les individus possèdent de ressources dans leur « réservoir », moins ils sont vulnérables aux stressseurs qui peuvent affecter leur bien-être psychologique (Hobfoll, 1989, 2002). De manière générale, les individus souhaitent avoir le plus de ressources possible dans ce réservoir. Ils sont donc constamment préoccupés par l'acquisition de nouvelles ressources ou par la préservation des ressources déjà acquises (Hobfoll, 1989, 2002; Wright & Hobfoll, 2004). D'après notre compréhension du phénomène, l'ensemble de ce processus psychologique est implicite et non conscient.

Qu'est-ce qu'une ressource au sens du modèle d'Hobfoll (1989)? Selon Hobfoll (2002), les ressources sont des entités (personnelles ou organisationnelles) qui sont valorisées par les individus pour elles-mêmes (par exemple, l'estime de soi) *ou* parce qu'elles permettent d'obtenir une entité valorisée (par exemple, le soutien social). Les ressources peuvent être tangibles ou intangibles, intrinsèques ou extrinsèques.

Comme il a été mentionné précédemment, la théorie COR est pertinente pour comprendre les facteurs qui mènent les individus à l'épuisement (Maslach, Jackson et Leiter, 1996). Quatre situations peuvent contribuer à l'augmentation du risque d'épuisement :

- (1) lorsque l'individu « perd » une ressource;
- (2) lorsque les ressources sont menacées;
- (3) lorsque les ressources sont insuffisantes pour faire face aux demandes imposées par le travail;
- (4) lorsque l'investissement en ressources n'apporte pas les effets escomptés.

Ces quatre situations sont susceptibles d'augmenter la vulnérabilité des individus face aux stressors et, pour cette raison, d'entraîner une baisse graduelle de l'énergie (Maslach et *al.*, 1996). Selon le modèle structurel du *burnout* de Maslach et *al.* (1996), une atteinte aux ressources (caractérisée par l'une des quatre possibilités présentées plus haut), jumelée à des exigences élevées ou non désirées au travail, peuvent mener les individus vers le *burnout*. Plus précisément, elles peuvent avoir une incidence sur les trois facettes de ce syndrome, soit l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation (ou le cynisme) et la réduction du sentiment d'efficacité personnelle.

La théorie COR nous permettra, dans la première étude, de mieux comprendre les mécanismes intervenant dans la relation entre le leadership des supérieurs (comportements de reconnaissance contingente) et la performance des employés (CCO et absentéisme). Elle nous permettra de postuler, de manière générale, que la perception de justice favorisée par les comportements des leaders peut s'insérer dans la « boîte noire »

comme une ressource au sens de la théorie COR, qui permet aux individus d'avoir assez d'énergie pour bien performer au travail. Cette idée très générale sera développée dans l'article 1.

1.6.2 Théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social (Blau, 1964) sera retenue, dans les articles 2 et 3, comme principal cadre théorique expliquant les effets de certaines conditions psychologiques insérées dans la « boîte noire » du leadership (justice perçue, engagement et soutien organisationnels) sur la performance des employés. Mentionnons également que la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), qui accompagne couramment la théorie de l'échange social dans les recherches en psychologie et comportement organisationnels, sera essentielle à la compréhension des hypothèses proposées.

Les principes de l'échange social qui retiennent notre attention proviennent des travaux de Blau (1964), qui distinguait fondamentalement deux types d'échange pouvant apparaître dans les organisations : l'échange économique et l'échange social. Ces échanges se développent dans le cadre des relations dyadiques et à travers les interactions entre les différents acteurs organisationnels. Les relations qui nous intéressent particulièrement sont celles qui impliquent un employé et son organisation, ainsi qu'un employé et son supérieur hiérarchique.

Selon Blau (1964), l'échange économique est caractérisé par une entente formelle, habituellement sous forme de contrat, dont la nature est spécifiée *a priori* et qui implique des obligations que les deux parties doivent remplir dans un délai précis. Par exemple, un contrat de travail peut spécifier la contribution attendue d'un employé en retour d'une rétribution sous forme de salaire donnée par une organisation. Ainsi, dans ce type

d'échange, les bénéfices attendus en retour d'une contribution sont formalisés et spécifiés à l'avance.

En revanche, dans un échange de type *social*, il n'existe pas de contrat formel, de négociations ni d'obligations spécifiées *a priori*; c'est la *confiance* en l'autre qui donne l'assurance qu'une contribution offerte sera éventuellement récompensée. En d'autres termes, l'échange social se développe lorsqu'un acteur offre une faveur à un autre acteur, laquelle crée une obligation non spécifique et discrétionnaire de remboursement futur (Blau, 1964). Ce sentiment d'obligation de « rembourser la dette » découle du principe de réciprocité (Gouldner, 1960), qui propose fondamentalement qu'une personne qui reçoit un avantage se sentira redevable envers la personne qui lui a offert cet avantage. Ce sentiment de « redevabilité » est au cœur du maintien à long terme de la relation d'échange social. Il ne faut pas négliger le rôle important de la confiance en l'autre qui représente le facteur essentiel poussant une personne à « donner une faveur » sans aucune garantie formelle de retour. Bref, deux conditions principales permettent de développer une relation d'échange social : la confiance et la réciprocité.

Dans les articles 2 et 3 de cette thèse, nous proposons de manière générale que les employés qui reçoivent certains « avantages » psychologiques de la part de leur organisation ou de leur supérieur, comme la justice, le soutien ou l'engagement, seront portés à se sentir redevables et à réciproquer par l'adoption de comportements bénéfiques à l'organisation ou au supérieur (par exemple, les CCO ou la diminution des comportements de retrait). En d'autres mots, les perceptions de justice, de soutien et d'engagement sont susceptibles de favoriser le développement de relations d'échange social entre les employés et leur organisation ou leur supérieur hiérarchique. Ces

échanges sociaux sont, en quelque sorte, des leviers de performance pour les employés.

Ces propositions seront abordées et développées dans les chapitres 3 et 4.

CHAPITRE 2 - ARTICLE 1

Exploring the black box of the contingent reward leadership-performance relationship: The role of perceived justice and emotional exhaustion¹¹

2.1 Abstract

Using data collected from three different sources (N=294), we examined a model in which perceived organizational justice (distributive, procedural, and interactional) and emotional exhaustion mediate the relationship between contingent reward leadership (CRL) and two performance indicators, namely organizational citizenship behaviors (OCB) and absenteeism. We found that procedural justice mediates the negative relationship between CRL and emotional exhaustion while controlling for work overload. We also found that emotional exhaustion plays a mediating role in the relationship between two dimensions of justice (procedural and interactional) and both OCB and absenteeism. Interactional justice and distributive justice were also directly linked to OCB. Implications of these findings for research on leadership, psychological health and organizational justice are discussed.

Keywords: contingent reward leadership; organizational justice; emotional exhaustion; organizational citizenship behaviors; absenteeism

¹¹ Une version légèrement améliorée de ce premier article est publiée en ligne, depuis juillet 2013, dans la revue *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

2.2 Introduction

In the past decade, a growing number of studies have shed light on the psychological black box of leadership effects. The expression *black box* refers to mediating psychological mechanisms that can explain the relationship between leadership and follower performance. Most studies of these mediating mechanisms have looked at transformational leadership (TFL) behaviors because of their established effects on performance (Hinkin & Schriesheim, 2008; Judge & Piccolo, 2004). Nonetheless, recent studies have shown that contingent reward leadership (CRL), defined as the capacity to establish and promote a close link between performance and material or psychological rewards given to followers (Bass 1998; Walumbwa, Wu, & Orwa, 2008), can also exert a positive and unique influence on a variety of followers' attitudes and behaviors (e.g., Judge & Piccolo, 2004; Podsakoff, Bommer, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Through their behavior, these leaders seek to create give and take relationships in which they provide praise, commendation, acknowledgment, rewards, or resources to subordinates in exchange for noteworthy effort or satisfactory performance (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Podsakoff et al., 2006, 1984; Schriesheim et al., 2009). Contingent reward behaviors are also intended to clarify rules and expectations and give employees precise directions concerning performance at work (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006).

By nature, contingent reward leaders “address the self-interests of those being influenced by them” (Avolio, 1999, p.35). With the exception of situations where recognition targets an entire group, contingent reward behaviors vary between individuals, because they are contingent on the performance and efforts of each subordinate. Contingent reward leaders offer employees tangible or intangible rewards based on their personal output (Waldman, Bass, & Yammarino, 1990), which consequently creates different individual perceptions of a single leader and

engenders an individualized influence process. Therefore, unlike transformational behaviors such as charisma or vision, contingent reward behaviors are particularly appropriate in dyadic relationships and as part of frequent interactions between supervisor and subordinates.

In contrast with research on TFL, few studies have explored *why* the relationship between CRL and performance outcomes exists (Podsakoff et al., 2006; Walumbwa et al., 2008). In other words, little is known about the mediating mechanisms explaining this relationship. This study attempts to fill this gap.

We begin by examining the perception of justice as a mediator of this relationship. Despite the fact that leaders are actors who can affect followers' perceptions of justice, this psychological condition has been understudied in recent leadership models (Cho & Dansereau, 2010; van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer, & Hogg, 2004). Very few researchers have investigated the explanatory potential of justice perception in the relationship between contingent reward behaviors adopted by supervisors and employee performance.

The few recent studies that have explored the mediating role of justice between leadership and followers' behavior have mainly underlined the simple mediating effect of justice (e.g., Cho & Dansereau, 2010; Ehrhart, 2004; Kirkman, Chen, Farh, & Lowe, 2009; Walumbwa et al., 2008). Cho and Dansereau (2010) suggest that leaders who consider their employees individually represent a source of interpersonal justice, and that, in return for this fair treatment, employees adopt behaviors that benefit the leader (such as organizational citizenship behaviors or OCB). Several studies explain the effects of perceived justice on employee performance by using social exchange theory (Blau, 1964) and the reciprocity principle (Gouldner, 1960). For example, in their leadership model, Kirkman et al. (2009) use this theory to justify the association between perception of procedural justice and OCB. Generally, studies in the field of

leadership are telling us that employees who perceive justice are more inclined to *want* to perform as a form of reciprocity.

In this study we do not focus on employees' *willingness* to perform but rather their on *capacity* to perform. By integrating an indicator of psychological health, i.e. emotional exhaustion (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), as the second mediator of the relationship between CRL and performance, we attempt to answer the following question: can contingent reward leaders help decrease exhaustion problems among their employees via the perception of justice and thus favor their performance? Two performance outcomes are investigated in this study, -- OCB and absenteeism--, because of their importance in organizational success. Many studies have indeed reported the positive effects of OCB (Podsakoff, Blume, Whiting, & Podsakoff, 2009) and the negative effects of absenteeism (Darr & Johns, 2008) on organizational performance.

We posit that the conservation of resources (COR) theory (Hobfoll, 1989) can provide complementary insight to social exchange theory. COR theory allows us to insert exhaustion as a second mediator in the relationship between CRL and employee performance. More specifically, we propose that justice is a valuable resource that grants individuals enough energy (decrease in emotional exhaustion) to perform at work, and that contingent reward leaders are best suited to influence their employees' perception of justice. In other words, we argue that the stronger leaders' ability to foster the perception of justice among their subordinates, the less the employees will experience emotional exhaustion and consequently the more likely they will be to exhibit OCB and reduce their level of absenteeism.

This study contributes to explain the process whereby supervisors can influence their employees' *capacity* to perform. By closely examining the link between leaders' behaviors and

employees' psychological health (and consequently their performance), our research will help managers understand the impact of their actions on a very important organizational problem. Specifically, the inclusion of emotional exhaustion in our model allows us to shed light on this phenomenon, which affects a growing number of workers (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001) and has adverse consequences for both individuals and organizations (Lee & Ashforth, 1990; Lee & Ashforth, 1996). Emotional exhaustion has often been associated with physiological problems in individuals (Cordes & Dougherty, 1993; Lee & Ashforth, 1990; Leiter & Maslach, 2000; Schaufeli & van Dierendonck, 1993), and with substantial indirect costs for organizations (Darr & Johns, 2008). The identification of factors that contribute to reducing exhaustion is therefore a widespread concern. Organizations are seeking affordable and effective means to improve employees' psychological health and thus reduce the costs associated with mental health problems (particularly in terms of performance and absenteeism). By identifying leadership behaviors that could improve employees' psychological health (by reducing their level of exhaustion), our study can help organizations develop pertinent, affordable, training programs that benefit all the organizational actors.

The general objective of this study is thus to provide insight into the psychological black box that explains the effects of CRL on the behavioral performance of followers at the individual level. We basically propose a theoretical model in which the relationship between CRL and these follower behaviors may be explained by a double mediation, which is characterized firstly by the perception of justice (distributive, procedural and interactional) followed by emotional exhaustion. Our research model is depicted in Figure 1. This is a unique model that can contribute to advancing knowledge by bringing together three important areas of research: leadership, justice and psychological health. Our study also stands out because of its design. The

use of three data collection sources (employees, supervisors and organizational data) allow us to partially circumvent the common method variance problem inherent in most studies that use a cross-sectional design. In the next sections, we develop and discuss our research model and hypotheses.

Insert Figure 1 about here

2.3 The Mediating Role of Perceived Justice between CRL and Emotional Exhaustion

First, we propose that perceived justice exerts a mediating influence in the relationship between contingent reward leader behaviors and emotional exhaustion, which is recognized as the primary component of burnout (Halbesleben & Bowler, 2007; Maslach & Leiter, 2008; Maslach et al., 2001; Wright & Cropanzano, 1998). Although supervisors are ideally positioned to influence the emotional states of their subordinates, the impact of leadership behaviors on the dimensions of burnout has received very little scholarly attention (De Hoogh, & Den Hartog, 2009; Nielsen, & Munir, 2009). We propose that contingent reward leaders can be associated with a reduction in emotional exhaustion among their employees through their capacity to promote justice.

2.3.1 Contingent Reward Leadership and Perceived Justice

Contingent reward leaders are positioned to influence subordinates' perception of justice based on the premise that immediate superiors act as official representatives of the organization, and are thus employees' main information channel (Wu, Neubert & Yi, 2007). Although some studies have shown a positive relationship between contingent reward behaviors and the three forms (distributive, procedural and interactional) of justice perceptions (Podsakoff et al., 2006),

very few studies have examined the theoretical reasons for this relationship. Indeed, the perception of justice has received very little attention compared with other affective and cognitive leader reactions such as satisfaction or trust (Kirkman et al., 2009).

Distributive justice refers to employees' perception of what constitutes a fair distribution of resources and is assessed based on the rule of equity, which in an organizational context is interpreted as follows: people implicitly calculate a ratio between contributions or performance offered and rewards received, and then compare this ratio with the situation of a reference person placed in the same position as themselves (Adams, 1965). Podsakoff et al. (2006) contend that many employees believe that they should be rewarded based on their performance rather than other criteria such as seniority, needs or equality. Accordingly, contingent reward leaders are optimally positioned to enhance their subordinates' perception of distributive justice. Using individual performance as a recognition and reward criterion, these leaders simply exhibit behaviors that are consistent with and directly related to Adam's (1965) equity rule. When employees believe their contributions are recognized at fair value by their immediate supervisor they are more likely to feel that they are being treated fairly in the organization. Moreover, by clarifying performance expectations, contingent reward leaders allow employees to evaluate justice in the allocation of resources. To be perceived as fair, a supervisor must ensure that the employees "have well-defined beliefs about what outcomes they may expect to receive for the work they do" (Greenberg, 1996: 175). They must reinforce the employee's perception of instrumentality (Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999). Because they grant contingent reward, these leaders are the most appropriate people to instill a sense of instrumentality and, thereby, hence the perception of distributive justice.

Hypothesis 1a: CRL is positively related to followers' distributive justice perceptions.

Employees perceive procedural justice when the authorities enable them to participate in important decisions, and when procedures leading to decisions are consistent, accurate, unbiased, correctable, representative of group concerns and ethical (Leventhal 1980, Thibault & Walker, 1975). CRL leaders base their reward decisions on one main criterion: employee performance. They communicate their performance expectations very clearly and consistently attribute rewards for this performance. In other words, they know how to clarify the relationship between effort-performance and performance-reward, and apply rewards fairly (Walumbwa, Wu, & Orwa, 2008). Therefore, not only are the employees informed about this contingent process of attribution of material and nonmaterial rewards, but they are likely to perceive it as accurate and unbiased. Because contingent reward leaders stress consistency and clarify rewards that can be expected in exchange for work requirements, reward decision processes are more likely to be perceived as consistent and transparent. Consequently, the perceived biases in the rewards decisions and processes are more likely to be minimized. This leads us to posit that CRL may be positively associated with the perception of procedural justice.

Hypothesis 1b: CRL is positively related to followers' procedural justice perceptions.

Interactional justice refers to the quality of the treatment received while procedures are applied in organizations (Bies, 2001). Employees often react in a positive way when they feel they are being treated with dignity and respect by their superiors, and when the latter provide the employees with adequate information during the decision making process (Bies & Moag, 1986). Because this type of justice relates directly to the superior's actions, this psychological condition can be considered a function of leadership behaviors (Wu et al., 2007), and specifically contingent reward behaviors. Because interactional justice is considered as the "fairness of interpersonal communication" (Bies & Moag, 1986: 44), leaders who offer positive

reinforcement and personally convey their recognition to employees are more likely to favor harmonious interpersonal communications. Because most often these leaders clearly specify performance expectations, this heightens employees' feeling of being well informed and of receiving sufficient justification for reward decisions.

In addition, we propose that some CRL leaders' behaviors, such as praise, are more "psychological" in nature, and that these behaviors can favor the development of harmonious and respectful interaction between leader and employee. In fact, contingent reward behaviors are not all exclusively contractual and instrumental (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003; Bass & Riggio, 2006; Goodwin, Wofford, and Whittington, 2001; Hinkin & Schriesheim, 2008). Authors such as Goodwin et al. (2001) have highlighted the "recognition-based" dimension of this leadership style, and have proposed that this dimension can be associated with relational mechanisms. Consequently, CRL presumably favor perceptions that go beyond a simple instrumental transaction, such as the perception of interactional justice. In concrete terms, we suggest that supervisors who demonstrate their appreciation of their subordinates' effort and that recognize good performance are more likely to heighten employees' feeling of being treated with respect and dignity. Inversely, never thanking employees or recognizing their work may have a negative influence on employees' perception of being treated with respect and dignity. Hence the following hypothesis:

Hypothesis 1c: CRL is positively related to followers' interactional justice perceptions.

2.3.2 Perceived Justice and Emotional Exhaustion

Emotional exhaustion is described as the feeling of being drained of psychological and physical resources (Maslach et al., 2001). Individuals who experience emotional exhaustion are affected by a sense of anxiety about the work awaiting them (Cordes & Dougherty, 1993). They

feel that they can no longer invest in others and suffer from a lack of energy that obliges them to reduce their psychological and physical efforts at work (Halbesleben & Buckley, 2004). Several authors propose that the concept of “energy” represents the positive counterpart of emotional exhaustion (Leiter, Gascòn, & Martínez-Jarreta, 2010; Maslach & Leiter, 1997; Maslach et al., 1996). Therefore, one can propose that emotional exhaustion represents a state of psychological fatigue concerning one’s job.

A recent meta-analysis performed by Robbins, Ford & Tetrick (2012) has provided strong evidence that employees’ health may suffer when they experience unfairness at the workplace. Manifestations of burnout often result from day-to-day perception of injustice at work (Maslach et al., 2001). More precisely, research also demonstrates an empirical negative link between the three dimensions of perceived justice and emotional exhaustion (e.g., Cole, Bernerth, Walter, & Holt, 2010; De Boer, Bakker, Syroit, & Schaufeli, 2002; Moliner, Martínez-Tur, Ramos, Peirò, & Cropanzano, 2008; Tepper, 2001). Some authors even argue that emotional exhaustion is among the most proximal reactions to perceived injustice (Cole et al., 2010). How can one explain this relationship? In a review of the burnout literature, Halbesleben and Buckley (2004) note that “particularly relevant would be to understand the role of justice (...) as a resource (...)” (p.865). We thus suggest that a stronger perception of justice (distributive, procedural and interactional) can reduce the level of employees’ vulnerability to organizational stressors and consequently their state of emotional exhaustion. In other words, we consider justice as a resource for individuals. This theoretical perspective rests on notions derived from COR theory (Hobfoll, 1989), and, to a lesser extent, from the structural model of burnout (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996), the effort-reward imbalance perspective (Siegrist, 1996) and the group-value/relational model of justice (Lind & Tyler, 1988; Tyler, & Lind, 1992).

COR theory (Hobfoll, 1989) provides a framework for understanding how resources are negatively linked to burnout (Lee and Ashforth, 1996). It states that individuals need certain organizational or personal resources to be able to face the numerous demands imposed by their work environment; those who possess these resources are less vulnerable to stressful situations that can adversely affect well-being (Hobfoll, 1989, 2002). Hobfoll (2002) proposes a broad definition of the concept of resource, applicable to existing resource models: “resources are those entities that either are centrally valued in their own right (e.g., self-esteem) or act as a means to obtain centrally valued ends (e.g., social support)” (p.307). In the same vein, the structural model of burnout proposed by Maslach et al. (1996) draws on Hobfoll’s theory (1989) to explain that individuals who perceive a threat to their resources may manifest various symptoms of burnout, including emotional exhaustion. Four situations can heighten the risk of exhaustion, namely situations: 1) where there is an actual resource loss, 2) where a perceived threat of resource loss exist, 3) in which the individuals’ resources are inadequate to meet work demands, and 4) when the anticipated returns are not obtained on an investment of resources (Hobfoll, 1989; Lee & Ashforth, 1996; Wright & Hobfoll, 2004). Emotional exhaustion sets in when these resources come under threat (Lee & Ashforth, 1996) because they primarily represent what individuals value, and what they attempt to acquire and maintain (Wright & Hobfoll, 2004).

In this study, we propose that the three forms of justice could be considered as individual resources that affect emotional exhaustion. Not only are these types of justice valued in their own right, because justice is a primary virtue for individuals (Rawls, 1978), but they also represent a means of obtaining ends the individuals value. First, we posit that distributive justice can be considered a resource, particularly when it results from contingent rewards provided by leaders. Indeed, established behavior-outcome contingencies have been identified as a resource in the

sense of the definition stated above (Lee & Ashforth, 1996; Hobfoll, 2004; Hobfoll, 1989). When they put forth effort or performance, employees expect to receive fair compensation, for example in the form of salary, a promotion or vacation time. When the return on this investment is perceived as appropriate, vulnerability to stress and exhaustion tends to decrease, because the resources are sufficiently regenerated (Cole et al., 2010; Hobfoll, 1989). Accordingly, Wright and Hobfoll (2004) contend that employees who do not receive expected compensation become vulnerable to stressors, and consequently are more likely to manifest signs of exhaustion. In addition, because distributive justice refers to the fairness of the reward distribution, this dimension of organizational justice is closely aligned with the effort-reward imbalance (ERI) model (Siegrist, 1996), which proposes that psychological distress results when high levels of effort are not commensurate with the reward received (Siegrist, 1996; Robbins et al., 2012). When employees experience distributive injustice (a situation of high effort/low reward), the high demand levels would be expected to increase emotional exhaustion (Robbins et al., 2012).

Hypothesis 1d: Employees' distributive justice perceptions are negatively related to their state of emotional exhaustion.

The procedures through which rewards are distributed in organizations are also very important for employees. The same applies to the quality of treatment by the supervisor during the application of these procedures. The group-value/relational model of justice (Lind & Tyler, 1988; Tyler & Lind, 1992) states that fair procedures and fair treatment by the supervisor provide employees with feedback on their status in the group (Tepper, 2001). Procedural justice and respectful treatment implicitly signal to individuals that they are an integral part of a group and serve as positive sources of self-validation. Such employees are more likely to have a positive self-image (Cropanzano, Rupp, Mohler, & Schminke, 2001; Tepper, 2001). Consequently,

because fair treatment and procedures are a way of increasing dignity and self-esteem, it is appropriate to propose that procedural and interactional justice represent resources in the sense of Hobfoll's (1989) model. The presence of these resources would decrease individuals' vulnerability to emotional exhaustion (Hobfoll, 1989; Maslach et al., 1996). We therefore expect that procedural and interactional justice perceptions are negatively associated with the state of emotional exhaustion.

Hypothesis 1e: Employees' procedural justice perceptions are negatively related to their state of emotional exhaustion.

Hypothesis 1f: Employees' interactional justice perceptions are negatively related to their state of emotional exhaustion.

Although the role of justice as a predictor of emotional exhaustion has been investigated in past research, the same is not true for the mediating role of justice in the relationship between leadership behaviors and exhaustion. The psychological mediating mechanisms that contribute to the negative link between leadership and burnout components have yet to be explored (Nielsen & Munir, 2009). Using empirical links established between contingent reward behaviors and the three forms of justice (Podsakoff et al., 2006), together with the theoretical arguments mentioned above, and COR theory, we argue that by emphasizing perceptions of distributive, procedural and interactional justice, contingent reward leaders add to the reservoir of individuals' resources, which contributes to reducing their emotional exhaustion. Hence the following hypothesis:

Hypothesis 1g: Justice perceptions (distributive, procedural, interactional) mediate the negative relationship between CRL and emotional exhaustion.

2.4 The Mediating Role of Emotional Exhaustion in the Relationship between Perceived Justice and Performance Outcomes

Emotional exhaustion is the dimension that is the most strongly and consistently related to the negative consequences of burnout (Lee & Ashforth, 1996), particularly regarding employees' performance (Taris, 2006). Our model states that emotional exhaustion plays a mediating role between employees' perceptions of justice and two behavioral performance indicators: absenteeism and organizational citizenship behaviors. Our arguments are presented below.

2.4.1 Perceived Justice, Emotional Exhaustion, and Absenteeism

According to the structural model of burnout (Maslach et al., 1996), behavioral consequences, including voluntary turnover and absenteeism, may be expected among individuals suffering from emotional exhaustion. Absenteeism is defined as the action of an individual failing to report for scheduled work (Johns, 2002). Even though several operationalizations have been proposed for absenteeism, absence duration is one of the most commonly encountered measures at the individual level (Chadwick-Jones, Nicholson & Brown, 1982; Darr & Johns, 2008). Absence duration can be defined as the number of hours or days absent in a given period (Farrell & Stamm, 1988) regardless of the number of absence spells (Steel, 2003). It is this type of absenteeism that we are examining in this research. Contrary to absence frequency, which usually represents a form of voluntary absenteeism, absence duration characterizes a form of involuntary absenteeism (Steel, 2003). While voluntary absences can be explained by motivational mechanisms or reactions to dissatisfaction, involuntary absences tend to reflect a stress reaction (Schaufeli et al., 2009) or an inability to perform work tasks (Chadwick-Jones et al., 1982). Absenteeism may serve as a coping mechanism to deal with

stressful job demands (Kristensen, 1991; Schaufeli et al., 2009). Employees who feel emotionally drained and who experience a drop in energy at work will react by taking leave, to adapt to the situation and thus “recharge their batteries” (Darr & Johns, 2008; Hobfoll, 1989). The more the employees perceive past and future work days as difficult, tiring, and emotionally demanding, the longer their absence duration. Therefore, to summarize, we operationalize involuntary absenteeism in the form of absence duration as a reaction to stress and fatigue. We thus propose that this type of absenteeism is associated with emotional exhaustion. The recent meta-analysis by Darr and Johns (2008) supports the positive relationship between emotional exhaustion and absenteeism.

Hypothesis 2a: Emotional exhaustion is positively related to absenteeism.

The proposed relationships between perception of justice and emotional exhaustion, and between emotional exhaustion and absenteeism suggest a mediating mechanism. The direct relationship between perceptions of justice and absenteeism at the individual level has received relatively little theoretical and empirical support in the organizational literature (Gellatly, 1995). Some argue that the association between these two variables is indirect via other attitudes such as affective commitment (Gellatly, 1995) and job satisfaction (Harrison & Martocchio, 1998). In this study, we propose that emotional exhaustion may play a mediating role in this relationship. Accordingly, individuals who perceive that their treatment is consistent with distributive, procedural and interactional justice are absent from work for shorter periods, because they have sufficient energy (reduced emotional exhaustion). Conversely, individuals treated unfairly may experience an energy deficit (emotional exhaustion) that leads them to be absent from work. Therefore, we posit that perceptions of distributive, procedural and interactional justice indirectly

influence absenteeism behavior through the mediating mechanism of emotional exhaustion. Hence the following hypothesis:

Hypothesis 2b: Emotional exhaustion mediates the relationship between perceived justice (distributive, procedural, interactional) and absenteeism.

2.4.2 Perceived Justice, Emotional Exhaustion, and OCB

Organ (1997) defines an OCB as “performance that supports the social and psychological environment in which task performance takes place” (p. 95). Five behaviors characterize OCB, namely altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship and civic virtue (Organ, 1988). Research has demonstrated that emotional exhaustion is negatively linked to OCB (Brotheridge, 2003; Chang, Johnson, & Yang, 2007; Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003). Theoretically, we predict that emotionally exhausted individuals feel a lack of energy that decreases their propensity to adopt OCB. This lack of energy that derives from exhaustion may interfere with the capacity to deploy efforts, which is an important factor for discretionary performance. In other words, because adopting OCB requires an energy reserve, it is possible for such behaviors to be influenced by employees’ degree of emotional exhaustion. Indeed, one of the primary components of fatigue is a lack of tolerance for all types of effort (Schaufeli & Taris, 2005). This suggests a possible negative relationship between exhaustion and OCB. Nonetheless, using the compensation argument, some researchers contend that a positive relation exists between exhaustion and OCB (Demerouti, Verbeke, & Bakker, 2005; Halbesleben & Bowler, 2007). According to these authors, individuals who experience burnout still wish to pursue certain professional objectives. As a result, they would tend to make up for the drop in their prescribed performance by adopting extra-role behaviors (Demerouti et al., 2005). Other scholars argue that exhausted individuals try to lessen the negative effects of exhaustion by developing relations

with others, which is conducive to the adoption of discretionary behaviors directed at individuals (Halbesleben & Bowler, 2007). Such deductive reasoning is probably more conceivable in the short term than in the long term. On that matter, Zellars and Tepper (2003) argue that compensation is more readily applicable when the stress level is low. They underscore the fact that emotional exhaustion is an extreme form of stress that increases with time. They also postulate that “there is a point at which exhaustion diminishes one’s energy to engage in citizenship” (409). To summarize, compensation is not straightforwardly applicable in the case of emotional exhaustion. Rather, it is more likely that a general state of fatigue associated with emotional exhaustion will take concrete form in the reduction in discretionary behaviors. Thus, the following hypothesis is proposed.

Hypothesis 3a: Emotional exhaustion is negatively related to OCB.

Justice perception is recognized as a strong determinant of OCB (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Fassina, Jones, & Uggerslev 2008; Podsakoff et al., 2000). To date, very few studies have examined the mediating mechanism of emotional exhaustion in the relationship between justice (distributive, procedural and interactional) and OCB. The arguments presented above allow us to propose that emotional exhaustion can also act as a mediating mechanism between the perception of justice and OCB. Hence the following hypothesis:

Hypothesis 3b: Emotional exhaustion mediates the relationship between perceived justice (distributive, procedural, interactional) and OCB.

2.5 Method

2.5.1 Context, Procedures and Participants

The study was conducted in a large Canadian health care institution. This institution was typical of the overall context: the many reorganization undertaken in recent decades had had somewhat adverse effects. The healthcare system reforms in Canada, intended to lower costs and increase efficiency, contributed to multiplying stress factors (e.g. work overload, psychosocial factors, uncertainty) and problems linked to hospital workers' mental health (Greenglass & Burke, 2002; Shannon et al., 2001). However, organizations are seeking means to alleviate these problems and improve their employees' performance. This context provided the backdrop for the present study.

A questionnaire was distributed, via internal mail, to 1124 employees to measure leadership behaviors, justice perceptions, and emotional exhaustion. In this questionnaire, we separated the leadership, justice and emotional exhaustion variables as recommended by Podsakoff et al. (2003) to reduce the risks of common method variance. The confidentiality of the responses was assured in an introduction letter signed by the researchers and the hospital representatives. This letter also asked employees to authorize us to match their responses with their absenteeism data and supervisor evaluation. Overall, 375 completed questionnaires were returned, representing a 33% response rate. A second questionnaire was sent to the employees' immediate superiors in order to measure their OCB levels. Absenteeism data were gathered from employee files. Our final sample was composed of 294 employees of the hospital. 81% of the respondents were women. Their average age was 43, and they had been in the organization for an average of 13 years. Furthermore, 76% of the respondents work day shifts; 15%, evening shifts; and 9%, night shifts. 74% of the employees surveyed work fewer than 39 hours a week.

2.5.2 Measures

Contingent reward leadership. The contingent reward behaviors of immediate superiors were assessed using a 7-point scale, ranging from 1 (*strongly disagree*) to 7 (*strongly agree*). We used Podsakoff et al.'s (1990) scale to assess contingent reward behaviors. This scale was constructed based on the Leader Reward and Punishment Questionnaire (LPRQ; Podsakoff et al., 1984), which has been widely used because of the quality of its measurement (e.g., Schriesheim et al., 2006). Indeed, many studies have confirmed its validity and reliability (e.g., Podsakoff et al., 1984; Schriesheim, Hinkin, & Tetrault, 1991). We used the four items with the best loadings in the study by Podsakoff et al. (1984). For example, we asked employees to assess the item “My supervisor gives me special recognition when my work performance is especially good.” The reliability coefficient for this scale was .93.

Perceived justice. Perceived justice was measured on a 7-point scale (*strongly disagree* to *strongly agree*), using items adapted from Folger and Konovsky's (1989), Niehoff and Moorman's (1993) and Moorman's (1991) scales. Distributive justice was assessed using five items, including “My salary is fair, when I compare it to those of my co-workers.” Procedural justice was assessed using four items from, for example, “Managers' decisions are made in an impartial manner” and “Managers make sure they listen to the concerns of employees involved before making decisions.” Interactional justice was assessed using four items, including “My superior treats me with respect and dignity.” The reliability coefficients for these scales were .77, .82, and .94 respectively.

Emotional exhaustion. The scale used to evaluate emotional exhaustion was drawn from the Maslach Burnout Inventory (MBI; Maslach and Jackson, 1981). The seven-point scale ranged from 1 (*never*) to 7 (*every day*). Four items were used to measure exhaustion, including,

“I feel emotionally drained by my work” and “I feel tired when I get up in the morning and have to face the prospect of another workday.” The reliability coefficient for this scale was .88.

OCB. Immediate superiors were asked to evaluate their subordinates' OCB levels on a seven-point scale ranging from 1 (*very low*) to 7 (*very high*). The measure used was based on Podsakoff et al.'s (1990) scale. The five dimensions proposed by Organ (1988),--altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship and civic virtue --were evaluated. In their extensive review, Lepine, Erez and Johnson (2002) concluded that, because OCB dimensions have the same predictors and outcomes, scholars should avoid studying specific dimensions of OCB. This suggestion echoes that of Hoffman et al. (2007), who have shown that OCB is best viewed as a single factor, and that there is little to be gained from the use of separate dimensional measures. For this reason, we used a composite item (average) for each of the OCB dimensions, hence a total of five items for the OCB factor in our measurement model. For example, we asked supervisors to assess whether a particular employee “is always ready to lend a helping hand to those around him/her” or “takes steps to try to prevent problems with other workers.” The reliability coefficient for this scale was .75.

Absenteeism. Data pertaining to absences were obtained from employees' files, provided by the employer subject to authorization by each of the employees. Absences are calculated in hours and relate to sick leave paid by the employer. The employee receives a check at the end of each year for any unused leave. Therefore, the measure comprises the total number of hours absent (duration of absences) for the year following the data collection. This period of collection of absence data is considered by Harrison and Martocchio (1998) as being appropriate to evaluate absenteeism resulting from an attitude or affective state. They contend that within a

period of between three months and one year (mid-term sources of variance), “job attitudes will be at their peak relevance for and peak correlation with absenteeism” (p.309).

Control variables. Sex, age, perceived work overload and TFL were used as control variables. Perceived work overload was a particularly relevant job demand in our sample. Workers at healthcare institutions in Canada face intense workloads that may induce exhaustion. In addition, the research shows that perceived work overload is one of the most important antecedents of emotional exhaustion (Moore, 2000), and is an important factor in affective distress (Ilies, Dimotakis, & De Pater, 2010). Controlling for workload, which is a work demand in Maslach et al.’s structural model of burnout (1996), lets us isolate the role of perception of justice in our model. Work overload was assessed using five items adapted from Moore (2000), including “I feel that the amount of work I do interferes with how well it is done.” The reliability coefficient for this scale was .88.

We also included TFL to isolate the effect of CRL on justice perceptions. Because our measure of CRL (Podsakoff et al., 1990) may be highly correlated with TFL, we decided to add four items from Podsakoff et al.’s (1990) measure of TFL in our final model. For example, we asked employees to evaluate their supervisors on two indicators: “My supervisor leads by example” and “My supervisor has ideas that have challenged me to reexamine some basic assumptions about my work.” The reliability coefficient for this scale was .94.

2.6 Analyses

First, because the measurement scales used in this study represent short versions of the original scales taken from the literature, we collected additional data from a convenience sample to compare the short and original versions of the measurement scales. We then used two-step modeling recommended by Anderson and Gerbing (1988). First, we carried out a confirmatory

factorial analysis (CFA), specifying our measurement model and comparing it with alternative measurement models. We then used structural equations to test our hypotheses. Our theorized structural model was compared to alternative models in which additional paths were relaxed. The models were compared using chi-square difference tests. All analyses used the maximum likelihood estimation method. Several indices were employed to assess the degree of adjustment of the proposed measurement and structural models to the data, i.e., the chi-square (χ^2), the *root-mean-square error of approximation* (RMSEA), the non-normed fit index (NNFI), the *goodness-of-fit index* (GFI), and the *comparative fit index* (CFI). We therefore use absolute (RMSEA, GFI), parsimonious (χ^2) and incremental (CFI, NNFI) indices (Byrne, 2001). Mediation tests were carried out based on the structural equation modeling approach (James & Brett, 1984) and we tested for the significance of the indirect effects using bootstrapping method (Preacher & Hayes, 2008).

Further, because of its abnormal distribution, we had to transform the absenteeism variable. Raw absence data were truncated at zero and highly positively skewed. Even though this is a common situation encountered in absenteeism studies (Hammer & Landau, 1981), the normality of distribution hypothesis was not respected. To resolve this problem, we applied a logarithmic transformation that allowed a greater reduction in skewness than the more widely applied square-root transformation (Hardy, Woods & Wall, 2003).

2.7 Results

2.7.1 Scale comparisons

Because we used short scales to measure our variables for practical considerations, we needed to ensure that the psychometric properties of our short scale were comparable to those of the full original scales. We collected additional data from a convenience sample (N = 117),

using the full scales, and compared correlations among study variables using the full/short scales. We collected data for the six latent variables in the model (CRL, distributive justice, procedural justice, interactional justice, emotional exhaustion and OCB). The results clearly indicated that the patterns, the significance and the strength of the correlations are very similar for all the full/short scale comparisons. We thus assumed that the psychometric properties of our short scales are similar to those of the original scales, which permitted us to proceed to our main analysis.

2.7.2 Confirmatory Factor Analysis

First, we performed a CFA to verify the validity of the measurement scales for the six latent variables of the model (CRL, distributive justice, procedural justice, interactional justice, emotional exhaustion and OCB). In this model, the latent variables were intercorrelated, unlike the variable measurement errors observed. Table 1 presents the fit results for the six-factor basic model (M_0). These results are satisfactory, given the critical values commonly allowed in the literature (Byrne, 2001). Furthermore, all the standardized factorial loadings (λ) of the different items on their respective latent variables are significant ($p < .001$), and the average is .75. In short, the six-factor model shows a good fit to the data ($\chi^2 [284] = 676.66, p < .001, GFI = .85, NNFI = .90, CFI = .92, RMSEA = .07$).

To ensure the discriminant validity of the measurement scales, we compare our model with three alternative five-factor models (see Table 1). In the first alternative model (M_1), we combine distributive justice and procedural justice in a single factor. In the second alternative model, we combine procedural and interactional justice. The third alternative model (M_3) proposes a combination of the three justice dimensions and the fourth alternative model (M_4)

proposes a five-factor structure that merges CRL and interactional justice because they are conceptually similar by referring to the same target (i.e., immediate supervisor).

Insert Table 1 about here

The CFA results presented in Table 1 show that the chi-square rises significantly and that there is a smaller degree of fit in the alternative models (M₁, M₂, M₃, and M₄). Further, the chi-square difference tests clearly indicate that the six-factor model (M₀) exhibits the best factor structure ($p < .001$), thus confirming its discriminant and convergent validity. Finally, we tested a model with all items related to a single factor (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). This model (M₅) has a very poor fit to the data ($\chi^2 [306] = 3150.05, p < .001, GFI = .50, NNFI = .35, CFI = .39, RMSEA = .18$). We can therefore retain our six-factor basic model (M₀) and concentrate on the descriptive statistics presented in Table 2.

Insert Table 2 about here

Regarding descriptive statistics (see Table 2), an intriguing result is the strong correlation between CRL and interactional justice ($r = .75, p < .01$). We thus performed an additional test of discriminant validity, that of Fornell and Larcker (1981), to ensure that the two variables are indeed conceptually distinct. This test consists in comparing the average variance extracted (AVE) for each construct with the shared variance between constructs. When AVE for each construct is greater than its shared variance with any other constructs, discriminant validity is confirmed (Fornell and Larcker, 1981). In our case, the AVE calculated was .77 for the CRL

construct and .80 for the interactional justice construct. The shared variance (squared correlation between the two constructs) is .56 (.77 and .80 > .56), which confirms that CRL and interactional justice are indeed two distinct constructs. Given the CFA results, and the fact that the scales all have acceptable internal consistency (α), we continued to test the hypotheses.

2.7.3 Structural Model Analysis

Results of structural model analyses are reported in Table 3. The results indicate that the theoretical model M_T shows a satisfactory fit to the data (see Table 3): ($\chi^2 [649] = 1284.88, p < .001, GFI = .81, NNFI = .90, CFI = .91, \text{ and } RMSEA = .06$). This model exhibits a significantly better fit to the data than model M_6 , in which a path between CRL and emotional exhaustion was freed ($\Delta\chi^2 [1] = .27, ns$). We also tested a partial mediation model adding a path from distributive justice to OCB (M_7). This model yielded a better fit to the data than our theoretical model ($\Delta\chi^2 [1] = 5.19, p < .05$). We thus retained M_7 for the next model comparison. This model exhibits a significantly better fit to the data than model M_8 , in which a path from procedural justice and OCB was freed ($\Delta\chi^2 [1] = .77, ns$). We then tested a partial mediation model, in which we added a path from interactional justice to OCB (M_9). This model generated a better fit to the data than model M_7 ($\Delta\chi^2 [1] = 19.71, p < .001$). M_9 was compared with three other partial mediation models ($M_{10}, M_{11}, \text{ and } M_{12}$), where we have respectively added paths from distributive, procedural and interactional justice to absenteeism. These models yielded poorer fits to the data than the M_9 model ($\Delta\chi^2 [1] = 2.63, ns; \Delta\chi^2 [1] = .58, ns; \Delta\chi^2 [1] = 1.39, ns$). This suggests that model M_9 is more parsimonious than, and should be preferred over, the other models, including our theoretical model (James, Mulaik, & Brett, 2006). We thus retained this model (M_9) as our final model.

Insert Table 3 about here

2.7.4 Hypothesis Testing

The standardized path coefficients associated with the final model are reported in Figure 2. As can be seen, CRL was not significantly related to distributive justice ($\beta = .08, ns$), and was significantly related to procedural justice ($\beta = .22, p < .01$), and interactional justice ($\beta = .35, p < .001$). Therefore, Hypotheses 1b, and 1c are supported but Hypothesis 1a is not. Hypotheses 1d, 1e, and 1f predicted that distributive, procedural, and interactional justice are negatively linked to emotional exhaustion while controlling for the effect of perceived work overload. As shown in Figure 2, distributive justice was not significantly related to emotional exhaustion ($\beta = -.07, ns$), whereas procedural and interactional justice were negatively and significantly linked to this variable ($\beta = -.18, p < .01$ and $\beta = -.11, p < .05$, respectively). Hypotheses 1e and 1f are thus supported, but Hypothesis 1d is not. Hypothesis 1g predicted that the three forms of justice would mediate the relationship between CRL and emotional exhaustion. Given the non-significant link between CRL and distributive justice, and between distributive justice and emotional exhaustion, we did not test the indirect effect associated with distributive justice.

We tested for the significance of the two other indirect effects using a bootstrapping approach. We thus bootstrapped 1,000 samples to obtain 95% bias-corrected confidence intervals (CIs) (Preacher & Hayes, 2008). The indirect effect of CRL on emotional exhaustion via procedural justice was significant, in that the CI did not include zero (95% CI = $-.096, -.005$), unlike the indirect effect through interactional justice (95% CI = $-.108, .130$). The mediating effect of interactional justice was not significant, as the CI included 0 (95% CI = $-.147, .081$).

We confirmed Hypothesis 1g only partly; only procedural justice appears to mediate the relationship between CRL and emotional exhaustion. Our tests demonstrate that this mediating effect is complete, because the direct link between CRL and burnout is non-significant.

Hypothesis 2a, which predicted a positive link between emotional exhaustion and absenteeism, was confirmed ($\beta = .17, p < .01$). Hypothesis 2b stated that emotional exhaustion acts as a mediator between perceived justice (distributive, procedural, and interactional) and absenteeism. The same bootstrapping method was used to examine this hypothesis, and we found the mediating effect of emotional exhaustion between procedural justice and absenteeism to be significant (95% CI = -2.093, -.461). The mediating effect of emotional exhaustion in the relationship between interactional justice and absenteeism is also significant (95% CI = -1.471, -.220). Therefore, because distributive justice is not significantly related to emotional exhaustion, Hypothesis 2b is partly supported.

Lastly, Hypothesis 3a, which posited a negative link between emotional exhaustion and OCB, was affirmed ($\beta = -.19, p < .01$). Hypothesis 3b predicted that emotional exhaustion would act as a mediator between perceived justice (distributive, procedural, and interactional) and OCB. Using the same bootstrapping method, we found the indirect effect of procedural justice on OCB through emotional exhaustion to be significant (95% CI = .004, .068). The mediating effect of emotional exhaustion in the relationship between interactional justice and OCB is also significant (95% CI = .005, .046). Therefore, the fact that distributive justice is not significantly related to emotional exhaustion contributes to partly support Hypothesis 3b. Further, the tests of alternative models illustrated two effects that were not foreseen in our hypotheses: the direct significant and positive link between interactional justice and OCB ($\beta = .28, p < .001$) and a

significant direct but unexpectedly negative link between distributive justice and OCB ($\beta = -.18$, $p < .01$).

Insert Figure 2 about here

2.8 Discussion

The general objective of this study was to explore the role of perceived justice and emotional exhaustion in the relationship between CRL and follower absenteeism and OCB, at the individual level. The research hypotheses derived from our theoretical model have all been fully or partially supported, with the exception of Hypotheses 1a and 1d, which proposed a direct positive link between CRL and distributive justice and a direct negative link between distributive justice and emotional exhaustion.

Briefly summarized, our research demonstrates that procedural justice and emotional exhaustion act as mediators in the relationship between CRL and employee behaviors. Although two dimensions of justice (procedural and interactional) are positively linked to contingent reward behaviors when we control for the effect of TFL on justice perceptions, the results show that only procedural justice mediates the relationship between CRL and exhaustion. Interactional justice is related to this burnout component, yet our results do not point to a significant mediating role. These findings are consistent with the meta-analysis of Robbins et al. (2012), which provides evidence that justice components are not similarly related to psychological health. However, unlike their findings, the current study demonstrates that procedural justice has a stronger influence on burnout than interactional justice. One surprising result is the non-

significant association between CRL and distributive justice. We discuss the implications of these findings below.

Regarding the mediating role of emotional exhaustion, our results confirm that this burnout component plays a key role in the process leading to individual behaviors. This study indicates that not only is emotional exhaustion positively associated with absenteeism and negatively associated with OCB, but that it also acts as a mediator in the relationship between the interactional and procedural dimensions of justice and the behavior indicators studied. However, we found that distributive justice was not significantly linked to emotional exhaustion when we control for the effect of work overload, which evidently prevents us to confirm the mediating effect of emotional exhaustion between this component of justice and behaviors.

2.8.1 Theoretical Implications and Future Directions

This study makes interesting theoretical contributions. First, it confirms the positive and significant link between contingent reward behaviors exhibited by immediate supervisors and two dimensions of justice perceptions among subordinates. Our study therefore contributes to answering the call by researchers to integrate two major bodies of literature that have long been studied independently: leadership and justice (Cho & Dansereau, 2010; van Knippenberg, De Cremer, & van Knippenberg, 2007; Walumbwa et al., 2008). As Bies (2005) argues: “*justice got lost in more recent models of leadership*” (p.105). In general, this paper maintains that contingent reward leaders are well-positioned to instill fairness in the workplace, owing to their capacity to recognize and reward employees, establish a psychological give and take relationship with them and adequately convey the means to succeed.

More precisely, our results indicate that CRL is positively associated with individual psychological reactions that are relational in nature (perceived procedural and interactional

justice). This can be explained by the fact that these leaders offer not only material rewards consistent with individual performance, but also nonmaterial recognition in the form of congratulations and praise (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Schriesheim et al., 2009; Walumbwa et al., 2008; Tremblay, Vandenberghe, & Doucet, in press). This is consistent with the instrument that we use to measure CRL, namely that of Podsakoff et al. (1990), which emphasizes psychological recognition more than an explicit quid pro quo contract. Goodwin et al. (2001) distinguish recognition-based and transaction-based CRL. They have labeled recognition-based transactional leadership “*implicit contracting*” and have proposed that this type of leader behavior is more positively related to followers’ OCB than leadership that relies only on an explicit contract or quid pro quo exchange between the leader and subordinates. The same argument could account for the relation between CRL and the procedural and interactional dimensions of justice. It can also explain why in our study CRL was not significantly associated with distributive justice, which is an instrumental concept. By using the measure instrument introduced by Podsakoff et al. (1990), we obtained a nonsignificant link between CRL and distributive justice, which contradicts earlier findings such as those of Pillai et al. (1999), who used MLQ (Bass et Avolio, 1991) to measure CRL. We assume that the contradictory results can be explained by the differences in the measures used: Podsakoff et al.’s (1990) instrument emphasizes the psychological aspect of recognition more than the MLQ does. Overall, our study finds that contingent reward leaders can generate positive psychological reactions through their ability to recognize good work, to convey this recognition and to attribute rewards procedurally and respectfully.

Second, our results contribute to the advancement of knowledge by demonstrating that the link between leadership behaviors and emotional exhaustion, a central component of burnout,

may rest on proximal leaders' capacity to promote procedural justice. Because the leadership-burnout relationship has received little empirical support to date (De Hoogh, & Den Hartog, 2009; Hetland, Sandal, & Johnsen, 2007), our study represents a step towards understanding the mechanisms underlying this relationship. Our results support the idea derived from Hobfoll's (1989) model that through their behavior, contingent reward leaders add to the resources reservoir that allows their followers to face the many work stressors such as work overload. Specifically, by promoting procedural justice, these leaders increase their follower's sense of control over their work environment (Robbins et al., 2011), and thus contribute to filling their reservoir of resources, which attenuates their vulnerability to emotional exhaustion.

In addition, we have also found a negative link between interactional justice and emotional exhaustion. According to the group-value/relational model of justice (Lind & Tyler, 1988; Tyler and Lind, 1992), based on the theory of social identity, perceptions of fair procedures and fair treatment by the leader provide employees with feedback on their status in the group. This model suggests that individuals want to be treated as full members of the group. In the organizational context, justice (procedural and interactional) is thus synonymous with social status, dignity and inclusion in the team. This form of identification with a community is therefore a source of pride and self-esteem for the individuals. Conversely, injustice sends a negative signal to employees, giving them the impression that they have a low standing and poor acceptance within their groups. This sense of pride, inclusion and respect arising from the perception of procedural and interactional justice can decrease vulnerability to stress and emotional exhaustion.

The absence of a link between perception of distributive justice and emotional exhaustion runs counters to our hypotheses. However, some elements of the literature can help explain this

result. Many researchers have argued that forms of procedural and interactional justice have a greater effect than distributive justice on stress levels (Brotheridge, 2003; Kausto, Elo, Lipponen, & Elovainio, 2005; Judge & Colquitt, 2004). In their recent meta-analysis, Robbins et al. (2012) found that distributive justice does not make a significant independent contribution to burnout when we take into account the effect of other components of justice. However, they observed that mental health problems (represented by depression, psychological distress and anxiety) were most problematic for those experiencing higher distributive injustice. These findings suggest that health indicators are affected differently according to the forms of justice examined. Future research should be conducted to determine why procedural justice exerts a greater effect on burnout components, whereas distributive justice has a greater impact on mental health.

The inclusion of emotional exhaustion in our model has provided insight into the effect of justice perceptions on behavior outcomes. First, we showed that exhaustion fully mediates the relationship between procedural justice, interactional justice and absenteeism. This is an interesting finding because it advances knowledge regarding psychological mediators that explain the justice-absenteeism relationship, which very few studies have done to date (Gellatly, 1995). Concerning justice, some authors have argued that a strong feeling of inequity may lead directly to a reduction in input at work and therefore to withdrawal behaviors such as absenteeism (Chadwick-Jones et al., 1982; Gellatly, 1995; Colquitt et al., 2001). Our study sheds additional light on these works by demonstrating that the behavioral consequences of injustice can also be induced by the experience of emotional exhaustion. We find that the more individuals perceive that they are treated fairly (interactional justice) and that procedures are applied in a just manner (procedural justice), the less emotionally exhausted they are and consequently the lower the sickness duration. These results can be explained by the coping

mechanism, which proposes that emotional exhaustion compels employees to be absent from work because they are drained by stressful demands and must “recharge their batteries” (Shamian et al., 2002). Our results are in line with Johns (1997), who maintains that absenteeism “can be used as a coping mechanism and is not simply a reaction to dissatisfaction” (p.138). Consistent with the meta-analysis of Robbins et al. (2012), we have not detected a direct linear relationship between justice and absenteeism. Our study sheds new light on the justice-absenteeism relationship in that it shows that justice influences absenteeism through the effect of emotional exhaustion.

Further, our study shows that emotional exhaustion is a pertinent mechanism to explain the relationship between procedural justice, interactional justice and OCB. This result is interesting from a theoretical standpoint because most of the studies that explored the link between justice and OCB have used social exchange theory to justify the relationship between the two variables (Fassina et al., 2008). Our study provides an additional theoretical explanation for the variation in individual OCB, namely the COR theory. Our empirical results are consistent with the idea that emotionally exhausted employees have less energy (Leiter, Gascòn, & Martínez-Jarreta, 2010; Maslach & Leiter, 1997; Maslach et al., 1996; Cropanzano et al., 2003; Janssen, Lam, & Huang, 2010) to engage in behaviors that demand a high level of energy. According to the COR model, distancing from extra-role demand and protecting the remaining resources may be regarded as the most indicated strategy for employees experiencing emotional exhaustion. Our results thus contradict the compensation argument (Demerouti et al., 2005; Halbesleben & Bowler, 2007). As stipulated above, the relationship between exhaustion and OCB is negative in our study, which refutes the assumption that individuals compensate for a drop in output through better extra-role performance (Demerouti et al., 2005).

Nonetheless, the mediating effect of emotional exhaustion between perception of justice and OCB is partial: we have found a significant direct link between the interactional and distributive dimensions of justice and OCB. This is not surprising, given that many studies report a direct relationship between various dimensions of justice and OCB (e.g., Colquitt et al., 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001; Fassina et al., 2008), or have suggested that other exchange mechanisms such as trust, organizational support, and commitment exert a mediating effect in this relationship (e.g., Pillai et al., 1999; Tremblay et al., in press). According to social exchange theory (Blau, 1964) and the reciprocity perspective (Gouldner, 1960), individuals who perceive that they are treated fairly by their supervisor may be inclined to reciprocate directly by adopting OCB (Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000; Fassina et al., 2008). Our findings suggest that the resources framework is a complementary theoretical justification in the explanation of OCB.

Further, the direct and negative effect of distributive justice on OCB is problematic because this finding is not consistent with the literature (e.g., Colquitt et al., 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001; Fassina et al., 2008). How can we explain that the perception of distributive justice is negatively linked to OCB in our final model? We suggest three possibilities. First, given that the zero-order correlation is not significant and almost nil between the two variables (see Table 2), a variance suppression effect may have occurred because of the collinearity between the variables of justice. If so, the direct relationship between distributive justice and OCB in the final model would be nil rather than negative, which would imply that the mediating effect of exhaustion is complete. We cannot rule out the possibility that the inclusion of emotional exhaustion in the equation affected the relationship between distributive justice and OCB. Janssen et al. (2010) observed a negative relationship between distributive justice and

OCB when emotional exhaustion was high. In other words, despite the fact that the individual putatively possesses a number of compensatory resources (e.g. promotion, salary increases, positive feedback), these resources have little value when serious health problems arise. Other theoretical explanations can be considered. For example, employees who consider that they are treated equitably in terms of promotions and compensation (for example) may not be motivated to adopt citizenship behaviors because they consider the rewards to be due. Further investigations would be necessary to explore this and other theoretical possibilities.

Several interesting research avenues arise from this study. These include an investigation, using a model similar to ours, of the mediating role of other psychological conditions such as perceived support and psychological empowerment. It would also be interesting to add to our model the other burnout dimensions proposed by Maslach et al. (2001), namely depersonalization and a feeling of reduced efficacy. Research into the causes and effects of these two dimensions has been neglected compared with that of emotional exhaustion, which makes such studies even more important. Most research has focused on the independent effect of components of justice on health indicators, but few researchers have evaluated the interactive influence of several dimensions of justice on health. There is evidence that to fully understand behavioral outcomes, researchers must consider the combined effects of distributive, structural and social justice components (Brockner, 2002; Brockner & Wiesenfeld, 2005).

2.8.2 Practical implications

This study has several practical implications. First, organizations should be informed that by adopting contingent recognition behaviors, immediate supervisors can create a favorable effect on the perception of procedural and interactional justice among their employees. More importantly, the treatment received by the immediate supervisor (interactional justice) and justice

in the procedures leading to resource allocation decisions (procedural justice) are more important than the results of these processes (distributive justice), given their direct significant association with CRL and emotional exhaustion and their indirect relationship with the performance indicators (OCB and absenteeism). This finding is noteworthy because it gives organizations inexpensive means of promoting their employees' psychological health and performance. For example, companies can apply mechanisms that allow employees to express their points of view and become involved in the process of assigning promotions, schedules, vacation time, etc. They can also offer immediate supervisors two-pronged training in: 1) adopting contingent reward behaviors and 2) favoring dignified and respectful treatment of employees, and effective communication of information during decision-making processes.

In addition, to improve performance by favoring OCB and decreasing absenteeism, organizations should pay particular attention to their employees' psychological well-being, particularly their state of emotional exhaustion. This positive association with absenteeism and negative link to OCB reinforces the idea that emotional exhaustion is harmful for individuals who want to perform well at work, as well as for their colleagues, and ultimately hinders the efficiency of the organization.

Overall, our findings are noteworthy because they suggest that adopting contingent reward behaviors can have beneficial effects for both organizations and the individuals who work there. This win-win perspective is interesting for employers that want to achieve high performance levels while remaining socially responsible. In short, organizations that wish to promote health, encourage discretionary behaviors and reduce absenteeism must endeavor to make the work environment as fair as possible. Among the options available to achieve this goal, hiring, developing and rewarding contingent reward leaders offer great potential.

2.8.3 Limitations

This study has several strengths, including the originality of the integrative model, the empirical verification of several links that have received scant attention in the literature, and the use of three data collection sources. However, it also has limitations. First, our research cannot be generalized to organizational contexts other than the one from which data were gathered. The respondents in our sample are from a single organization, in a very specific employment sector in Canada (the health sector). While this approach reinforces the internal validity of the study, it nonetheless limits its external validity. Studies similar to ours but conducted in a variety of organizational contexts would be needed to allow the results to be extrapolated to other contexts. The fact that 81% of respondents are female also limits the generalizability of the results. Further, although we have deliberately differentiated the sources of data collection, the variables of leadership, justice and emotional exhaustion were measured by the same source, namely the employees, which may give rise to common method bias. However, as mentioned above, to minimize the risks of common method variance, we have separated the variables of leadership, justice and emotional exhaustion in our questionnaire, as recommended by Podsakoff et al. (2003). In addition, using a cross-sectional design rather than a longitudinal design makes it impossible for us to establish a causal link between the variables studied.

2.9 Conclusion

This study aimed to provide insight into the psychological black box that explains the effects of CRL on followers' OCB and absenteeism at the individual level. Our results demonstrate the important role of procedural and interactional dimensions of perceived justice and of emotional exhaustion in these explanatory dynamics. We therefore advanced knowledge by bringing together three important areas of research: leadership, justice and psychological

health. We hope that these results will encourage the development of future research into *why* CRL and employees' performance are related.

References – Article 1

- Adams, J. S. 1965. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental psychology*: 267-299. New York: Academic Press.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D.W. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103: 411-423.
- Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. 2003. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14: 261-295.
- Antonakis, J., & Atwater, L. 2002. Leader distance: a review and proposed theory. *Leadership Quarterly*, 13: 673-704.
- Avolio, Bruce J. 1999. *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Collier Macmillan.
- Bass, B. 1998. *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B.J. (1991). *The multi-factor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88: 207-218.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006. *Transformational leadership*, Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum.

- Bies, R. J. 2001. Interactional (in) justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice*: 89-118. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bies, R. J. 2005. Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*: 85-112. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. 1986. Interactional justice: communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard & M.H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations*: 43-55. Greenwich, Conn: JAI Press.
- Blau, P. 1964. *Exchange and power in social life*. New York.
- Bliese, P.D. 2000. Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*: 349-381. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. 2003. Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46: 554–571.
- Brockner, J. 2002. Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability. *Academy of Management Review*, 27 : 58-76.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. (2005). How, when, and why does outcome favorability interact with procedural fairness? In J., Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds), *Handbook of*

- organizational justice* (pp. 525-553). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ.
- Brotheridge, C. M. 2003. The role of fairness in mediating the effects of voice and justification on stress and other outcomes in a climate of organizational change. *International Journal of Stress Management*, 10: 253-268.
- Byrne, B. M. 2001. *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chadwick-Jones, J. K. 1981. Renegotiating absence levels. *Journal of Occupational Behavior*, 2: 255-266.
- Chadwick-Jones, J. K., Nicholson N. & Brown, C. 1982. *Social Psychology of Absenteeism*. New York: Praeger.
- Chang, C.-H., Johnson, R. E. & Yang, L. Q. 2007. Emotional strain and organizational citizenship behaviours: A meta-analysis and review. *Work & Stress*, 21: 312-332.
- Cho, J., & Dansereau, F. 2010. Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 21: 409-421.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. 2001. The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 278-321.
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. 2010. Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47, 367-390.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. A., Wesson, M. J., Porter, L. H. & Ng, K. Y. 2001. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86: 425-445.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. 1993. A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18: 621-631.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. & Chen, P. Y. 2002. Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27: 324-352.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E. & Byrne, Z. S. 2003. The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88: 160-169.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler C. J. & Schminke, M. 2001. Three roads to organizational justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 1-13.
- Darr, W. & Johns G. 2008. Work, strain, health, and absenteeism: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13: 293-318.
- De Boer, E. M., Bakker, A. B., Syroit, J. E., & Schaufeli, W. B 2002. Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 181-197.
- De Hoogh, A.H.B., & Den Hartog, D.N. 2009. Neuroticism and locus of control as moderators of the relationship of charismatic and autocratic leadership with burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94: 1058-1067.
- Demerouti, E., Verbeke, W. & Bakker, A. B. 2005. Exploring the relationship between a multidimensional and multifaceted burnout concept and self-rated performance. *Journal of Management*, 31: 186-209.

- Ehrhart, M. 2004. Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behaviour. *Personnel Psychology*, 57: 61-94.
- Farrell, D. & Stamm, L. 1988. Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human Relations*, 41: 211-227.
- Fassina, N. E., Jones D. A. & Uggerslev K. L. 2008. Relationship clean-up time: Using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors. *Journal of Management*, 34: 161-188.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gellatly, I.R. 1995. Individual and group determinants of employee absenteeism: test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469-485.
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22: 759-774.
- Gouldner, A. W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25: 161-178.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16: 399-432.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16: 399-432.
- Greenglass, E. R., & Burke, R. J. (2002). Hospital restructuring and burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 25: 89-114.

- Halbesleben, J. R. B., & Bowler, M. 2007. Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92: 93-106.
- Halbesleben, J. R. B. & Buckley, R. M. 2004. Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30: 859-879.
- Hammer, T. H., & Landau, J. C. 1981. Methodological issues in the use of absence data. *Journal of Applied Psychology*, 66: 574-581.
- Hardy, G. E., Woods, D. & Wall, T. D. 2003. The impact of psychological distress on absence from work. *Journal of Applied Psychology*, 88: 306-314.
- Harrison, D. A. & Martocchio, J. J. 1998. Time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. *Journal of Management*, 24: 305-350.
- Hetland, H., Sandal, G.M., & Johnsen, T.B. 2007. Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16: 58-75.
- Hinkin, T.R., & Schriesheim, C.A. 2008. A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Leadership Quarterly*, 19: 501-513.
- Hobfoll, S. E. 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44: 513-524.
- Hobfoll, S. E. 2002. Social and psychological resources and adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 6: 307-324.
- Ilies, R., Dimotakis, N., & De Pater, I.E. (2010). Psychological and physiological reactions to high workloads: implications for well-being. *Personnel Psychology*, 63, 407-436.

- James, L. R., & Brett, J. M. 1984. Mediators, moderators, and test for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69, 307-321.
- James, L.R., Mulaik, S.A., & Brett, J.M. 2006. A tale of two methods. *Organizational Research Methods*, 9, 233-244.
- Janssen, O., Lam, C. K., & Huang, X. 2010. Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect. *Journal of Organizational Behavior*, 31 : 787-809.
- Johns, G. 1997. Contemporary research on absence from work: Correlates, causes and consequences, In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*: 115-173. Chichester, NY: Wiley.
- Johns, G. 2002. Absenteeism and mental health. In J.C. Thomas & M. Hersen (Eds.), *Handbook of mental health in the workplace*: 437-455. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. 2004. Transformational and transactional leadership: A Meta-Analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89: 755-768.
- Jung, D.J., & Avolio, B.J. 2000. Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 949-964.
- Kirkman, B.L., Chen, G., Farh, J.L., & Lowe, K.B. 2009. Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52: 744–764.
- Klein, K.J., & Kozlowski, S.W. 2000. From micro to macro: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3: 211-236.

- Kristensen, T.S. 1991. Sickness absence and work strain among Danish slaughterhouse workers: An analysis of absence from work regarded as coping behavior. *Social Science & Medicine*, 32: 15-27.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. 1990. A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75: 123-133.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. 1996. On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81: 743-747.
- Leiter, M.P., Gascòn, S., & Martínez-Jarreta, B. 2010. Making Sense of work life: A structural model of burnout. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 57-75.
- Leiter, M.P., & Maslach, C. 2000. Burnout and health. In A. Baum, T. Revenson, & J. Singer (Eds.), *Handbook of health psychology* (pp.415-426). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Leventhal, G.S. 1980. "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships". In K.G. Gergen & R.H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*: 167-218. New York: Springer-Verlag.
- Lind, A. E. & Tyler, T. R. 1988. *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Lowe, K. B., Kroeck, G. K., & Sivasubramaniam, N. 1996. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 73: 385-425.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M., Hoffman, J.M., West, S.G., & Sheets, V.A. 2002. A comparison of methods to test mediation and other intervening variables effects. *Psychological Methods*, 83-104.

- Maslach, C. & S. E. Jackson 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2: 99-113.
- Maslach C., Jackson S. E. & Leiter, M. P. 1996. *Maslach burnout inventory*. (3rd ed.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Maslach C., & Leiter, M. P. 2008. Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93: 498-512.
- Maslach C., & Leiter, M. P. 1997. *The truth about burnout*. San Francisco Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli W. & Leiter P. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, S. M. 2000. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43: 738-748.
- Moliner, C., Martínez-Tur V., Ramos J., Peirò J. & Cropanzano R. 2008. Organizational justice and extra-role customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17: 327-348.
- Moore, J. E. (2000). One road to turnover: an examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS Quarterly*, 24 : 141-168.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R.H. 1993. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal*, 36: 527-556.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. 1996. Exploring the relationship between top management behaviors and employee perceptions of fairness. *International Journal of Public Administration*, 19: 941-961.

- Nielsen, K., & Munir, F. 2009. How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 4: 313-329.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, Lexington books.
- Organ, D. 1997. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., & Williams E. A. 1999. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25: 897-933.
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B. 2006. Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 99, 113-142.
- Podsakoff, N. P., Blume, B. D., Whiting, S. W., & Podsakoff, P. M. 2009. Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. 1997. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10: 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B, Lee, J. Y. & Podsakoff, N. B. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88: 879-903.

- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26: 513-563.
- Podsakoff, N. P., Todor, W.D., Grover, R.A., & Huber, V.A. 1984. Situational moderators of leader reward and punishment behaviors : Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 21-63.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879–891.
- Rawls, J. 1971. A theory of justice. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97: 235-272.
- Roussel, P. & Wacheux, F. 2005. *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Brussels: De Boeck.
- Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. 2005. The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work and Stress*, 19: 256-262.
- Schaufeli, W. B., & van Dierendonck, D. 1993. The construct validity of two burnout measures. *Journal of Organizational Behavior*, 14: 631-647.

- Shamian, J., Kerr, M. S., Spence-Laschinger, H. K. & Thomson, D. 2002. A hospital-level analysis of the work environment and workforce health indicators for registered nurses in Ontario's acute-care hospitals, *Canadian Journal of Nursing Research*, 33: 35-50.
- Shannon, H. S., Woodward, C. A., Cunningham, C. E., McIntosh, J., Lendrum, B., Brown, J., & Rosenbloom, D. (2001). Changes in general health and musculoskeletal outcomes in the workforce of a hospital undergoing rapid change: A longitudinal study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 : 3-14.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L., Zhou, X., & DeChurch, L.A. 2006. An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis. *Leadership Quarterly*, 17: 21-38.
- Schriesheim, C.A., Hinkin, T.R., & Tetrault, L.A. 1991. The discriminant validity of the leader reward and punishment questionnaire (LRPQ) and satisfaction with supervision: A two-sample, factor analytic investigation. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 159-166.
- Schriesheim, C.A., Wu, J.B., & Scandura, T.A. 2009. A meso measure? Examination of the levels of analysis of the multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Leadership Quarterly* : 20, 604-616.
- Sobel, M. E. 1982. Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology* (pp. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Steel, R. P. (2003). Methodological and operational issues in the construction of absence variables. *Human Resource Management Review*, 13 : 243-251.
- Taris, T. W. 2006. Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20: 316-334.

- Tepper, B. J. 2001. Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86: 197-215.
- Thibault, J., & Walker, L. 1975. *Procedural Justice: A psychological analysis*, Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum.
- Tremblay, M., Vandenberghe, C., & Doucet, O., (in press), Relationships between leader-contingent and non-contingent rewards and punishment behaviors and subordinate perceptions of justice and satisfaction: an evaluation of the moderating influence of trust propensity, pay level and role ambiguity. *Journal of Business and Psychology*.
- Tyler, T. R. & Lind, A. E. 1992. A relational model of authority in groups. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*: 115-191. San Diego, CA: Academic Press.
- van Knippenberg, D., De Cremer, D., & van Knippenberg, B. 2007. Leadership and fairness: the state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16: 113-140.
- Waldman, D.A., Bass, B.M., & Yammarino, F.J. 1990. Adding to contingent-reward behavior. *Group & Organization Studies*, 15: 381-394.
- Walumbwa, F.O., Wu, C., & Orwa, B. 2008. Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *Leadership Quarterly*, 19: 251-265.
- 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, 420-432.
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. 1998. Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83: 486-493.

- Wright, T. A., & Hobfoll, S. E. 2004. Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of Business and Management*, 9: 389-406.
- Wu, C., Neubert, M. J. & Yi, X. 2007. Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change: The mediating role of justice perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43: 327-351.
- Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Chun, J.U., Dansereau, F. 2005. Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *Leadership Quarterly*, 16: 879-919.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ Prentice Hall.
- Zellars, K. L. & Tepper, B. J. 2003. Beyond social exchange: New directions for organizational citizenship behavior theory and research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22: 395-424.

Table 1

Confirmatory Factor Analysis

Model	Model							
	χ^2	DF	comparison	$\Delta \chi^2$	GFI	NNFI	CFI	RMSEA
M ₀ – 6-factor basic model	676.66	284	-	-	.85	.90	.92	.07
M ₁ – Combining distributive and procedural justice	953.41	291	M ₁ vs. M ₀	276.75*	.80	.84	.86	.09
M ₂ – Combining procedural and interactional justice	1057.96	289	M ₂ vs. M ₀	381.39*	.76	.82	.84	.10
M ₃ – Combining the three justice dimensions	1622.75	296	M ₃ vs. M ₀	946.09*	.66	.69	.72	.12
M ₄ – Combining CRL and interactional justice	1126.55	290	M ₄ vs. M ₀	449.89*	.74	.80	.82	.10
M ₅ – 1-factor model	3150.05	306	M ₅ vs. M ₀	2473.39*	.50	.35	.39	.18

Note. $N = 294$. CRL = contingent reward leadership. GFI = goodness of fit index; NNFI = non-normed fit index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root-mean-square error of approximation.

* $p < .001$

Table 2

Summary Statistics and Zero-Order Correlations

Variables	mean	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Age	42.9	10.96	-										
2. Sex	1.81	.40	.03	-									
3. Work overload	4.95	1.56	.06	.13*	(.88)								
4. TFL	4.27	1.79	.00	-.06	-.18**	(.94)							
5. CRL	4.43	1.76	-.09	-.06	-.12*	.79**	(.93)						
6. Distributive justice	3.91	1.41	-.10	-.10	-.19*	.25**	.24**	(.77)					
7. Procedural justice	3.26	1.29	-.07	-.12	-.15*	.38**	.40**	.40**	(.82)				
8. Interactional justice	5.23	1.59	-.01	-.02	-.03	.76**	.75**	.21**	.36**	(.94)			
9. Emotional exhaustion	4.03	1.53	-.03	.13	.49**	-.27**	-.26**	-.23**	-.26**	-.19**	(.88)		
10. OCB	4.96	1.03	-.05	.12*	-.08	.15**	.15**	-.02	.06	.21**	-.18**	(.75)	
11. Absenteeism	18	25.13	.06	-.01	.10	-.04	-.03	-.13*	-.03	-.03	.17**	-.07	-

Note. $N = 294$. For Sex, 1 = Male, 2 = Female. CRL = contingent reward leadership; TFL = transformational leadership; OCB = organizational citizenship behaviors. Alpha coefficients (α) are presented in parentheses in the diagonal.

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

Table 3

Structural Equation Results

Model	Model							
	χ^2	DF	comparison	$\Delta \chi^2$	GFI	NNFI	CFI	RMSEA
M _T – Theoretical model	1284.88	649	-	-	.81	.90	.91	.06
M ₆ – Partial mediation model adding a path from CRL to EE	1284.61	648	M ₆ vs. M _T	.27	.81	.90	.91	.06
M ₇ – Partial mediation model adding a path from DJ to OCB	1279.69	648	M ₇ vs. M _T	5.19*	.81	.90	.91	.06
M ₈ – Partial mediation model adding a path from PJ to OCB	1278.92	647	M ₈ vs. M ₇	.77	.81	.90	.91	.06
M ₉ – Partial mediation model adding a path from IJ to OCB	1259.98	647	M ₉ vs. M ₇	19.71**	.82	.91	.91	.06
M ₁₀ – Partial mediation model adding a path from DJ to absenteeism	1257.35	646	M ₁₀ vs. M ₉	2.63	.82	.91	.91	.06
M ₁₁ – Partial mediation model adding a path from PJ to absenteeism	1259.40	646	M ₁₁ vs. M ₉	.58	.82	.91	.91	.06
M ₁₂ – Partial mediation model adding a path from IJ to absenteeism	1258.59	646	M ₁₂ vs. M ₉	1.39	.82	.91	.91	.06

Note. $N = 294$. CRL = contingent reward leadership; EE = emotional exhaustion; DJ = distributive justice; PJ = procedural justice; IJ = interactional justice; OCB = organizational citizenship behavior.

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

Figure 1. Theoretical model for the study. H = Hypothesis.

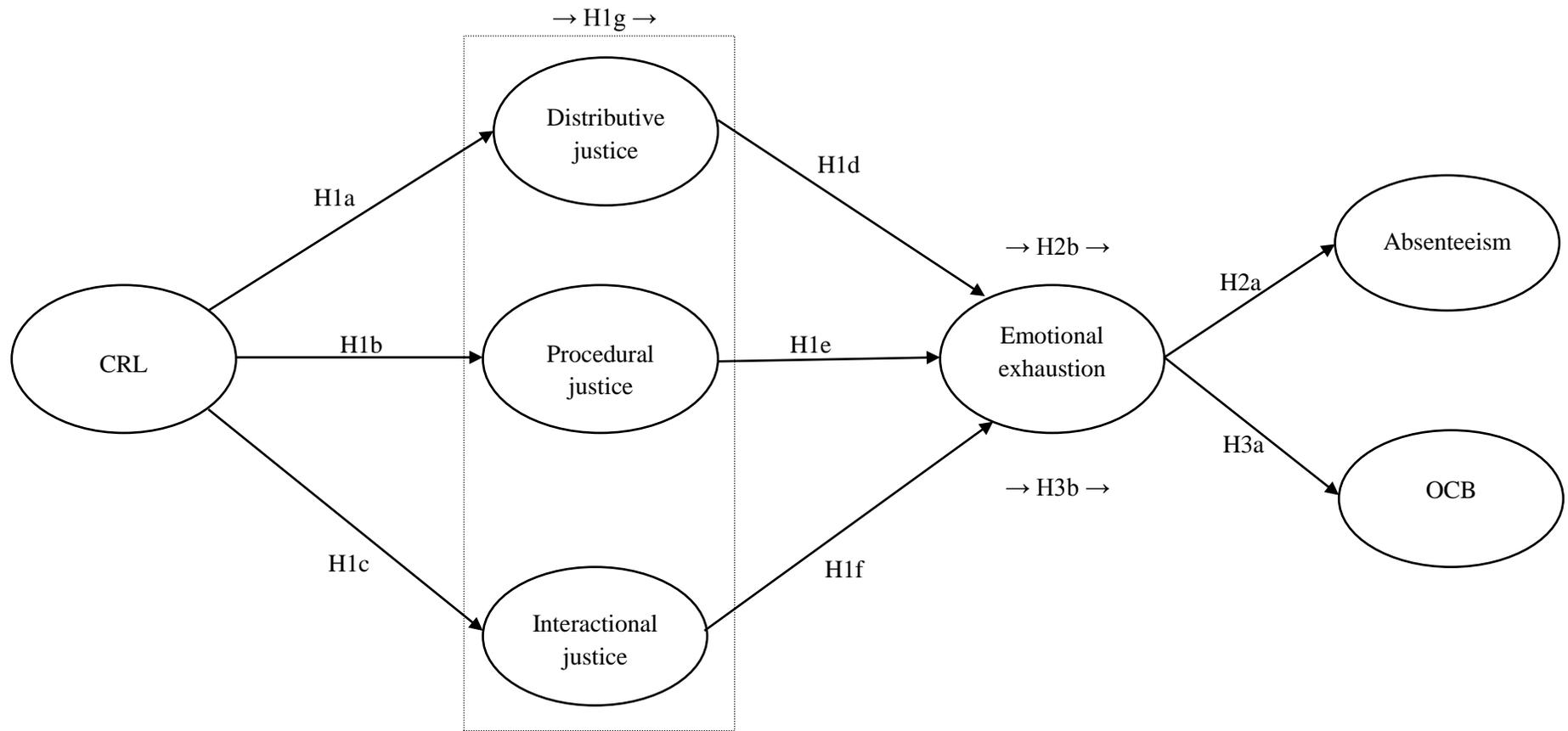
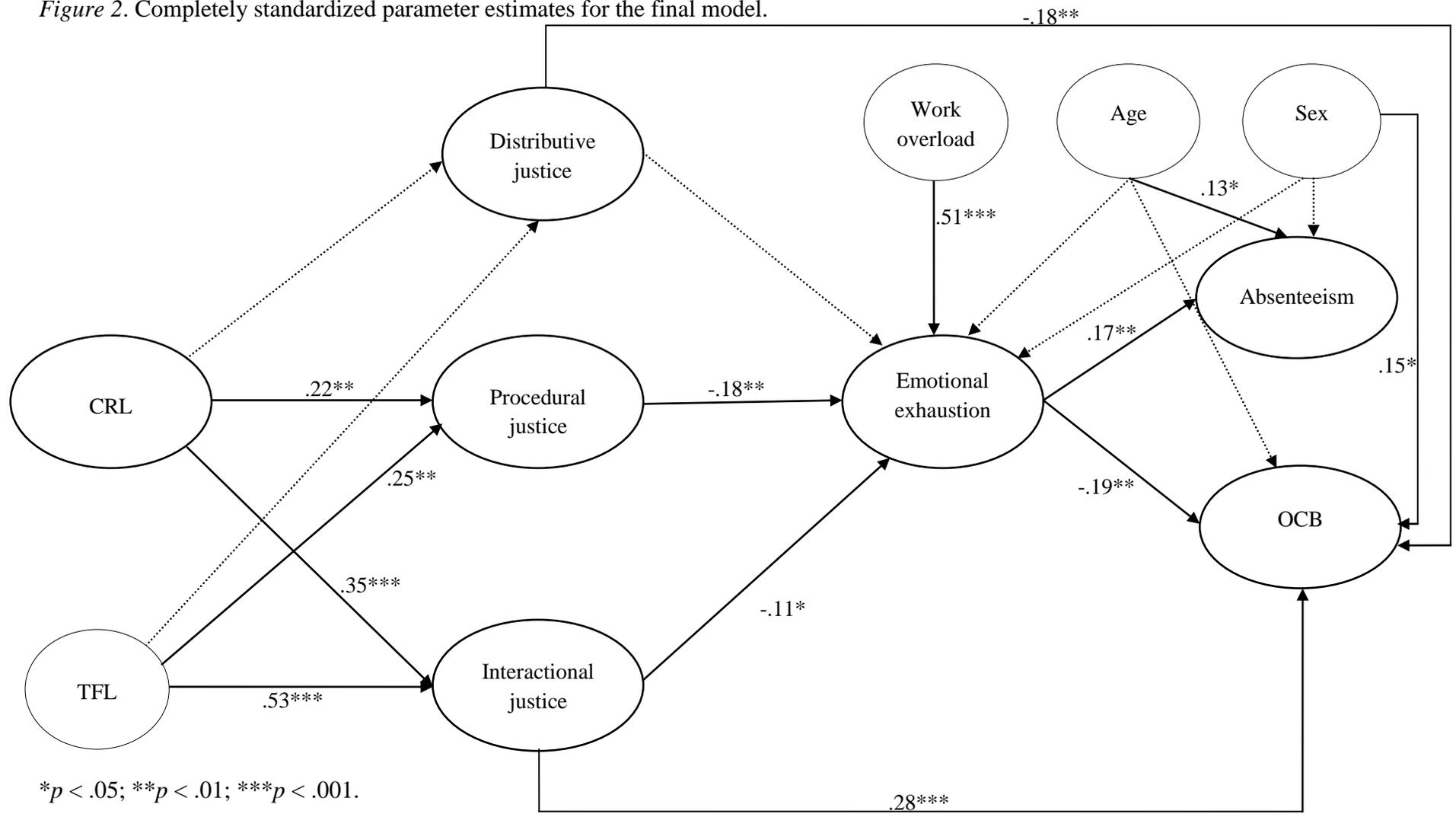


Figure 2. Completely standardized parameter estimates for the final model.



CHAPITRE 3 - Article 2

Les oubliés du leadership : Comprendre l'effet des leaderships de structure et de considération sur la rétention et la performance discrétionnaire des ressources humaines¹²

3.1 Résumé

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

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

¹² Cet article a été publié en 2012. Nous invitons le lecteur à consulter la référence suivante : Gaudet, M.C. & Tremblay, M. (2012). *Les oubliés du leadership : Comprendre l'effet des leaderships de structure et de considération sur la rétention et la performance discrétionnaire des ressources humaines*. @GRH, 2 : 11-42.

Nos résultats indiquent que les comportements de considération et de structure permettent de réduire le turnover volontaire et de favoriser une plus forte performance discrétionnaire, et ce, soit de manière directe, soit par le biais de la perception de justice des subordonnés. Nos résultats révèlent aussi que le climat de leadership exerce une influence inter-niveaux sur la perception de justice des employés. De manière générale, cette étude apporte deux contributions théoriques principales. D'une part, elle permet une meilleure compréhension des mécanismes expliquant les effets des leaderships de structure et de considération sur la performance RH. D'autre part, elle contribue à l'intégration de deux littératures majeures qui ont été trop longtemps étudiées de façon indépendante, soit le leadership et la justice.

Mots-clés: leadership, structure, considération, justice organisationnelle, turnover, performance discrétionnaire.

3.2 Introduction

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

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

Parmi les architectures comportementales les plus étudiées, le leadership transformationnel (Bass, 1985), accompagné du « *full-range of leadership model* » (Bass et Riggio, 2006), se classe parmi les figures dominantes (Yang, Zhang et Tsui, 2010; Hinkin et Schriesheim, 2008; Piccolo et Colquitt, 2006; Judge, Piccolo et Ilies, 2004; Lowe et Gardner, 2001). Cet engouement pour la théorie du leadership transformationnel a eu pour conséquence d'éclipser les autres approches du leadership dans la littérature depuis les 25 dernières années. Parmi celles-ci, on retrouve la conceptualisation dérivée des recherches effectuées à l'Ohio State University, qui était très influente dans les années 1950 (Yukl, 2010) et qui introduisait deux dimensions comportementales de leadership, soit la considération et la structure (Fleishman, 1953). La *considération* représente le degré avec lequel le leader se préoccupe des besoins de ses subordonnés, les soutient et agit de manière amicale dans ses relations avec eux (Bass, 1990; Yukl, 2010). De son côté, la dimension de *structure* renferme les comportements orientés vers les tâches et les but à atteindre, le leader de structure (ou structurant) étant une personne qui organise le travail, assigne les tâches et qui établit clairement les rôles (Fleishman, 1953; Yukl,

2010). C'est principalement les comportements de structure qui distinguent cette approche comportementale des autres dans le domaine du leadership. Selon Fleishman (1995): « *consideration and structure have proven to be among the most robust of leadership concepts* » (p.51). Malgré cela, cette conceptualisation a clairement souffert d'un important vide théorique dans la recherche, si bien que ces comportements sont actuellement considérés comme les « *forgotten ones* » du leadership (Judge et al., 2004). Selon Judge et al. (2004), l'approche n'a pas été en mesure d'échapper aux critiques qui étaient adressées à l'époque aux théories comportementales de leadership et à leur validité (par exemple : Rush, Thomas et Lord, 1977).

Judge et al. (2004) ont démontré que ce vide théorique était injustifié. Leur méta-analyse a permis de mettre en évidence que les deux dimensions du leadership de Fleishman (1953) étaient liées positivement avec plusieurs résultantes, telles que la satisfaction au travail, la motivation et la performance. Leurs résultats suggèrent ainsi que la considération et la structure « (...) *are important pièces of the leadership puzzle* » (Judge et al., 2004 : 44). Suite à cette démonstration de la validité prédictive des leaderships de considération et de structure, Judge et ses collaborateurs (2004) ont lancé un appel aux chercheurs, les encourageant à se réintéresser à cette conceptualisation qui présente un bon potentiel explicatif de la performance des employés dans les organisations. Suite à la parution de cet article, la conceptualisation a connu un regain de popularité dans la communauté académique (Piccolo et al., 2012). Quelques travaux se sont subséquemment intéressés aux dimensions de considération et de structure (par exemple, Euwema et al., 2007; Keller, 2006) et à certains mécanismes explicatifs du lien entre ces dimensions et différentes résultantes (par exemple, le focus régulateur : Neubert et al., 2008. À notre connaissance, parmi les rares études s'étant penchées sur ces mécanismes intermédiaires, très peu ont examiné le rôle de la justice.

La présente étude s'inscrit dans ce courant et a pour objectif général de contribuer à répondre à l'appel lancé par Judge et al. (2004). Elle vise à examiner le rôle de la justice dans l'effet des leaderships de considération et de structure (Fleishman, 1953) sur la performance des ressources humaines (performance RH). Plus précisément, nous étudierons le rôle des perceptions de justice distributive et procédurale en tant que mécanismes intermédiaires dans cette relation. Cette idée sera développée dans les lignes qui suivent.

3.2.2 Leadership, rétention et performance discrétionnaire: la justice comme médiateur

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

D'une part, la rétention des employés constitue un enjeu et une priorité pour bon nombre d'organisations (Dubois, Pelletier et Morin, 2009), en raison du coût social et financier engendré par le turnover volontaire (Jones et Skarlicki, 2003; Cascio, 2000). En cette période où les départs à la retraite ainsi que la rareté de la main-d'œuvre préoccupent de plus en plus d'employeurs, il nous apparaît très à propos de s'intéresser aux facteurs susceptibles de favoriser la rétention de personnel. Notre étude examinera donc le comportement de turnover individuel (« *actual turnover* »), qui réfère « (...) *to actual movement across the membership of an organization* » (Price, 1997; cité par Elanain, 2010). Ce comportement se distingue du concept d'intention de quitter, lequel s'apparente davantage à une attitude des employés (Jones et Skarlicki, 2003). Bien que l'intention de quitter soit un prédicteur du turnover (par exemple, Griffeth, Hom et Gardner, 2000; Hendrix, Robbins, Miller et Summers, 1998), il reste que cette cognition n'entraîne pas forcément chez les individus le comportement concret de départ (Jones

et Skarlicki, 2003). Nous examinerons donc l'action réelle des individus de quitter (ou non) l'organisation, et ce, de façon volontaire (turnover volontaire).

D'autre part, s'il est important de retenir le personnel, encore faut-il que celui-ci contribue adéquatement au succès de l'entreprise. Dans cette perspective, nous nous pencherons sur la performance discrétionnaire, laquelle s'avère un facteur clé de réussite qui bénéficie non seulement aux organisations, mais aussi aux individus qui y travaillent. Nous concevons ici la performance discrétionnaire comme un synonyme de l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) (Organ, 1988). Les CCO, qui font l'objet d'un vaste courant de recherche depuis les deux dernières décennies (Organ, Podsakoff et Mackenzie, 2006), se définissent comme étant « (...) *performance that support the social and psychological environment in which task performance takes place* » (Organ, 1997 : 95). Plusieurs études ont confirmé l'effet bénéfique des CCO sur la performance organisationnelle (Whitman, Van Rooy et Viswesvaran, 2010; Podsakoff, Blume, Whiting et Podsakoff, 2009; Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach, 2000). Dans cette étude, nous nous pencherons sur la performance discrétionnaire (ou CCO) au niveau individuel et non sur la performance collective. Dans une méta-analyse récente, Podsakoff et al. (2009) ont démontré que les CCO au niveau individuel sont liés de manière indépendante à plusieurs résultantes de ressources humaines contribuant au succès des organisations, telles que les évaluations de performance des employés, les décisions d'augmentations de salaire ainsi que les comportements de retrait (par exemple, l'absentéisme). Ces résultats sont intéressants pour le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH). Premièrement, ils mettent exergue l'importance accordée par les supérieurs hiérarchiques aux CCO dans l'évaluation de performance des employés et dans leur contribution au succès de l'organisation (Podsakoff et al., 2009). En effet, les CCO individuels sont considérés par les

managers comme étant « (...) *an important part of an expanded employee job performance domain* » (Podsakoff et al., 2009, p. 131). De plus, en étant liés négativement à l'absentéisme, les CCO individuels contribuent indirectement à réduire les coûts associés aux comportements de retrait.

Malgré l'association positive démontrée entre les leaderships de considération, de structure et la performance des employés (Judge et al., 2004), rares sont les études qui se sont intéressées au « pourquoi » de ces associations. Judge et al. (2004) citent à ce propos les écrits de Northouse (1997) qui prétend que la recherche passée « (...) *has not adequately shown how leaders' style are associated with performance outcomes* » (p.45). Dans cette perspective, nous nous pencherons sur le concept de justice organisationnelle, qui est tout désigné pour être inclus dans un tel modèle (Judge et al., 2004). Bien qu'elle soit reconnue comme étant l'une des valeurs organisationnelles les plus importantes (Rawls, 1971), la justice a tardé à s'imposer dans les modèles de leadership (Bies, 2005). Pourtant, elle est l'une des conditions psychologiques les plus déterminantes dans la prédiction des résultantes comportementales propres aux employés (e.g., Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001).

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

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

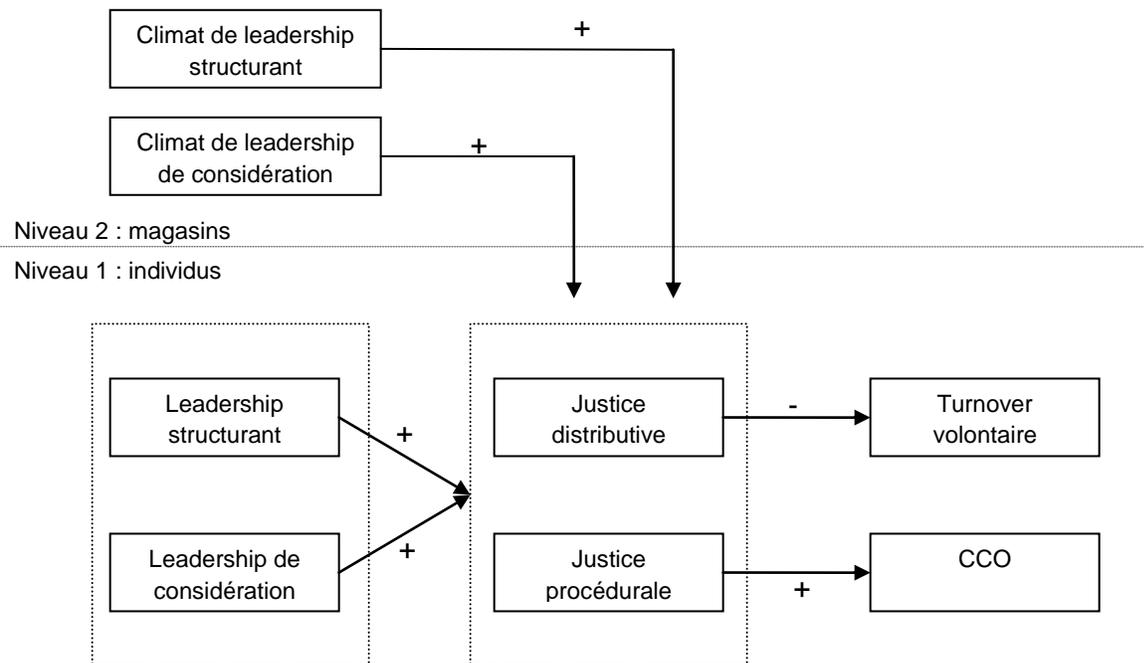


Figure 1. Relations proposées entre les variables à l'étude

3.3 Fondements théoriques et hypothèses de recherche

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

La relation entre le leadership et le turnover a fait l'objet de nombreuses études empiriques jusqu'à présent (par exemple, Bernhard et O'Driscoll, 2011; Chen et al., 2011; Gill, Mathur, Sharma et Bhutani, 2011; Wefald, Reichard et Serrano, 2011; Walumbwa, Wang, Lawler et Shi, 2004). Au terme de l'examen de ces recherches, nous remarquons deux faits

intéressants : (1) très peu d'entre elles se sont consacrées aux comportements de structure et de considération comme facteur explicatif du turnover; (2) c'est principalement l'intention de quitter l'organisation, plutôt que le turnover actuel, qui est mesurée dans ces études.

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

3.3.1.1 Leadership de structure, de considération et justice distributive

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

personne de référence, placée dans la même situation qu'eux, par exemple, un collègue de travail.

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

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

instrumentaux à une satisfaction future. La structure serait ainsi utile aux employés dans leur quête de récompenses; elle aurait donc un effet positif sur leur perception de justice distributive.

De son côté, le leadership de considération est orienté vers les relations avec les subordonnés. Il représente le degré avec lequel un leader respecte ses employés et se préoccupe de leur bien-être (Organ, Podsakoff et Mackenzie, 2006; Judge et al., 2004). Le leader de considération se distingue par sa capacité à « (...) *creating a friendly and psychologically supportive work environment* » (House, 1996 : 326). Il est donc source de soutien pour les subordonnés. Ce style de leadership sera ainsi davantage en mesure de produire ou d'engendrer des mécanismes socioémotionnels que des mécanismes instrumentaux (House, 1996). D'un point de vue conceptuel, on observe un niveau élevé de chevauchement avec la dimension de considération du leadership transformationnel. Comme ces deux concepts sont fortement corrélés, plusieurs chercheurs proposent de les considérer comme analogues (Hunt, 1991; Seltzer et Bass, 1990). Son lien avec la perception de justice n'est donc pas en soi un sujet nouveau. Par contre, peu d'études ont examiné son lien avec la dimension distributive de la justice. Dans la présente étude, nous proposons que le leadership de considération a une influence positive sur cette variable, en raison du fait que ces leaders possèdent une plus grande capacité de communication, qu'ils sont plus portés à justifier leurs actions et à être près leurs employés au plan relationnel (Fleishman, 1953; Stogdill, 1963). En établissant des relations harmonieuses avec ses employés, le leader de considération est en mesure de leur expliquer les décisions et de justifier les différentes mesures adoptées par l'organisation, ce qui fait en sorte que les employés sont plus à même de considérer justes et équitables les résultantes des décisions organisationnelles. En étant respectueux, accessible et à l'écoute de ses employés, le leader de considération peut générer un sentiment de confiance et, par le fait même, la conviction parmi les

subordonnés que les ressources sont distribuées équitablement dans l'organisation. Par ailleurs, puisque le supérieur est souvent considéré comme le représentant officiel de l'organisation et la principale source par laquelle l'information est transmise (Wu, Neubert et Yi, 2007), il est logique de croire que les comportements de considération pour ses subordonnés influenceront positivement leur perception d'équité. Nous suggérons donc que la considération aura un effet positif sur la perception de justice distributive.

3.3.1.2 Justice distributive et turnover

La justice distributive est considérée comme un solide déterminant de l'intention de quitter ou du turnover volontaire (Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001). Plusieurs arguments sont avancés pour expliquer cette relation négative. Premièrement, certains suggèrent qu'une façon de réagir à l'iniquité est de quitter l'organisation, et ce, pour punir la source de cette iniquité ou pour éliminer les tensions générées par ce sentiment (Elanain, 2010; Haar et Spell, 2009; Jones et Skarlicki, 2003; Hendrix, Robbins, Miller et Summer, 1998). D'autres avancent que les individus quittent dans le but d'obtenir un meilleur traitement dans une autre organisation (Jones et Skarlicki, 2003). La théorie de l'échange social (Blau, 1964), accompagnée de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), a régulièrement été utilisée pour justifier le lien négatif entre la perception de justice distributive et le turnover (Zhang et Agarwal, 2009; Jones et Skarlicki, 2003). Selon cette théorie, les individus tendent à ressentir une obligation de « rembourser » les conditions favorables ou les bénéfices reçus lorsqu'ils considèrent être traités équitablement. Pour ce faire, ils retournent cette faveur en restant dans l'organisation (Zhang et Agarwal, 2009; Jones et Skarlicki, 2003). De plus, nous pourrions avancer que le non-respect de l'équité peut être perçu par les employés comme un bris implicite de contrat de la part de l'employeur (Robbins et al., 1998), l'équité étant une valeur

fondamentale pour tout individu (Greenberg, 1990). Une telle violation entraînerait une diminution de la volonté de rester dans l'organisation à long terme (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994). L'ensemble des arguments proposés précédemment nous permet de proposer les hypothèses suivantes :

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

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

3.3.2 Climats de leadership et justice distributive

Nous sommes d'avis que les comportements de leadership peuvent être appréhendés non seulement au niveau individuel, mais aussi à un niveau d'abstraction plus élevé et s'imposer en tant que construits collectifs ou plus précisément comme des climats de leadership. Le leadership étant en soi un concept multiniveaux (Yammarino et Dansereau, 2008), il convient de suggérer qu'au-delà de leur influence individualisée, les comportements de leadership en tant que construits partagés auront également un effet sur la perception de justice des individus.

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

La théorie des processus d'information sociale (Salancik et Pfeffer, 1978) nous permet de comprendre comment peut émerger le consensus dans un groupe. Cette théorie propose l'idée que les individus utilisent l'information recueillie auprès des membres de leur entourage direct pour se « faire une idée » à propos des pratiques, des valeurs et des normes organisationnelles (Liao et Rupp, 2005). Puisque les membres d'un groupe sont exposés au même « *pattern* » comportemental du leader, ces derniers vont alors partager la même information et se forger une perception commune sur ce leader. Schneider et White (2004) écrivent que « *people are always talking about this and that in organizations, discussing their boss or upper-level management policies (...) and so forth* » (p. 95). Ainsi, ces discussions peuvent produire une image partagée du leadership et devenir la réalité des employés qui sont exposés et qui participent à ces « discussions » (Schneider et White, 2004). Bref, le climat de leadership peut être considéré comme un « *pattern* » comportemental ambiant dont la perception est partagée parmi les membres d'un groupe (Ehrhart, 2004; Chen et Kanfer, 2006). Ainsi, d'un groupe à l'autre, le climat de leadership peut varier et influencer différemment les comportements et attitudes des individus qui composent le groupe, tels que la perception de justice distributive.

Nous sommes d'avis que le leadership de structure soit tout désigné pour générer un consensus ou un climat dans un groupe. En effet, la clarification des tâches, la spécification des procédures et la planification du travail par le leader sont habituellement des actions orientées vers l'ensemble d'un groupe et communiquées directement à cet ensemble. Pour illustrer cette idée, prenons l'exemple d'un supérieur qui prépare l'horaire de travail et qui le transmet chaque semaine à ses employés à un moment fixé d'avance. Ce comportement de planification est adressé à l'ensemble du groupe et devient donc fortement susceptible de générer une perception

partagée. Il en est de même pour la majorité des comportements du leader structurant, qui peuvent apparaître autant au niveau groupal qu'individuel.

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

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

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

3.3.3 Leadership et CCO : le rôle médiateur de la justice procédurale

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

3.3.3.1 *Leadership de structure, de considération et justice procédurale*

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

Depuis les dernières années, plusieurs études se sont intéressées à la relation entre le leadership et la justice procédurale et ont établi un lien entre les deux variables (Kirkman et al., 2009; Tepper et Taylor, 2003; Pillai et al., 1999). Toutefois, peu de recherches ont investigué les comportements de structure et de considération.

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

De leur côté, les leaders de considération peuvent agir sur la perception de justice procédurale d'une tout autre manière (Judge et al., 2004). C'est par leur capacité à mettre en œuvre les suggestions des subordonnés, par leur écoute attentive et par l'implication des subordonnés dans les décisions importantes (Bass, 1990) qu'ils parviendraient à favoriser la perception de justice procédurale. L'ensemble de ces arguments va dans le sens d'une relation positive entre les leaderships de structure, de considération et la justice procédurale.

3.3.3.2 Justice procédurale et CCO

De façon générale, la littérature fournit un large appui au lien entre la justice procédurale et les comportements discrétionnaires (par exemple : Colquitt *et al.*, 2001; Cohen-Charash et Spector, 2001; Fassina, Jones et Uggerslev, 2008). Du point de vue théorique, l'échange social (Blau, 1964) et la réciprocité (Gouldner, 1960) constituent l'explication dominante justifiant l'existence d'une relation entre cette forme de justice et les CCO (Zellars et Tepper, 2003). Une relation d'échange social est susceptible d'être créée entre la partie qui fournit un traitement juste et l'employé qui en bénéficie. De cette interaction découle un sentiment d'obligation de remboursement pour l'employé qui estime recevoir un traitement juste. Cette réciprocité se traduit par l'adoption de comportements qui sont bénéfiques à la partie initiatrice, soit l'organisation ou le supérieur (Masterson, Lewis, Goldman et Taylor, 2000), tels que les CCO (Fassina *et al.*, 2008). Puisque l'échange social s'apparente à une relation non contractuelle, il est logique qu'un traitement juste puisse influencer des types de performance non explicités par le contrat de travail (Zellars et Tepper, 2003). À la lumière des arguments présentés précédemment, nous sommes en mesure de proposer les hypothèses suivantes :

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

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

3.3.4 Climat de leadership et justice procédurale

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

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

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

3.4 Méthodologie

3.4.1 Contexte, échantillon et procédures

Cette étude a été menée dans une entreprise pancanadienne oeuvrant dans le secteur du commerce de détail. L'organisation, qui comprend 27 établissements (26 magasins et un siège social) au Canada, se positionne comme un chef de file dans son domaine. L'entreprise familiale existe depuis plus d'une centaine d'années et partage des valeurs humaines avec ses membres et ses collaborateurs. Le taux de turnover de l'organisation (31%) est comparable à celui de l'industrie canadienne du commerce de détail. Selon une étude réalisée en 2003 par la firme Mercer, le turnover dans le secteur des ventes au Canada était de 35,9% (Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, 2006).

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

Les leaders évalués ont en moyenne 43 ans et 7 années d'expérience au sein de l'entreprise. Ils travaillent en moyenne 44 heures par semaine. 56% d'entre eux sont des hommes. En ce qui concerne les subordonnés, la moyenne d'âge est de 31 ans, l'ancienneté moyenne dans l'organisation est de 4 ans et ces derniers travaillent en moyenne 29 heures par semaine. Parmi ces répondants, 43% travaillent à temps plein, 22% à temps partiel plus de 3 jours par semaine et 35% à temps partiel moins de 3 jours par semaine. 74% sont de sexe féminin. Les équipes de travail comprennent en moyenne 23 individus par équipe, avec un écart-type de 13,32. Bien que le nombre d'équipes soit faible et puisse affecter la puissance de nos analyses multiniveaux, il est compensé par la grande taille des équipes. À ce sujet, il a été démontré que

les modèles multiniveaux peuvent être testés avec un petit nombre de groupes (Maas et Hox, 2005). Par exemple, Charbonnier-Voirin, El Akremi et Vandenberghe (2010) ont testé un modèle multiniveaux avec un échantillon de 35 groupes et de 120 individus.

3.4.2 Mesures

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

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

En ce qui concerne le leadership de considération, nous avons dû retirer un item de l'échelle utilisée pour les analyses, puisque celui-ci ne semblait pas converger avec les autres à la lumière de nos vérifications préliminaires. En effet, un item négatif (« *mon supérieur agit sans*

me consulter ») semblait avoir été moins bien compris par les répondants. Le leadership de considération traité dans cette étude contient donc 9 indicateurs (par exemple : « mon supérieur se préoccupe de mon bien-être », « mon supérieur est amical et accessible avec moi », « mon supérieur me traite comme son égal ». L'indice de fidélité pour cette échelle est très satisfaisant ($\alpha = .93$).

Justice perçue. La perception de justice distributive a été mesurée à partir de cinq indicateurs provenant des travaux de Price et Mueller (1986). À titre d'exemple, nous avons utilisé les items suivant : « *je considère que les possibilités de formation sont équitables pour tous* » et « *mon salaire est juste quand je le compare à celui de mes collègues de travail* ». L'indice de fidélité pour cette mesure se révèle très satisfaisant ($\alpha = .93$). La justice procédurale a été mesurée à l'aide de quatre indicateurs provenant des travaux de Folger et Konovsky (1989). Ils représentent essentiellement la dimension relative au feedback à la performance de l'échelle de justice procédurale. Ces quatre indicateurs sont les suivants: indiquez dans quelle mesure votre supérieur « vous donne l'opportunité d'exprimer votre point de vue », (...) « utilise des critères constants pour évaluer votre performance », (...) « tient compte de votre opinion en ce qui concerne votre performance », (...) « vous donne un feedback pour savoir si vous travaillez bien ». L'indice de fidélité pour cette mesure se révèle satisfaisant ($\alpha = .90$).

CCO. Dans le but de réduire les problèmes de variance commune inhérents aux recherches avec un devis transversal, les comportements de citoyenneté ont été évalués par les supérieurs immédiats des employés. Les gestionnaires de chaque unité ont été invités à évaluer la fréquence d'adoption des CCO pour chacun des employés sous leur supervision. L'échelle utilisée provient des travaux de Netermeyer et Maxham (2007). Les trois indicateurs de cette échelle ont été présentés aux gestionnaires de la manière suivante: « indiquez dans quelle mesure

[nom de l'employé] a été prêt à aider les personnes qu'il/elle côtoie au travail », « (...) de son propre chef, il/elle a aidé un des siens, aux prises avec des problèmes reliés au travail », « (...) il/elle a aidé des nouveaux employés même si cela ne faisait pas partie de son travail ». L'indice de fidélité pour cette mesure est très satisfaisant ($\alpha = .95$).

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

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

3.5 Analyses et résultats

3.5.1 Statistiques descriptives et corrélations

Le tableau 1 présente les statistiques descriptives et les résultats corrélationnels pour les variables à l'étude. Il présente également les indices de fidélité (α) des construits. Nous constatons dans ce tableau que le leadership structurant n'est pas corrélé significativement avec les variables dépendantes du modèle (turnover et CCO), alors que le leadership de considération se révèle associé significativement avec ces variables.

TABLEAU 1
Statistiques Descriptives

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

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

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

3.5.2 Analyse factorielle confirmatoire

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

Le tableau 2 présente les résultats de l'AFC. Les résultats d'adéquation aux données du modèle théorique à cinq facteurs (M_0) sont les suivants: $\chi^2(395, N=625) = 1607.50, p < .001$, GFI = .84, TLI = .90, CFI = .91 et RMSEA = .07. Ces résultats sont satisfaisants, compte tenu

des valeurs critiques communément admises dans la littérature, soit GFI, TLI et CFI > .90, RMSEA < .08 et dans le meilleur cas < .05 (Roussel et Wacheux, 2005). De plus, les contributions factorielles standardisées (λ) des indicateurs sur leur variable latente respective sont toutes significatives ($p < .001$) et la moyenne de ces dernières est de .76. Tout compte fait, le modèle à cinq facteurs présente une structure factorielle satisfaisante.

Afin de s'assurer de la validité discriminante des échelles de mesure, nous avons comparé notre modèle avec trois modèles alternatifs à quatre facteurs et un modèle à un facteur (voir tableau 2). Dans le premier modèle alternatif (M_1), nous avons fusionné les deux formes de leadership (structurant et considération), et ce, pour vérifier si ces deux concepts sont bien distincts, malgré leur coefficient de corrélation élevé. Dans le deuxième modèle alternatif (M_2), les justices distributive et procédurale ont été fusionnées en un seul facteur, et ce, puisque la littérature traite d'une telle possibilité sur le plan conceptuel (Cropanzano, Rupp, Mohler et Schminke, 2001). Le troisième modèle alternatif (M_3) propose une structure à quatre facteurs, en agrégeant le leadership de considération et la justice procédurale. Folger et Konovsky (1989) ont intégré la cible « supérieur immédiat » dans leur échelle de justice procédurale. Nous avons donc voulu vérifier que ce construit se distingue bien de celui du leadership de considération, la corrélation étant relativement élevée en les deux variables.

Les résultats de l'AFC présentés dans le tableau 2 révèlent que le chi-carré augmente significativement et que l'adéquation aux données diminue dans les modèles alternatifs (M_1 , M_2 et M_3). De plus, les tests de différence de chi-carré démontrent clairement que le modèle à cinq facteurs est le meilleur en termes de structure factorielle ($p < .001$), confirmant ainsi sa validité convergente et discriminante. Nous avons dernièrement testé un modèle (M_4) où tous les

indicateurs sont reliés à un seul facteur (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003). Toutefois, le modèle M_4 démontre une très faible adéquation aux données (voir tableau 2).

3.5.3 Analyses d'agrégation

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

TABLEAU 2
Résultats de l'Analyse Factorielle Confirmatoire

Modèles	χ^2	DL	Modèles comparés	$\Delta \chi^2$	GFI	TLI	CFI	RMSEA
M ₀ – Modèle théorique à 5 facteurs	1607.50	395	-	-	.84	.90	.91	.07
M ₁ – Modèle à 4 facteurs: fusion des styles de leadership	2312.65	399	M ₁ vs. M ₀	705.15*	.73	.85	.86	.09
M ₂ – Modèle à 4 facteurs: fusion des dimensions de justice	3086.77	399	M ₂ vs. M ₀	1479.27*	.71	.78	.80	.10
M ₃ – Modèle à 4 facteurs : fusion du leadership de considération et de la justice procédurale	2398.19	399	M ₃ vs. M ₀	790.69*	.77	.84	.85	.09
M ₄ – Modèle à 1 facteur	6254.29	405	M ₄ vs. M ₀	4646.79*	.53	.54	.57	.15

Note. N (individus) = 625. χ^2 is the chi-square of the model; Δ df for M₁, M₂, M₃ and M₄ = 4, 4, 4 and 10, respectively. GFI = goodness of fit index; TLI = Tucker-Lewis index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root-mean-square error of approximation.

* $p < .001$

3.5.4 Tests d'hypothèses

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

Quatre modèles hiérarchiques de type « intercept as outcome »¹³ ont été spécifiés pour examiner (a) les effets des leaderships de structure et de considération (au niveau individuel et collectif) sur la perception de justice distributive au niveau individuel, (b) les effets des leaderships de structure et de considération (au niveau individuel et collectif) sur la perception de justice procédurale, (c) les effets des justices distributive et procédurale (en contrôlant pour l'effet groupe) sur le turnover et (d) les effets des justices distributive et procédurale (en contrôlant pour l'effet groupe) sur les CCO. Pour tester les effets médiateurs, nous utiliserons le test de bootstrap, basé sur un ré-échantillonnage avec remise (Preacher et Hayes, 2008).

Les tableaux 3 et 4 (pages suivantes) présentent les résultats des analyses HLM. À la lumière de ces résultats, **l'hypothèse H1**, qui proposait que la perception de justice distributive exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership structurant et le turnover, est **confirmée**. Au tableau 3, nous trouvons un lien significatif entre le leadership structurant et la justice distributive ($\gamma = .18, p < .05$). Le tableau 4 nous renseigne sur le lien significatif entre la justice distributive et le turnover ($\gamma = -.20, p < .001$), et ce, en contrôlant pour l'effet de la justice distributive au niveau 2. De plus, le test de bootstrap nous permet de conclure que la médiation est significative puisque son intervalle de confiance I.C. au niveau 95% n'inclut pas le zéro [-0.1642 -0.0212].

¹³ Les modèles « intercept as outcome » ont pour fonction de modéliser l'intercept par des variables explicatives de niveau 2, en plus du terme aléatoire.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Toutefois, **l'hypothèse H5**, qui proposait que la perception de justice procédurale exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership de considération et les CCO, n'a pu être **confirmée**. Bien que nous ayons trouvé un lien significatif entre le leadership de considération et la justice procédurale ($\gamma = .59, p < .001$) et entre la justice procédurale et les CCO ($\gamma = .08, p < .10$), le test de bootstrap ne nous permet pas de conclure que la médiation est significative

puisque son intervalle de confiance I.C. au niveau 95% inclut le zéro [-0.745 0.0634]. Cependant, nous trouvons un lien direct significatif et positif entre le leadership de considération (VI) et les CCO (VD) ($\beta = .23, p < .001$).

Enfin, les hypothèses H3 et H6 suggéraient un lien entre les climats de leadership et les perceptions de justice. L'hypothèse **H3a**, qui proposait un lien positif entre le CLS et la justice distributive est **confirmée** ($\gamma = .55, p < .10$), tandis que **H3b** est **infirmée**, le CLC n'étant pas relié significativement à la justice distributive ($\gamma = .08, ns$). De son côté, l'hypothèse **H6a** est également **infirmée**, le CLS n'étant pas relié significativement à la justice procédurale ($\gamma = .13, ns$). L'hypothèse **H6b** se trouve toutefois **confirmée**, le CLC étant significativement lié à la justice procédurale ($\gamma = .53, p < .01$).

3.5.5 Analyses supplémentaires

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

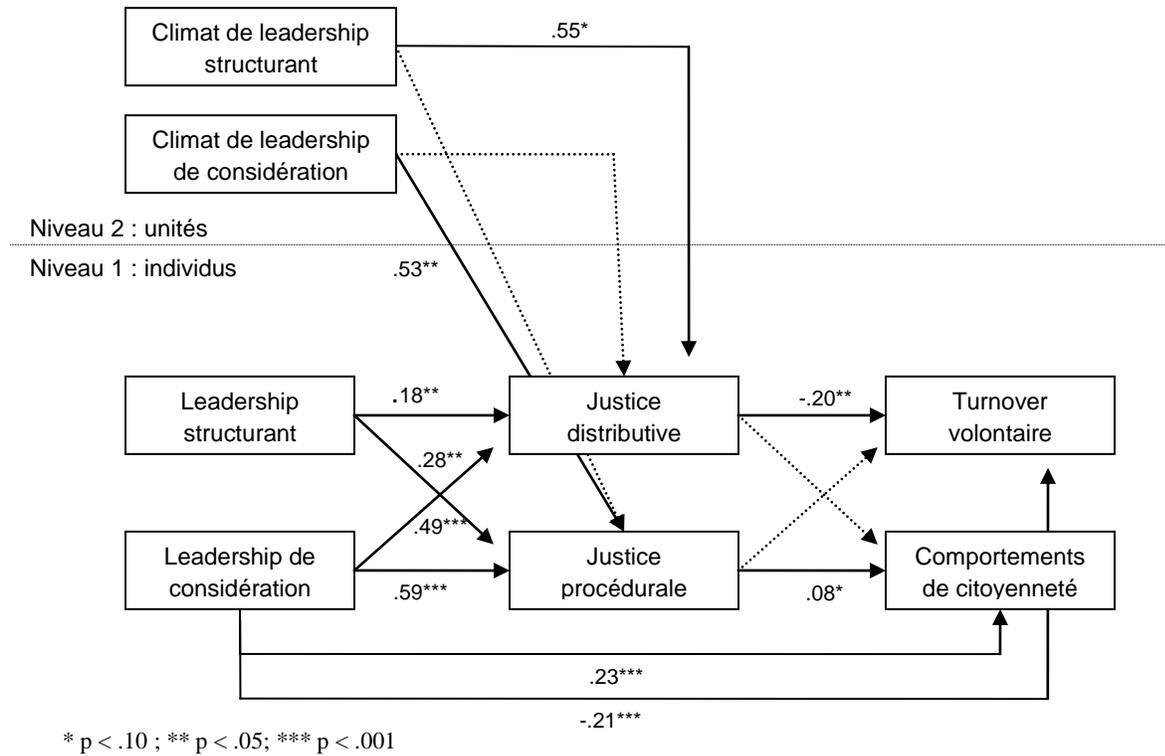


Figure 2. Modèle final

3.6 Discussion

L'objectif principal de cette étude était de répondre à l'appel lancé par Judge et ses collaborateurs (2004) en examinant les effets des leaderships de structure et de considération sur la performance RH, laquelle est mesurée par la rétention des employés (ou le turnover volontaire) et les comportements discrétionnaires (CCO). Plus précisément, notre étude avait deux sous-objectifs, soit, 1) d'examiner le rôle médiateur de la perception de justice (distributive et procédurale) dans cette relation et 2) de vérifier l'effet du climat leadership en tant que construit collectif sur ce médiateur. Nous avons donc proposé un modèle multiniveaux et testé ce modèle sur un échantillon de 625 employés, regroupés en 27 unités organisationnelles d'une entreprise canadienne oeuvrant dans le secteur du commerce de détail.

En confirmant les hypothèses H1 et H2, nos résultats suggèrent que la justice distributive exerce un rôle intermédiaire dans la relation entre les styles de leadership de structure et de considération et le turnover volontaire. Cela sous-tend que les leaders qui réussissent à promouvoir une perception d'équité sont susceptibles de contribuer à la réduction des départs volontaires dans leur unité organisationnelle. Les comportements de considération et de structure semblent tous deux en mesure d'engendrer un tel processus. Ces résultats s'ajoutent donc aux récentes études ayant examiné les chemins (*pathways*) par lesquels le leadership exerce une influence sur le turnover (par exemple, Bernhard et O'Driscoll, 2011; Chen et al., 2011; Wefald, Reichard et Serrano, 2011). Aucune de ces études n'avaient toutefois démontré que la perception de justice pouvait agir comme médiateur psychologique dans cette relation.

À la lumière de nos résultats, nous pouvons affirmer que les deux formes de comportements de leadership (structure et considération) ont une influence significative sur la perception d'équité des employés. La justice distributive peut donc être influencée autant par des comportements de leadership de nature instrumentale que relationnelle. À titre de représentants officiels de l'organisation aux yeux des employés (Wu, Neubert et Yi, 2007), ces leaders réussissent, par leurs comportements, à promouvoir une meilleure perception de justice dans la distribution des ressources et, indirectement, à favoriser la rétention. Fait important à noter, nos analyses indiquent que le leadership de considération exerce également un effet direct sur le turnover volontaire. Ceci est cohérent avec les travaux de Newman et al. (2009) qui ont montré que le soutien du superviseur avait un effet autant direct qu'indirect sur le turnover. Pour justifier ce lien direct, Newman et al. (2009) expliquent que les employés développent des attitudes à l'égard de leur supérieur qui sont différentes des attitudes développées à l'égard de l'organisation. Ils ajoutent que l'existence d'un lien vertical fort avec les supérieurs immédiats

expliquerait que les comportements de ces derniers affectent directement l'intention de quitter. Le même phénomène peut expliquer le comportement de départ volontaire. Enfin, il est également possible que ce lien direct soit expliqué par le fait que des mécanismes intermédiaires non mesurés dans cette étude sont aussi susceptibles d'agir sur ces relations, comme l'habilitation psychologique ou la confiance dans le supérieur.

Le rôle de la justice procédurale est moins probant à la lumière de notre étude. En effet, bien que nos résultats confirment l'existence d'une relation directe et forte entre les deux styles de leadership et la justice procédurale, il semble que celle-ci n'agisse pas toujours comme un médiateur dans le processus menant à la performance discrétionnaire. Si l'effet médiateur entre le leadership structurant et les CCO a été confirmé (H4), on ne peut en dire autant pour le leadership de considération (H5). Toutefois, nous avons détecté une relation directe et positive entre les comportements de considération et l'adoption de comportement discrétionnaire. Ce lien est intéressant au plan conceptuel. Nos résultats révèlent qu'un leadership à caractère relationnel peut influencer directement la performance discrétionnaire sans passer par la justice. Un tel résultat peut être expliqué par le fait que les comportements de considération sont susceptibles de générer un très haut niveau de confiance à l'égard du supérieur. Selon la théorie heuristique de la justice, lorsque les individus possèdent une information sur la confiance, la justice joue dès lors un rôle plus accessoire (Brockner & Wiesenfeld, 2005).

Enfin, nos résultats démontrent, comme d'autres études (par exemple, Charbonnier-Voirin et al., 2010), qu'au-delà de la perception individualisée du leadership, il existe un climat de leadership qui aurait, lui aussi, un impact sur la perception de justice des individus. Les deux peuvent coexister chez un même leader, de sorte que ce leader peut influencer autant les perceptions individuelles que collectives. Nos travaux vont dans le sens des études récentes ayant

appuyé la nature multiniveaux du leadership (Yammarino et Dansereau, 2008). Par contre, ils ne sont pas cohérents avec deux autres principes issus du courant de la recherche multiniveaux dans le domaine du leadership. Premièrement, nos résultats révèlent que d'un niveau à l'autre, la fonction du leadership peut être différente. Les climats de leadership ne sont pas reliés aux deux formes de justice comme le sont les deux styles de leadership au niveau individuel. Plus précisément, les résultats indiquent que le climat de leadership de structure serait lié à la perception de justice distributive, tandis que le climat de leadership de considération serait lié à la perception de justice procédurale (nous avons confirmé les hypothèses H3a et H6b et infirmé les hypothèses H3b et H6a). Ces résultats sont peut-être attribuables à la nature des climats de leadership, l'un étant de nature instrumentale et ayant un lien avec la perception d'équité; l'autre étant de nature relationnelle et ayant un lien avec la justice procédurale. Il n'y aurait donc pas d'homologie fonctionnelle complète puisqu'au niveau individuel, les deux styles de leadership sont liés aux deux formes de justice. Des investigations supplémentaires seront nécessaires pour appuyer et comprendre davantage ces résultats. Deuxièmement, il semble que la considération peut s'imposer en tant que climat de leadership et non seulement comme étant une forme individualisée de leadership (« *individual-focused leadership* »), tel que l'on suggéré certains auteurs (Wu, et al., 2010).

De manière générale, nos résultats apportent deux contributions théoriques importantes. Ils contribuent à améliorer nos connaissances sur les mécanismes expliquant les effets des leaderships de structure et de considération (« *the forgotten ones* ») sur la performance des employés. Ils contribuent également à l'intégration de deux littératures majeures ayant longtemps été étudiées de façon indépendante, soit le leadership et la justice (Cho & Dansereau, 2010; Pillai et al., 1999; Walumbwa et al., 2008). Sur le plan pratique, notre étude propose des solutions

intéressantes pour les organisations qui souhaitent retenir leur personnel et favoriser la performance discrétionnaire. Celles-ci doivent embaucher ou développer des leaders qui seront en mesure non seulement de soutenir et de considérer leurs employés, mais aussi qui seront capables de bien structurer le travail et les rôles.

3.7 Conclusion

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

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

3.8 Autocritique de l'article publié

L'article présenté dans ce troisième chapitre est déjà publié dans un numéro spécial de la revue @GRH (voir Gaudet et Tremblay, 2012). Nous ne pouvons donc y apporter de modifications. Or, nous avons cru bon de présenter ici certains éléments, identifiés *a posteriori*, qui auraient pu être améliorés dans l'article.

D'abord, le premier point qui nécessite réflexion en est un de nature théorique. Il concerne le lien direct proposé et confirmé entre la perception de justice et le turnover. Selon certains indices de la littérature, cette relation pourrait être indirecte. Plus précisément, il y a lieu de supposer que l'intervention d'une variable est manquante pour expliquer l'ultime décision de quitter l'entreprise, soit celle de l'engagement affectif envers l'organisation¹⁴. En effet, plusieurs études soutiennent que l'engagement organisationnel est un antécédent du turnover volontaire (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002; Mathieu et Zajac, 1990) et une résultante de la perception de justice (Colquitt et *al.*, 2001). L'engagement pourrait donc s'insérer dans cette relation qui, selon cette assertion, serait *indirecte*. En termes concrets, la justice perçue pourrait contribuer à fortifier l'attachement affectif de l'employé envers l'organisation et ainsi à réduire sa propension à quitter. Envisagée *a contrario*, ce serait l'affaiblissement du lien entre un employé et son entreprise qui expliquerait son départ volontaire. Notons également que cet affaiblissement du lien, représenté par une diminution de l'engagement affectif, serait d'abord un prédicteur d'une *intention* de quitter l'entreprise pour ensuite entraîner l'action *réelle* de quitter (Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 2004). Bref, les études subséquentes devront, à tout le moins, envisager cette possibilité dans les modèles explicatifs du turnover.

En plus de cette considération théorique, deux éléments méthodologiques peuvent être soulignés. D'abord, nous avons omis de mentionner le type d'analyse effectué dans le cas de la

¹⁴ Nous remercions Christian Vandenberghe pour ses judicieux commentaires à ce sujet.

variable dépendante de turnover. Puisque cette variable est binaire, elle requiert que nous utilisions une méthode d'analyse non linéaire. La modélisation linéaire hiérarchique avec le logiciel HLM permet ce type d'analyse et autorise donc d'introduire les variables dépendantes binaires, telles que le turnover. Nous aurions dû être plus précis à cet égard dans l'article et mentionner que nous avons utilisé l'option d'analyse Bernoulli pour tester les relations impliquant le turnover.

En outre, il y aurait eu lieu d'ajouter dans les limites de l'article que l'utilisation d'échelles écourtées pour mesurer le construit de justice peut poser problème. Plus précisément, puisque les échelles sont écourtées, nous ne pouvons que supposer qu'elles présentent la même qualité sur le plan psychométrique que les échelles originales. Il faut toutefois comprendre que l'utilisation d'échelles écourtées est quand même fréquente et justifiée par le motif « pratique » de raccourcir au maximum la longueur du questionnaire en raison des contraintes organisationnelles. Pour pallier ce problème, une des solutions possibles aurait été de collecter des données supplémentaires pour les construits concernés, provenant d'un échantillon de convenance, pour ensuite comparer les qualités psychométriques des échelles écourtées et des échelles originales.

Références – Article 2

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental psychology*: 267-299. New York: Academic Press.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103: 411-423.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Collier Macmillan.
- Bass, Bernard M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications*, 3 éd., New York, The Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*, Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum.
- Bal, P. M., de Lange, A. H., Ybema, J.F., Jansen, P.G.W., & van der Velde, M.E.G. (2011). Age and Trust as Moderators in the Relation between Procedural Justice and Turnover: A Large-Scale Longitudinal Study. *Applied Psychology: An International Review*, 60: 66-86.
- Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P. (2011). Psychological Ownership in Small Family-Owned Businesses: Leadership Style and Nonfamily-Employees' Work Attitudes and Behaviors. *Group & Organization Management*, 36: 345-384.
- Bies, R. J. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*: 85-112. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York.
- Bliese, P.D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*: 349-381. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. (2005). How, When, and Why Does Outcome Favorability Interact with Procedural Fairness? In J., Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 525-553). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cascio, W. (2000). *Costing human resources : the financial impact of behavior in organizations*. Cincinnati : South-Western
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, 35: 699.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83: 234-246.
- Chen, G., & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior*, 27: 223-267.

- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S.K., Shapiro, D.L., & Farh, J.L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96: 541-557.
- Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 21: 409-421.
- Comité setcoriel de main d'œuvre du commerce de détail (2006). *Mesurer le roulement de personnel et ses coûts dans votre commerce de détail : Guide pratique*. Bibliothèque Nationale du Canada.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. A., Wesson, M. J., Porter, L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86: 425-445.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler C. J. & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 1-13.
- De Cremer, D., Van Dijke, M. & Bos, A.E.R. (2007). When Leaders Are Seen as Transformational: The effects of Organizational Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 37: 1797-1816.
- Dixon, M. L. and L. K. Hart (2010). The Impact of Path-Goal Leadership Styles on Work Group Effectiveness and Turnover Intention. *Journal of Managerial Issues*, 22: 52-69.

- Dubois, D, Pelletier, E., & Morin, D. (2009). *Comment attirer et fidéliser des employés*. Montréal : Éditions Transcontinental; Québec.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. In B. J. Avolio, & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (vol. 2, pp. 35–66). Oxford, U.K.: Elsevier Science.
- Ehrhart, M. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behaviour. *Personnel Psychology*, 57: 61-94.
- Elanain, H. M. A. (2010). Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE. *Journal of Management Development*, 29: 5-27.
- Euwema, M. C., Wendt, H., & Van Emmerik, H. (2007). Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 28: 1035-1057.
- House, R.J. (1996). Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7: 323-352.
- Hunt, J.B. (1991). *Leadership: A new synthesis*. London: Sage.
- Fassina, N. E., Jones D. A. & Uggerslev K. L. (2008). Relationship clean-up time: Using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors. *Journal of Management*, 34: 161-188.

- Fleishman, E.A. (1995). Consideration and structure: Another look at their role in leadership research. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (eds.), *Leadership: The multiple-level approaches* (pp.51-60), Stamford, CT : JAI Press.
- Fleishman, E.A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37: 1-6.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35: 108-119.
- Folger, R., & Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32: 115-130.
- Gaudet, M.-C. et Tremblay, M. (2012). Les *oubliés* du leadership : comprendre l'effet des leaderships de structure et de considération sur la rétention et la performance discrétionnaire des ressources humaines. @*GRH*, 2(3), 11-42.
- Gill, A., N. Mathur, Sharma, S.P., & Bhutani, S. (2011). The Effects of Empowerment and Transformational Leadership on Employee Intentions to Quit: A Study of Restaurant Workers in India. *International Journal of Management*, 28: 217-229.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25: 161-178.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16: 399-432.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gardner, S. (2000). A Meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover : Update, moderator tests, and research implications for the next millenium. *Journal of Management*, 26: 463-488.

- Haar, J.M., & Spell, C.S. (2009). How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy. *International Journal of Human Resource Management*, 20: 1827-1842.
- Hendrix, W.H., Robbins, T., Miller, J., & Summers, T.P. (1998). Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13: 611.
- Hiller, N.J., DeChurch, L.A., Murase, T., & Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25 years review. *Journal of Management*, 37: 1137-1177.
- Hinkin, T.R., & Schriesheim, C.A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Leadership Quarterly*, 19: 501-513.
- Hofman, D. A., Griffin, M. A., & Gavin, M.B. (2000). The application of linear modeling to organizational research. In S. W. J. Kozlowski & K. J. Klein (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations : foundations, extensions, and new directions* (pp.466-511). San Francisco : Jossey-Bass
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. in J.G. Hunt & L.L. Larsen (Eds), *Leadership : The cutting hedge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- In-Sue Oh, G.W., Courtright, S.H., & Colbert, A.E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36: 223-270.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67: 219-229.

- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69: 85–98.
- Johns, G. (1998). Aggregation or aggravation? The relative merits of a broad withdrawal construct. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 453.
- Jones, D. A. & Skarlicki, D. P. (2003). The Relationship Between Perceptions of Fairness and Voluntary Turnover Among Retail Employees¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 33: 1226-1243.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A Meta-Analytic test of their relative validity. *Journal of applied Psychology*, 89: 755-768.
- Judge, T., Piccolo, R.F. et Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89: 36-51.
- Kirkman, B.L., Chen, G., Farh, J.L., & Lowe, K.B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52: 744–764.
- Kozlowski, S.W.J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations. In Klein, K.J. and Kozlowski, S.W. (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods* 11: 815-852.

- Leventhal, G.S. (1980). "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships". In K.G. Gergen & R.H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*: 167-218. New York: Springer-Verlag.
- Li, A. and R. Cropanzano (2009). Do East Asians Respond More/Less Strongly to Organizational Justice Than North Americans? A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 46: 787-805.
- Liao, H., & Rupp, D. (2005). The impact of justice climate and organizational orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90, 242-256.
- Lowe, K. B. & Gardner, W.L. (2000). Ten years of The Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, vol. 11, no 4, p. 459- 515.
- Lowe, K. B., Kroeck, G. K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 73: 385-425.
- Maax, C. J. M., & Hox, J. J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology*, 1 : 86-92.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, S. M. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43: 738-748.

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 : 171-194.
- 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, 20-52.
- Netemeyer, R.G., & Maxham, J.G. (2007). Employee versus supervisor ratings of performance in the retail customer service sector: Differences in predictive validity for customer outcomes. *Journal of Retailing*, 83: 131-145.
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2012). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentionsA study of Chinese employees in multinational enterprises. *Personnel Review*, 41: 56-72.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1996). Exploring the relationship between top management behaviors and employee perceptions of fairness. *International Journal of Public Administration*, 19: 941-961.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership : Theory and practice*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, Lexington books.
- Organ, D. 1997. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10: 85-97.

- Piccolo, R. F., Bono, J. E., Heinitz, K., Rowold, J., Duehr, E., & Judge, T. A. (2012). The relative impact of complementary leader behaviors: Which matter most? *Leadership Quarterly*, 23 : 567-581.
- Piccolo, R.F. & Colquitt, J.A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49: 327-340.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., & Williams E. A. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25: 897-933.
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & Mackenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 99 : 113-142.
- Podsakoff, N. P., Blume, B. D., Whiting, S. W., & Podsakoff, P. M. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94 : 122-141.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, & Bommer, W.H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 22: 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B, Lee, J. Y. & Podsakoff, N. B. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88: 879-903.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990).

Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000).

Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26: 513-563.

Posthuma, R. A., Maertz Jr, C. P., & Dworkin, J.B. (2007). Procedural justice's

relationship with turnover: explaining past inconsistent findings. *Journal of Organizational Behavior*, 28: 381-398

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*.

Greenwich, CT. JAI Press.

Price, J.L. (1997). *Handbook of Organizational Measurement*, MCB University Press, Bradford.

Preacher, K., & Hayes, A. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing

and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods* 40: 879-891.

Raelin, J.A. (2004). Don't bother putting leadership into people. *Academy of*

Management Executive, 18 : 131-135.

Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models : applications and*

data analysis methods. Thousand Oaks : Sage

Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Robbins, T. L., Summers, T. P., & Miller, J. L. (2000). Intra- and inter-justice relationships: Assessing the direction. *Human Relations*, 53: 1329-1355.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37: 137-152.
- Roussel, P. & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Brussels: De Boeck.
- Rush, M. C., Thomas, J. C., & Lord, R.G. (1977). Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20: 93-110.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Schnake, M., Cochran, D., & Dumler, M. (1995). Encouraging organizational citizenship: The effect of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7: 2019-221.
- Schnake, M., Dumler, M., & Cochran, D. (1993). The relationship between traditional leadership, super leadership and organizational citizenship. *Group & Organization Management*, 18: 352-365.
- Schneider, B., & White, S.S. (2004). *Service quality: Research perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seltzer, J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16: 693-703.

- Stogdill, R.M. (1963). Manual for the leader behaviour description questionnaire, Form XII. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46: 97-105.
- Tyler, T. R. & Lind, A. E. (1992). A relational model of authority in groups. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp.115-191). San Diego, CA: Academic Press.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64 : 47-71.
- Walumbwa, F.O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *Leadership Quarterly*, 19: 251-265.
- Wefald, A. J., Reichard, R. J., & Serrano, S.A. (2011). Fitting Engagement Into a Nomological Network. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18: 522-537.
- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel psychology*, 63: 41-81.
- Wu, C., Neubert, M. J. & Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change: The mediating

- role of justice perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43: 327-351.
- Yammarino, F.J., Dansereau, F. (2008). Multi-level nature and multi-level approaches to leadership. *Leadership Quarterly*, 19: 135-141.
- Yang, J., Zhang, Z.-X., Tsui, A. (2010). Middle manager leadership and Frontline Employee Performance : Bypass, Cascading, and Moderating Effects. *Journal of Management Studies*, 47: 1467-6486.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ Prentice Hall.
- Zhang, H., & Agarwal, N. C. (2009). The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR practices and workplace outcomes: an investigation in China. *International Journal of Human Resource Management*, 20: 676-693.
- Zellars, K. L. & Tepper, B. J. (2003). Beyond social exchange: New directions for organizational citizenship behavior theory and research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22: 395-424.

CHAPITRE 4 - Article 3

Leadership de structure et performance des ressources humaines : explorer la boîte noire psychologique

4.1 Résumé

À partir d'un échantillon composé de 484 employés travaillant dans une entreprise du secteur de la vente au détail, la relation entre le leadership de structure et deux indicateurs de performance des ressources humaines (comportements de citoyenneté organisationnelle et turnover) est étudiée. Plus précisément, l'étude vise, dans un premier temps, à examiner le rôle de deux médiateurs dans cette relation, soit l'engagement organisationnel affectif (EOA) et le soutien organisationnel perçu (SOP). Dans un deuxième temps, elle se penche sur le rôle modérateur de la relation d'échange superviseur-supervisé sous trois dimensions (affect, loyauté et respect professionnel) dans la relation entre le leadership structurant et ces deux médiateurs. Les résultats confirment l'effet médiateur du SOP dans la relation entre le leadership de structure et l'EOA, ainsi que l'effet médiateur de l'EOA dans la relation entre le SOP et deux indicateurs de performance (comportements extra-rôle et turnover). De plus, elle met en évidence le rôle modérateur du respect professionnel dans la relation positive entre le leadership de structure et le SOP.

Mots-clés : *leadership, structure, échange superviseur-supervisé, engagement organisationnel, soutien organisationnel, comportements de citoyenneté organisationnelle, turnover*

4.2 Introduction

Les résultats d'études empiriques récentes ont insufflé un renouveau dans la recherche sur les comportements de leadership au cours des dernières années (par exemple, DeRue, Nahrgang, Wellman et Humphrey, 2011; Judge, Piccolo et Ilies, 2004). Ils ont amené les chercheurs à se réintéresser à une conceptualisation qui fut dominante dans les années 50, mais ayant été négligée dans la littérature des dernières décennies (Judge et *al.*, 2004), soit celle des comportements de considération et de structure (Fleishman, 1953). Ces comportements sont effectivement présentés par plusieurs chercheurs comme les « *forgotten ones* » du leadership organisationnel (par exemple, Judge et *al.*, 2004; Lambert et *al.*, 2012).

En réalité, c'est surtout la dimension de structure qui a souffert d'un vide théorique, puisque le concept de considération a été récupéré dans l'architecture comportementale du leadership transformationnel (Bass, 1985) et a fait l'objet de plusieurs investigations au cours des dernières années (par exemple, Bono et Judge, 2004; Podsakoff, Mackenzie, Moorman et Fetter, 1990; Rafferty et Griffin, 2006), ce qui ne fut pas le cas pour le leadership structurant (LS). Si les comportements de considération se définissent par leur orientation « relationnelle », les comportements de structure sont plutôt orientés vers les « tâches ». Ainsi est perçu comme structurant un superviseur qui assigne les responsabilités, spécifie les procédures à suivre, clarifie les attentes et planifie le travail (House, 1971: 321). En étant orienté vers l'atteinte des objectifs, ce type de leader établit des façons de faire et des canaux de communication précis (Fleishman, 1953; Judge et *al.*, 2004).

La méta-analyse de Judge et ses collaborateurs a changé la donne en 2004, en concluant que, tout comme les comportements de considération, les comportements de structure méritent leur place dans le « *leadership puzzle* ». Leurs résultats indiquent que la structure perçue chez les

leaders est liée significativement à plusieurs indicateurs de satisfaction et de performance des subordonnés. Quelques années plus tard, la méta-analyse de DeRue, Nahrgang, Wellman et Humphrey (2011) présente des résultats similaires et vient réaffirmer la validité prédictive des comportements structurants dans l'explication de résultantes liées à la performance. Il n'y a donc plus de doute quant à la pertinence théorique d'inclure les comportements de structure dans les modèles de leadership.

Plusieurs pistes de réflexion impliquant le leadership de structure et ses effets, qui autrefois apparaissaient comme très prometteuses, n'ont jamais été investiguées (Lambert et *al.*, 2012). L'identification des composantes de la « boîte noire » ainsi que l'exploration des éléments contextuels favorisant l'efficacité du leadership de structure font partie de ces questionnements qui préoccupent encore aujourd'hui les chercheurs. On en sait effectivement très peu sur les mécanismes psychologiques qui expliquent et circonscrivent la relation entre ce style de leadership et la performance des employés (Judge et *al.*, 2004; Lambert et *al.*, 2012). La question suivante se pose : *comment et dans quelles conditions un leader perçu comme structurant amène-t-il ses employés à performer?* La présente étude a pour objectif de répondre à cette question d'ordre général et ainsi de contribuer à la littérature en examinant 1) les mécanismes intermédiaires intervenant dans la relation entre le LS et la performance des employés (effets médiateurs) et 2) les conditions sous lesquelles le LS est efficace (effets modérateurs).

La littérature fournit certaines pistes concernant le premier volet de notre contribution, puisque quelques études récentes se sont penchées sur les médiateurs de la relation entre le leadership de structure et la performance (Dale et Fox, 2008; Gaudet et Tremblay, 2012; Neubert et *al.*, 2008). Il ressort de ces études récentes que la justice perçue (Gaudet et Tremblay, 2012), le focus régulateur (Neubert et *al.*, 2008) ainsi que l'ambiguïté et le conflit de rôle (Dale et Fox,

2008) peuvent s'insérer dans la « boîte noire » psychologique des effets du leadership de structure. Si ces travaux permettent une meilleure compréhension du phénomène, il reste encore du chemin à faire. En effet, à la lumière des résultats de ces études, une grande part de la variance de la performance des employés reste encore inexpliquée dans les modèles de leadership, ce qui nous permet de supposer que d'autres médiateurs ont peut-être un rôle à jouer dans ce processus.

Nous postulons, de manière générale, que deux mécanismes indirects peuvent intervenir dans la relation entre le leadership de structure et la performance des ressources humaines (performance RH)¹⁵, soit l'engagement organisationnel affectif (EOA) et le soutien organisationnel perçu (SOP). Nos hypothèses s'appuient sur la théorie du soutien organisationnel (Eisenberger, Huntington, Hutchison, et Sowa, 1986), la théorie de l'échange social (Blau, 1964) ainsi que sur le principe de personnification de l'organisation (Levinson, 1965). Ce dernier stipule que les comportements adoptés par les supérieurs, qui sont les représentants officiels de l'entreprise aux yeux des employés, sont souvent perçus comme des indicateurs des intentions de l'organisation (Levinson, 1965). Parce que les supérieurs « personnalisent » l'organisation, leurs comportements peuvent générer des réponses affectives envers la cible organisationnelle, telles que l'EOA et le SOP. Nous approfondissons notre raisonnement dans les sections suivantes.

Quels sont les indicateurs de performance RH qui nous préoccupent et pourquoi? La présente étude propose d'examiner deux indicateurs, soit les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) et le turnover volontaire. Premièrement, bien que des études aient établi un lien positif entre les comportements de structure et les CCO (Schnake et *al.*, 1993, 1995), la recherche des dernières années s'est davantage intéressée à la dimension de considération

¹⁵ Les termes « performance des ressources humaines » (performance RH) et « performance des employés » sont considérés comme des synonymes et seront utilisés alternativement dans le présent article.

(Fleishman, 1953), sous l'argument qu'elle est plus susceptible de générer des effets positifs en raison de sa nature relationnelle (Dale et Fox, 2008). Ainsi, rares sont les études théoriques ayant tenté de *justifier* le lien entre le leadership de structure et les CCO. En ce qui concerne le turnover, peu d'études empiriques ont établi un lien direct avec le leadership structurant. Par exemple, malgré une hypothèse de relation négative entre les deux variables, Dixon et Hart (2010) ont obtenu un résultat non significatif. Bref, en dépit de certaines tentatives, les chercheurs ne sont pas parvenus à établir clairement ni à expliquer la relation entre les comportements structurants et ces deux résultantes (CCO et turnover), lesquelles jouent un rôle majeur dans la performance des organisations (Cascio, 2000; Whitman, Van Rooy et Viswesvaran, 2010; Podsakoff, Blume, Whiting et Podsakoff, 2009; Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach, 2000). Nous proposons que l'intervention de l'EOA et du SOP aura pour effet de lier indirectement les comportements de structure à ces deux indicateurs qui représentent des préoccupations, voire même des priorités organisationnelles. Les hypothèses sur le rôle médiateur de l'EOA et du SOP sont explicitées et soutenues dans les sections suivantes.

Cette étude renferme un deuxième sous-objectif, soit celui d'examiner le contexte de l'efficacité du leadership structurant. Nous proposons que l'effet positif de ce style de leadership dépendra de certaines conditions. Cette supposition n'est pas en soi un sujet nouveau, puisqu'elle émane du vaste courant de l'approche situationnelle (ou contingente) qui a retenu l'attention de plusieurs chercheurs, principalement dans les années 1960 à 1990. Les modèles érigés dans le cadre de cette approche tentaient alors de spécifier les conditions sous lesquelles les comportements de structure¹⁶ ont un impact sur différentes résultantes (Lambert *et al.*, 2012). La théorie « *path-goal* » (House, 1971) ainsi que la théorie des substituts au leadership (Kerr et Jermier, 1978) constituent des piliers de l'approche situationnelle. Sous l'égide de ces théories,

¹⁶ Les modèles incluait généralement d'autres comportements de leadership, tels que la considération.

des recherches (par exemple, Podsakoff, Niehoff, Mackenzie et Williams, 1993a; Podsakoff, Mackenzie et Fetter, 1993b) ont permis d'identifier certains facteurs liés à l'organisation ou aux individus qui favorisent ou rehaussent l'efficacité du leadership structurant, tels que la cohésion de groupe ou la variété des tâches (Podsakoff et *al.*, 1993a).

Notre modèle s'inspire des théories situationnelles pour proposer l'idée que la qualité de la relation d'échange entre un superviseur et son supervisé (« *leader-member exchange* », LMX, Graen, Novak et Sommerkamp, 1982) peut intervenir comme modérateur positif et rehausseur (Howell, Dorfman et Kerr, 1986) de la relation entre les comportements de structure et les deux médiateurs proposés, soit l'EOA et le SOP. En d'autres termes, nous postulons que l'effet positif des comportements structurants du supérieur sur l'engagement et la perception de soutien de l'employé sera plus important si ce dernier a le sentiment d'avoir une bonne relation avec son supérieur.

Trois dimensions du LMX sont étudiées, soit l'affection (ou affect), la loyauté du supérieur et le respect professionnel (Liden et Maslyn, 1998). Bien que plusieurs études empiriques aient examiné le construit de LMX de manière unidimensionnelle (par exemple, Settoon, Bennett et Liden, 1996; Wang et *al.*, 2005), nous avons choisi, dans cet article, d'examiner les dimensions séparément, tout comme l'ont fait d'autres chercheurs (par exemple, Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 2004; Wang, Law et Chen, 2008). Cela nous permettra de poser un regard plus précis sur l'influence des différentes dimensions qui, selon des études antérieures, agissent chacune à leur façon sur les résultantes (Wang et *al.*, 2008).

En résumé, nous proposons de tester un modèle théorique dans lequel (1) l'EOA et le SOP jouent un rôle médiateur dans la relation entre le LS et les indicateurs de performance (CCO

et turnover) et dans lequel (2) le LMX joue un rôle modérateur de la relation entre, d'une part, le LS et, d'autre part, l'EOA et le SOP. Ce modèle est présenté à la Figure 1.

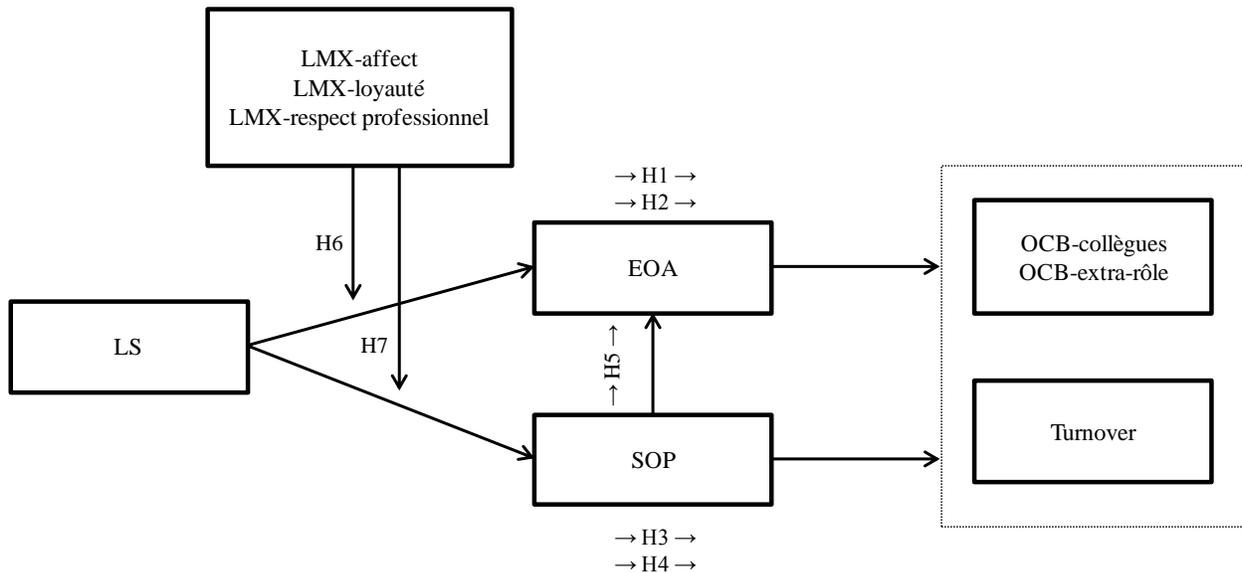


Figure 1. Relations proposées entre les variables à l'étude

L'investigation est effectuée à partir d'observations collectées en 2012 dans une entreprise canadienne oeuvrant dans le secteur du commerce de détail, où les questions de performance et de turnover sont cruciales. Nous examinons les comportements de leadership des gestionnaires de premier niveau, soit les supérieurs immédiats des employés travaillant dans l'entreprise. La structure (autant objective que perçue) étant un aspect non négligable du travail de ces gestionnaires, notre étude contribuera à offrir des outils de compréhension et de développement de la dimension « orientée vers la tâche » du leadership, laquelle a été mise de côté dans les modèles de leadership récents.

4.3 Fondements théoriques et hypothèses de recherche

4.3.1 L'engagement organisationnel comme médiateur

Le concept d'engagement organisationnel retient l'attention des chercheurs depuis plusieurs décennies. À lui seul, il a généré des centaines de recherches et s'est imposé dans la littérature organisationnelle comme un important déterminant de la performance comportementale, incluant les CCO et le turnover (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002). Dans cette étude, nous nous intéressons à la forme d'engagement la plus étudiée à ce jour, soit l'engagement organisationnel affectif. Ce construit attitudinal est défini par Meyer et Allen (1991) comme un « (...) *emotional attachment to, identification with and involvement in the organization* » (p. 67). Donc, les notions « attachement », « identification » et « implication » en regard de la cible organisationnelle résument bien ce qu'est l'EOA. Comment les comportements structurants des supérieurs peuvent-ils générer directement un sentiment d'engagement affectif envers cette cible qu'est l'organisation?

Premièrement, il importe de nous référer au principe bien connu de Levinson (1965) selon lequel les comportements adoptés par les supérieurs, qui sont les représentants officiels de l'entreprise aux yeux des employés (ou des agents de l'organisation), sont souvent perçus comme des indicateurs des intentions de l'organisation. En résumant les propos de Levinson (1965), Rhoades et Eisenberger (2002) soutiennent que cette perception des employés est favorisée par « (...) *the organization's legal, moral and financial responsibility for the actions of its agents; by organizational policies, norms, and culture that provide continuity and prescribe role behaviors; and by the power the organization's agents exert over individual employees* » (Rhoades et Eisenberger, 2002, p. 698). Ainsi, parce que les supérieurs personnifient l'organisation, leurs comportements sont en mesure de générer des réponses affectives envers la cible

organisationnelle, telles que l'engagement. Cela est d'autant plus envisageable dans le cas des comportements de structure qui, contrairement aux comportements de considération, sont liés à la tâche et concernent l'organisation et la planification du travail. Deuxièmement, des chercheurs (par exemple, Meyer, Irving et Allen, 1998) ont proposé que l'engagement affectif des employés envers leur organisation constitue une réponse à une expérience de travail positive. Les supérieurs dont les comportements contribuent à façonner cette expérience positive peuvent ainsi influencer sur leur niveau d'engagement organisationnel. Parce qu'ils facilitent le travail et clarifient les rôles, les comportements des leaders de structure nous apparaissent tout désignés pour générer ce processus. Troisièmement, d'autres éléments de la littérature nous permettent de supposer une relation positive entre les comportements structurants et l'EOA. D'abord, Morris et Steers (1980) ont trouvé que la formalisation, définie comme la présence de règles opérationnelles et de procédures claires, était associée positivement à l'EOA. Pour leur part, Dale et Fox (2008) expliquent l'influence directe de ce style de leadership sur l'EOA par sa capacité à rehausser le niveau de responsabilité ressenti par les employés. Ils ajoutent que, puisque le leader structurant donne amplement d'informations à ses employés, ceux-ci sont moins susceptibles de ressentir l'ambiguïté ou le conflit de rôle. En sachant ce qu'on attend d'eux, les employés seraient plus enclins à s'engager envers l'organisation. Dale et Fox (2008) soutiennent également que lorsque les employés perçoivent un haut niveau de structure de la part de leur superviseur, les attentes sont plus claires, les efforts fournis dans le travail d'équipe augmentent et les employés s'identifient davantage avec les buts de l'organisation (p.111). Sur la base des travaux de Luthans, Baack et Taylor (1987), ils indiquent que l'engagement organisationnel émerge de cette identification aux buts de l'organisation.

De son côté, l'engagement organisationnel est considéré depuis plusieurs années comme un prédicteur important non seulement du turnover, mais aussi des comportements de citoyenneté organisationnelle (ou CCO) (Meyer et *al.*, 2002; Griffeth, Hom et Gaertner, 2000; Vandenberghe, Bentein, et Stinglhamber, 2004). Les CCO ont été définis par Organ (1997) comme un type de performance qui soutient l'environnement social et psychologique dans lequel s'inscrit la performance « *in-role* ». En d'autres termes, il s'agit d'une performance discrétionnaire, bénéfique à l'organisation et à ses membres, et qui n'est pas systématiquement ou nécessairement récompensée formellement. Dans la présente étude, nous utilisons la mesure des CCO de Netemeyer et Maxham (2007), puisque cette dernière est conçue pour évaluer ce type de performance dans un contexte de service à la clientèle. Ainsi, nous examinons deux dimensions des comportements citoyens dans le service à la clientèle (Netemeyer et Maxham, 2007), soit les comportements d'aide envers les collègues (CCO-collègues) et les comportements extra-rôle dirigés vers les clients (CCO-extra-rôle). Les comportements d'aide envers les collègues réfèrent à l'altruisme volontaire démontré par un employé envers ses collègues aux prises avec des problèmes liés au travail (Smith, Organ et Near, 1983; Netemeyer et Maxham, 2007). De leur côté, les comportements extra-rôle dirigés vers les clients réfèrent au degré avec lequel les employés de service font des « extras » et vont au-delà des exigences de leur emploi pour bien servir les clients (Netemeyer et Maxham, 2007).

Sur les assises de l'échange social (Blau, 1964) et de la réciprocité (Gouldner, 1960), nous soutenons que les employés qui s'identifient et qui s'attachent à l'organisation sont, d'une part, plus enclins à déployer des efforts supplémentaires qui aideront l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs (CCO) et, d'autre part, moins disposés à quitter (turnover). En d'autres termes, il est proposé que le leader structurant qui favorise l'engagement de ses employés sera en

mesure de susciter un sentiment de réciprocité chez ces derniers, qui peut se matérialiser par l'adoption de comportements discrétionnaires ou par le fait de rester à l'emploi de l'entreprise.

En résumé, pour les raisons précédemment exposées, le lien entre le leadership de structure et les deux indicateurs de performance (CCO et turnover) serait indirect et expliqué par l'entremise de l'engagement organisationnel affectif. Ainsi, nous formulons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : L'engagement organisationnel affectif joue un rôle médiateur dans la relation positive entre le leadership de structure et les CCO (H1a : CCO extra-rôle et H1b : CCO-collègues).

Hypothèse 2 : L'engagement organisationnel affectif joue un rôle médiateur dans la relation négative entre le leadership de structure et le turnover.

4.3.2 Le soutien organisationnel perçu comme médiateur

Nous proposons également que le soutien organisationnel perçu peut agir comme médiateur de la relation entre, d'une part, le leadership structurant et, d'autre part, les indicateurs de performance (CCO et turnover) ainsi que l'engagement organisationnel affectif. Le SOP se définit comme la perception des employés que l'organisation se soucie de leur bien-être et valorise leurs contributions (Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986; Rhoades et Eisenberger, 2002). Souvent interprété comme une forme d'engagement de l'organisation envers les employés (Eisenberger et *al.*, 1986), le SOP représente « (...) l'assurance qu'une aide sera disponible de la part de l'organisation lorsque nécessaire pour effectuer une tâche efficacement ou dans les situations de stress » (Rhoades et Eisenberger, 2002, p. 698). La théorie du soutien organisationnel (Eisenberger et *al.*, 1986) est fondamentalement basée sur deux postulats de base:

- 1) Les individus ont tendance à attribuer des caractéristiques humaines à l'organisation dans laquelle ils travaillent (Eisenberger et *al.*, 1986);
- 2) Les supérieurs sont des agents qui personnifient l'organisation; leurs comportements sont donc perçus comme des indicateurs des intentions de l'organisation (Levinson, 1985).

Ainsi, puisque les supérieurs sont des représentants de l'organisation, le traitement qu'ils accordent aux employés peut contribuer à la perception de soutien organisationnel¹⁷.

Compte tenu de ces principes, nous sommes d'avis que les leaders de structure sont tout désignés pour influencer le SOP. En organisant le travail de différentes manières, ces leaders offrent les ressources aux employés pour effectuer leur travail convenablement. En d'autres termes, ils contribuent à offrir aux employés un environnement de travail facilitant et organisé. Ces comportements peuvent être considérés par les employés comme des comportements d'aide de la part des supérieurs (Schnake et *al.*, 1993) et, par extension, comme l'assurance qu'une aide sera disponible de la part de l'organisation lorsque nécessaire. De plus, les employés peuvent percevoir ce type de comportement comme faisant partie des tâches ayant été prescrites au superviseur par l'organisation.

Les comportements structurants sont également susceptibles de favoriser la perception de soutien en raison de leur influence sur le stress lié au rôle. Le stress lié au rôle se compose de deux facteurs qui ont pour point commun une forme d'incertitude associée au travail telle que perçue par les employés. Le conflit de rôle représente la perception d'avoir des directives incompatibles entre elles, tandis que l'ambiguïté de rôle réfère au sentiment d'avoir des instructions peu claires concernant le travail à effectuer (Rizzo, House et Lirtzman, 1970). Nous soutenons que les comportements du leader de structure, tels que la clarification des tâches et des

¹⁷ Cela est d'autant plus probable lorsque les supérieurs sont fortement identifiés à l'organisation (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski et Rhoades, 2002).

rôles, peuvent diminuer la perception d'incertitude et ainsi générer le sentiment que l'organisation met à leur disposition des moyens pour faciliter leur travail. Envisagé *a contrario*, cette proposition sous-tend que les individus qui éprouvent un sentiment d'incertitude lié au rôle peuvent se sentir délaissés par leur organisation. Le lien négatif entre le stress lié au rôle et le POS a été confirmé par Allen, Armstrong, Reid et Riemenschneider (2008).

De son côté, le SOP peut être directement associé à plusieurs résultantes liées à la performance des employés (Armeli, Eisenberger, Fasolo et Lynch, 1998). Certains auteurs proposent que c'est parce qu'il contribue à combler certains besoins socioémotionnels (comme le respect, le « caring » ou l'approbation) que le SOP entraîne la performance (Armeli et *al.*, 1998; Eisenberger et *al.*, 1986). La théorie de l'échange social (Blau, 1964) et le principe de réciprocité (Gouldner, 1960) contribuent également à expliquer le lien entre le SOP et la performance. Plus précisément, la théorie suggère que les employés qui perçoivent le soutien organisationnel seront enclins à « retourner la faveur » en adoptant des comportements bénéfiques à l'organisation, tels que les CCO ou l'action de ne pas quitter l'entreprise. L'étude de Rhoades et Eisenberger (2002) établit un lien significatif positif entre le SOP et les CCO et un lien significatif négatif entre le SOP et le turnover. De plus, l'étude de Shore et Wayne (1993) établit que le SOP est un meilleur prédicteur de la performance que l'engagement organisationnel.

Somme toute, les arguments précédemment exposés plaident en faveur d'une association indirecte entre le leadership de structure et la performance qui serait expliquée par le SOP. Pour ces raisons, nous émettons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 3 : Le soutien organisationnel perçu joue un rôle médiateur dans la relation positive entre le leadership de structure et les CCO (H3a : CCO extra-rôle et H3b : CCO-collègues).

Hypothèse 4 : Le soutien organisationnel perçu joue un rôle médiateur dans la relation négative entre le leadership de structure et le turnover.

Par ailleurs, les employés qui perçoivent le SOP peuvent également réciproquer en manifestant leur engagement envers l'organisation (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch et Rhoades, 2001). Plusieurs études empiriques ont effectivement confirmé le lien direct entre la perception de soutien organisationnel et l'EOA (par exemple, Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001; Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 2002; Marique et *al.*, 2012). La direction de ce lien causal a également été établie (Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001), ce qui signifie que nous sommes en mesure de proposer que le SOP influence l'EOA et non l'inverse. Ainsi, nous posons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5 : Le soutien organisationnel perçu joue un rôle médiateur dans la relation négative entre le leadership de structure et l'engagement organisationnel affectif.

4.3.3 La relation d'échange superviseur-supervisé comme modérateur

L'effet positif du leadership structurant sur l'engagement et le soutien perçu est-il possible en toutes circonstances? Nous sommes d'avis qu'il sera difficile pour les leaders structurants qui n'entretiennent pas une relation d'échange (LMX) de qualité avec leurs subordonnés de favoriser le sentiment d'engagement ou de soutien organisationnel. Inversement, lorsque la relation d'échange est de bonne qualité, l'effet des comportements structurants serait rehaussé. En d'autres termes, nous adoptons une perspective situationnelle, inspirée des travaux de House (1971) et de Kerr et Jermier (1978), et soutenons que ce style de leadership ne sera pas *toujours* efficace, et ce, *peu importe* la situation. En nous référant à la théorie des substituts au leadership (Kerr et Jermier, 1978; Howell, Dorfman et Kerr, 1996), nous soutenons que le niveau

de LMX peut agir comme modérateur positif de la relation entre les comportements de structure et les perceptions d'EOA et de SOP.

Le LMX est un concept multidimensionnel (Liden et Maslyn, 1998) qui représente la qualité de la relation d'échange entre un superviseur et son subordonné. Dans la présente étude, nous nous intéressons à trois dimensions du LMX, soit l'affect, la loyauté et le respect professionnel. Ces trois dimensions sont bien décrites dans l'article de Liden et Maslyn (1998). D'abord, l'affect représente l'affection mutuelle entre un supérieur et son subordonné. Celle-ci est basée sur l'attraction plutôt que sur des motifs professionnels. Deuxièmement, la loyauté se définit comme le fait, pour un supérieur, de soutenir publiquement son employé dans ses interactions avec les autres. Troisièmement, Liden et Maslyn (1998) décrivent le respect professionnel comme la perception qu'une personne est réputée pour être excellente et compétente dans son travail. Cette réputation peut avoir été construite à l'intérieur, mais aussi à l'extérieur de l'organisation. Comme l'ont fait d'autres chercheurs (Vandenberghe et *al.*, 2004; Wang, Law et Chen, 2008), nous examinons les dimensions du LMX séparément et non à l'intérieur d'un construit global, et ce, pour deux raisons principales. Premièrement, il y a lieu de soutenir que le construit multidimensionnel présente une meilleure validité apparente que le construit unidimensionnel et qu'il permettra également une plus grande précision dans l'interprétation des résultats. Deuxièmement, l'étude de Wang et *al.* (2008) établit que les différentes dimensions du LMX ont des effets distincts sur certains indicateurs de performance, ce qui confirme la pertinence d'étudier le construit de manière multidimensionnelle.

Bien ancrée dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964), la théorie du LMX présuppose que les superviseurs entretiennent des relations dyadiques avec leurs employés, lesquelles se caractérisent par un certain niveau de respect, de confiance mutuelle et d'affection

(Dansereau, Graen et Haga, 1975). La théorie présuppose également que la qualité de la relation d'échange varie d'un employé à l'autre (Dansereau et *al.*, 1975; Yukl, O'Donnell et Taber, 2009). Or, les tenants de la théorie suggèrent que les superviseurs se doivent d'entretenir une bonne qualité relationnelle avec le plus de subordonnés possible (Graen et Uhl-Bien, 1995; Yukl et *al.*, 2009). Plusieurs études ont confirmé que le LMX était positivement associé à des résultantes attitudinales, telles que la satisfaction envers le leader, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la perception de soutien organisationnel ainsi qu'à des résultantes comportementales, telles que les CCO et le turnover (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer et Ferris, 2012; Gerstner et Day, 1997; Ilies, Nahrgang et Morgeson, 2007; Rockstuhl, Dulebohn, Ang et Shore, 2012; Wayne, Shore et Liden, 1997).

Dans leur étude, Wang et *al.* (2005) confirment que le LMX agit non pas à titre de *modérateur*, mais bien comme *médiateur* de la relation entre le leadership et la performance des subordonnés. Ces auteurs examinent plus précisément le leadership transformationnel et son lien positif avec le LMX¹⁸. Pour justifier cette association, Wang et *al.* (2005) suggèrent que plus la relation entre un leader et son subordonné (LMX) est forte, plus celle-ci découle d'un échange social de type « transformationnel » et moins celle-ci est basée sur un échange instrumental de type « transactionnel ». Ils ajoutent que le charisme du leader transformationnel est plus efficace que les comportements d'un leader transactionnel pour favoriser la réceptivité des subordonnés à un échange de type « social », pour susciter leur identification et ainsi pour bâtir une relation (LMX) forte. En d'autres termes, l'effet du leadership transformationnel sur le LMX est justifié par ses habiletés relationnelles et par sa capacité à engendrer un échange de type social.

¹⁸ Nous devons toutefois souligner que l'indépendance des construits "leadership transformationnel" et "LMX" peut être sujette à une remise en question. Cette assertion est basée 1) sur le fait que des études ne sont pas parvenues à distinguer les deux construits (par exemple, Basu et Green, 1997) et 2) sur les fortes relations trouvées entre les construits (par exemple, $\beta = .80^{**}$ dans Wang et *al.*, 2005).

D'ailleurs, à cet effet, des études ont établi un lien positif entre les comportements des leaders orientés vers les relations et le LMX (O'Donnell, Yukl et Taber, 2012; Yukl, O'Donnell et Taber, 2009). Or, on ne peut utiliser tels arguments dans le cas du leadership structurant, qui est orienté vers les tâches et non vers les relations, et dont l'influence est principalement basée sur des motifs instrumentaux (House, 1971; 1996). Pour ces raisons, nous proposons ici que le LMX sera plutôt complémentaire aux comportements structurants et que l'interaction des deux facteurs aura un impact plus positif sur les attitudes des subordonnés que la seule présence des comportements structurants. Cette proposition est cohérente avec des études réalisées il y a plusieurs années et qui défendaient la pertinence d'une certaine complémentarité des comportements orientés vers les tâches et des comportements orientés vers les relations dans la prédiction de l'efficacité du leadership (House, Filley et Kerr, 1971; Oaklander et Fleishman, 1964).

D'un point de vue pratique, le raisonnement est le suivant : les comportements structurants ne pourront générer une expérience positive, favoriser la perception de soutien et susciter l'identification des employés s'ils sont adoptés par des supérieurs perçus comme non loyaux, incompetents dans leur travail et pour lesquels les employés n'ont aucune affection. Inversement, les leaders structurants perçus comme loyaux, compétents dans leur travail et qui entretiennent une relation affectueuse avec leurs employés seront en mesure de favoriser davantage l'engagement et la perception de soutien. En d'autres termes, lorsque le superviseur entretient une bonne relation d'échange avec son employé, cela lui confère une certaine légitimité pour adopter des comportements plus structurants et qui sont principalement orientés vers la tâche.

Selon Howell, Dorfman et Kerr (1986), il n'est pas nécessaire que le modérateur soit lié à la variable dépendante pour être qualifié de « rehausseur ». C'est l'interaction entre la variable indépendante et la variable modératrice qui doit produire un effet significatif. Nous avons tout de même des raisons de croire que le LMX peut être lié significativement à l'EOA et au SOP, puisque des études antérieures confirment ces associations (Gerstner et Day, 1997; Wayne, Shore et Liden, 1997). Nous posons donc les hypothèses suivantes :

Hypothèse 6 : Le LMX (H6a : affect, H6b : loyauté et H6c : respect professionnel) joue un rôle modérateur dans la relation positive entre le leadership de structure et l'engagement organisationnel affectif. La relation positive sera plus forte pour les individus qui présentent un haut niveau de LMX que pour les individus qui présentent un bas niveau de LMX.

Hypothèse 7 : Le LMX (H7a : affect, H7b : loyauté et H7c : respect professionnel) joue un rôle modérateur dans la relation positive entre le leadership de structure et le soutien organisationnel perçu. La relation positive sera plus forte pour les individus qui présentent un haut niveau de LMX que pour les individus qui présentent un bas niveau de LMX.

4.4 Méthodologie de recherche

4.4.1 Échantillon et procédures

La collecte des données a été menée dans une entreprise canadienne œuvrant dans le secteur du commerce de détail. Trois sources de données ont été utilisées. Pour mesurer les comportements de leadership, le LMX, l'engagement affectif et le SOP, nous avons invité tous les employés de l'entreprise à répondre à un questionnaire électronique. Ce questionnaire pouvait être rempli sur un ordinateur personnel ou sur les lieux de travail. Les participants au sondage étaient alors informés des objectifs de notre étude, ainsi que de la confidentialité des données. Les employés avaient trois semaines pour répondre au sondage et ils étaient libres de participer

ou non à l'enquête. Au total, 484 employés ont répondu adéquatement au sondage sur une possibilité de 607 employés, pour un taux de réponse de 80 %. Ce haut taux de réponse nous permet de supposer que les résultats seront représentatifs de l'organisation dans laquelle nous avons mené cette étude. Pour mesurer le niveau de CCO, un questionnaire a été envoyé par courriel aux supérieurs immédiats des employés sondés. En ce qui concerne le turnover volontaire, les données provenant des dossiers des employés ont été fournies par l'entreprise. La moyenne d'âge des répondants est de 35 ans, leur ancienneté moyenne dans l'organisation est de 5 ans et ces derniers travaillent en moyenne 30 heures par semaine. Parmi ces répondants, 50 % travaillent à temps plein, 28 % à temps partiel plus de 3 jours par semaine et 20 % à temps partiel moins de 3 jours par semaine. Finalement, 70 % sont de sexe féminin.

4.4.2 Mesures

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

Comportements de leadership. Les items du leadership de structure sont tirés du Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ – XII; Stogdill, 1963). Le LBDQ-XII représente un des instruments de mesure les plus valides et les plus communément utilisés pour mesurer le leadership de structure (Judge et al., 2004). L'instrument contient 10 indicateurs comportementaux pour ce style de leadership (par exemple : « mon supérieur m'indique ce qu'il

attend de moi », « *mon supérieur planifie le travail que je dois réaliser* » et « *mon supérieur m'assigne des tâches spécifiques* ». L'indice de fidélité se révèle très adéquat ($\alpha = .80$).

LMX. Chacune des dimensions du LMX a été mesurée par trois indicateurs. Les items proviennent de l'échelle de Liden et Maslyn (1998). Par exemple, pour mesurer l'affect, nous avons utilisé l'item « *j'apprécie beaucoup mon supérieur en tant que personne* », pour mesurer la loyauté « *mon supérieur défend mes actions dans le travail vis-à-vis de ses propres supérieurs même lorsqu'il a une connaissance incomplète du problème* » et pour mesurer le respect professionnel « *j'admire les compétences professionnelles de mon supérieur* ». L'indice de fidélité pour chacune des trois dimensions (affect, loyauté et respect professionnel) se révèle très satisfaisant ($\alpha = .92, .84, .95$).

Engagement organisationnel affectif. L'engagement affectif a été mesuré à partir de six indicateurs provenant des travaux de Meyer, Allen et Smith (1993). Les items traduits en langue française proviennent des travaux de Bentein, Vandenberg, Vandenberghe et Stinglhamber (2005). À titre d'exemple, nous avons utilisé les items suivant : « *j'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à [l'entreprise]* » et « *je suis fier d'appartenir à [l'entreprise]* ». L'indice de fidélité pour cette mesure se révèle très satisfaisant ($\alpha = .93$).

Soutien organisationnel perçu. Les items de mesure du SOP sont tirés de l'échelle d'Eisenberger et al. (1986). Nous avons utilisé quatre items parmi ceux qui présentaient les meilleurs poids factoriels. Par exemple, nous avons utilisé les items suivants : « *[l'entreprise] est réellement soucieuse de mon bien-être* » et « *quand j'ai un problème [l'entreprise] m'apporte son aide* ». Selon Rhoades et Eisenberger (2002), l'utilisation d'une échelle écourtée pour le SOP n'est pas problématique, et ce, en raison du fait que l'échelle originale démontre d'excellentes

qualités psychométriques en plus de l'unidimensionnalité de sa mesure. L'indice de fidélité pour cette mesure se révèle très satisfaisant ($\alpha = .93$).

CCO. Dans le but de réduire les problèmes potentiels de variance commune, les comportements de citoyenneté ont été évalués par les supérieurs immédiats des employés. Les gestionnaires ont été invités à évaluer la fréquence d'adoption des CCO pour chacun des employés sous leur supervision. L'échelle utilisée provient des travaux de Netermeyer et Maxham (2007). Elle comprend trois indicateurs pour chacune des dimensions (collègues et extra-rôle). Les indicateurs des CCO-collègues ont été présentés aux gestionnaires de la manière suivante : « *indiquez dans quelle mesure [nom de l'employé] a été prêt à aider les personnes qu'il/elle côtoie au travail* », « *(...) de son propre chef, il/elle a aidé un des siens, aux prises avec des problèmes reliés au travail* », « *(...) il/elle a aidé des nouveaux employés même si cela ne faisait pas partie de son travail* ». Les indicateurs des CCO-extra-rôle ont été présentés aux gestionnaires de la manière suivante : « *indiquez dans quelle mesure [nom de l'employé] est allé au-delà de ses obligations normales pour servir les clients* », « *(...) de sa propre initiative, a fait des « extras » pour satisfaire un client* », « *(...) est allé au-delà de ce qui était requis par son travail pour aider un client à résoudre un problème* ». L'indice de fidélité pour chacun des deux types de CCO (extra-rôle et collègues) est très satisfaisant ($\alpha = .91$.92).

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

Variables de contrôle. Nous ajouterons trois variables de contrôle dans nos modèles, soit le sexe, le niveau de scolarité et l'ancienneté des répondants. Ces variables sont choisies en

raison du fait qu'elles ont été liées significativement, mais tout de même assez faiblement, avec le turnover et/ou la performance dans des recherches antérieures (Griffeth, Hom et Gardner, 2000; Organ et Ryan, 1995).

4.5 Analyses et résultats

La démarche analytique se décline de la manière suivante : 1) analyses descriptives et calcul des indices de fidélité, 2) analyse factorielle confirmatoire pour les variables latentes, 3) analyses de régression linéaire multiple – test d'effets directs, test d'effets modérateurs et test d'effets médiateurs, 4) analyses de régression logistique pour la variable de turnover (binaire). Pour tester les effets médiateurs, nous avons utilisé le test de bootstrap, basé sur un ré-échantillonnage avec remise (Preacher et Hayes, 2008).

4.5.1 Statistiques descriptives et corrélations

Le tableau 1 présente les statistiques descriptives et les résultats corrélationnels pour les variables à l'étude. Il présente également les indices de fidélité (α) des construits. Nous constatons dans ce tableau que le leadership structurant n'est pas corrélé significativement avec les variables dépendantes du modèle (turnover et CCO), mais qu'il est corrélé avec les variables médiatrices (EOA et SOP).

4.5.2 Analyse factorielle confirmatoire

Nous avons eu recours à une démarche de nature confirmatoire pour vérifier la validité des échelles de mesure des huit variables latentes (LS, LMX-affect, LMX-loyauté, LMX-respect professionnel, EOA, SOP, CCO-collègues et CCO extra-rôle). L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) a été effectuée à l'aide des équations structurelles et la méthode de maximum de vraisemblance. Nous avons comparé les modèles à l'aide de tests de différence de chi-carré. Plusieurs indices ont été mis à contribution pour évaluer l'ajustement des modèles de mesure aux

données recueillies, soit le chi-carré (χ^2), le « *root mean square error adjusted* » (RMSEA), le « *Tucker-Lewis index* » (TLI), le « *goodness-of-fit index* » (GFI) et le « *comparative fit index* » (CFI). De cette façon, nous présenterons des indices absolus (RMSEA, GFI), de parcimonie (χ^2) et incrémentaux (CFI, TLI) (Byrne, 2001).

Le tableau 2 présente les résultats de l'AFC. Les résultats d'adéquation aux données du modèle théorique à huit facteurs (M_0) sont les suivants : $\chi^2(436, N=484) = 1193.44$, $p < .001$, GFI = .86, TLI = .93, CFI = .94 et RMSEA = .06. Ces résultats sont satisfaisants, compte tenu des valeurs critiques communément admises dans la littérature, soit GFI, TLI et CFI $> .90$, RMSEA $< .08$ et dans le meilleur cas $< .05$ (Roussel et Wacheux, 2005). De plus, les contributions factorielles standardisées (λ) des indicateurs sur leur variable latente respective sont toutes significatives ($p < .001$) et la moyenne de ces dernières est de .81. Tout compte fait, le modèle à huit facteurs présente une structure factorielle satisfaisante.

Afin de nous assurer de la validité discriminante des échelles de mesure, nous avons comparé notre modèle avec quatre modèles alternatifs (voir tableau 2). Dans le premier modèle alternatif (M_1), nous avons fusionné les trois dimensions du LMX. Dans le deuxième modèle alternatif (M_2), l'EOA a été combiné au SOP. Le troisième modèle (M_3) présente la fusion des deux formes de CCO en un seul facteur. Le quatrième modèle alternatif (M_4) fusionne tous les indicateurs en un seul facteur. Les résultats de l'AFC, présentés dans le tableau 2, révèlent que le chi-carré augmente significativement et que l'adéquation aux données diminue dans les modèles alternatifs (M_1 , M_2 et M_3). De plus, les tests de différence de chi-carré démontrent clairement que le modèle à huit facteurs est le meilleur en matière de structure factorielle ($p < .001$), confirmant ainsi sa validité convergente et discriminante.

Tableau 1 : Statistiques descriptives

	<i>M</i>	É.T.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Sexe	1.71	0.45	-											
2. Scolarité	2.36	1.23	-.10*	-										
3. Ancienneté	4.53	5.67	-.15**	.01	-									
4. Leadership de structure	4.37	0.96	-.02	-.07	-.16**	(.80)								
5. LMX-affect	4.69	1.39	-.10*	-.04	-.02	.52**	(.92)							
6. LMX-loyauté	4.48	1.29	-.07	.00	.02	.44**	.62**	(.84)						
7. LMX-respect	4.83	1.33	-.10*	.01	.01	.54**	.69**	.59**	(.95)					
8. EOA	3.93	1.45	.05	-.03	.04	.28**	.36**	.35**	.38**	(.93)				
9. SOP	4.76	1.02	.01	-.07	-.05	.43**	.42**	.38**	.40**	.67**	(.93)			
10. CCO extra-rôle	5.69	1.19	.13**	.08	.04	-.01	.07	.13**	.03	.10*	.05	(.95)		
11. CCO-collègues	5.89	1.25	.16**	.08	-.08	.05	.04	.12**	.04	.07	.04	.70**	(.92)	
12. Turnover	0.26	0.47	.02	.01	-.20**	.06	-.05	-.08	-.02	-.11*	-.03	-.13**	-.10*	-

Note. *N* (individus) = 484. Les coefficients Alpha (α) sont présentés dans les parenthèses en diagonale. Les coefficients de *skewness* et de *kurtosis* se situent tous entre [-1.4 et 2.0]. Pour le turnover, 0 = n'a pas quitté volontairement l'entreprise, 1 = a quitté volontairement l'entreprise; LMX = échange superviseur-supervisé; EOA = engagement organisationnel perçu; SOP = soutien organisationnel perçu; CCO = comportement de citoyenneté organisationnelle.

Tableau 2 : Résultats de l'Analyse Factorielle Confirmatoire

Modèles	χ^2	DL	Modèles comparés	$\Delta \chi^2$	GFI	NNFI	CFI	RMSEA
M ₀ – Modèle théorique à 8 facteurs	1193.44	436	-	-	.86	.93	.94	.06
M ₁ – Modèle à 6 facteurs : fusion des trois dimensions de LMX	2085.44	449	M ₁ vs. M ₀	892.00*	.76	.86	.87	.09
M ₂ – Modèle à 6 facteurs : fusion de EOA et SOP	2036.16	443	M ₂ vs. M ₀	842.72*	.75	.86	.88	.09
M ₃ – Modèle à 7 facteurs : fusion des deux formes de CCO	1645.35	443	M ₃ vs. M ₀	451.91*	.81	.90	.91	.08
M ₄ – Modèle à 1 facteur	8309.85	464	M ₄ vs. M ₀	7116.41*	.36	.35	.39	.19

Note. *N* (individus) = 484. GFI = goodness of fit index; NNFI = nonnormed fit index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root-mean-square error of approximation. LMX = échange superviseur-employé; EOA = engagement organisationnel perçu; SOP = soutien organisationnel perçu; CCO = comportements de citoyenneté organisationnelle.

* $p < .$

4.5.3 Tests d'hypothèses

Pour tester nos hypothèses, nous avons conduit une série d'analyses de régression linéaire multiple avec analyse d'effets modérateurs. Tel que recommandé par Aiken et West (1991), nous avons centré les prédictors avant de créer les termes d'interaction. En ce qui concerne la variable dépendante de turnover, nous avons eu recours à la régression logistique. Pour tester les effets médiateurs, nous avons procédé au test de bootstrap, basé sur un ré-échantillonnage avec remise (Preacher et Hayes, 2008). Nous avons introduit les variables de contrôle (sexe, scolarité et ancienneté) dans le premier bloc d'analyse et les variables indépendantes des modèles dans le deuxième bloc. Enfin, pour tester les effets modérateurs, nous avons entré, dans un troisième bloc, les termes d'interaction impliquant le leadership de structure et les dimensions du LMX. Les tableaux 3 et 4 présentent les résultats des analyses.

Tableau 3 : Analyses de régression multiple pour les variables dépendantes EOA et SOP

Variables	EOA									SOP								
	Bloc 1			Bloc 2			Bloc 3			Bloc 1			Bloc 2			Bloc 3		
	<i>b</i>	<i>SE</i>	ΔR^2															
Sexe	.05	.15		.07*	.11		.08*	.11		-.01	.15		.04	.14		.04	.14	
Scolarité	-.03	.06		.01	.04		.01	.04		-.10	.06		-.05	.05		-.05	.05	
Ancienneté	.05	.01		.06	.01		.07*	.01		.01	.01		.01	.01		.01	.01	
			.01									.01						
LS				-.08	.07		-.08	.07					.23***	.08		.23***	.08	
LMX-affect				.01	.05		.04	.06					.17**	.07		.15*	.07	
LMX-loyauté				.07	.05		.06	.05					.12*	.06		.12*	.06	
LMX-respect professionnel				.12*	.06		.14*	.06					.10	.07		.18*	.08	
POS				.63***	.04		.61***	.04										
						.47***									.26***			
LS x LMX-affect							.08	.05								.03	.06	
LS x LMX-loyauté							-.08	.05								-.03	.06	
LS x LMX-respect professionnel							.06	.05								.15*	.06	
									.01									.02*

Note. N (individus) = 484. EOA = engagement organisationnel affectif; SOP = soutien organisationnel perçu; LS = leadership de structure; LMX = relation superviseur-supervisé.

Tableau 4 : Analyses de régression multiple pour les variables dépendantes CCO-extra-rôle, CCO-collègues et turnover

Variables	CCO-extra-rôle						CCO-collègues						Turnover					
	Bloc 1			Bloc 2			Bloc 1			Bloc 2			Bloc 1			Bloc 2		
	<i>b</i>	<i>SE</i>	ΔR^2	<i>b</i>	<i>SE</i>	ΔR^2	<i>b</i>	<i>SE</i>	ΔR^2	<i>b</i>	<i>SE</i>	ΔR^2	<i>b</i>	<i>SE</i>	R^2	<i>b</i>	<i>SE</i>	R^2
Sexe	.15**	.12		.14**	.12		.17***	.13		.16***	.13		.05	.25		.10	.25	
Scolarité	.09*	.05		.10*	.05		.09*	.05		.10*	.05		.03	.09		.03	.09	
Ancienneté	.05	.01		.05	.01		-.06	.01		-.07	.01		-.13***	.03		-.12***	.03	
			.03**						.04***						.07***			
EOA				.13*	.05					.01	.05					-.21*	.10	
POS				.01	.05					.08	.05					.06	.10	
						.02*						.01						.09***

Note. N (individus) = 484. Pour le turnover, 0 = n'a pas quitté volontairement l'entreprise, 1 = a quitté volontairement l'entreprise. Pour la VD turnover, nous avons appliqué une régression logistique. CCO = comportement de citoyenneté organisationnelle; EOA = engagement organisationnel affectif; SOP = soutien organisationnel perçu.

À la lumière de ces résultats, les hypothèses H1 et H2, qui proposaient que l'EOA exerce un effet médiateur dans la relation entre, d'une part, le leadership structurant et, d'autre part, les CCO (collègues et extra-rôle) et le turnover, ne sont pas confirmées. Bien que l'EOA soit significativement lié aux CCO extra-rôle ($\beta = .13, p < .05$) et au turnover ($\beta = -.21, p < .05$) (voir tableau 4), il ressort de nos analyses que le LS n'est pas associé significativement à l'EOA lorsque le POS est introduit dans l'équation (tableau 3). Nous infirmons également les hypothèses H3 et H4, le SOP étant non significativement lié aux CCO (collègues et extra-rôle) et au turnover ($\beta = .01, ns; \beta = .08, ns; \beta = .06, ns$) (voir tableau 4). Toutefois, l'hypothèse H5 est confirmée. En effet, le LS est lié significativement au POS ($\beta = .23, p < .001$) et le POS est associé significativement et très fortement à l'EOA ($\beta = .61, p < .001$). Ces résultats sont présentés dans le tableau 3. De plus, le test de bootstrap nous permet de conclure que la médiation est significative puisque son intervalle de confiance I.C. au niveau 95 % n'inclut pas le zéro [0.3451 0.5489]. Enfin, en ce qui concerne les effets modérateurs, l'hypothèse H6 (a, b, et c) est infirmée, alors que l'hypothèse H7 est partiellement confirmée. En effet, concernant l'hypothèse H6, le tableau 3 nous permet de constater qu'aucune des interactions entre le LS et les formes de LMX (affect, loyauté et respect professionnel) n'est significative ($\beta = .08, ns; \beta = -.08, ns; \beta = .06, ns$). En ce qui concerne l'hypothèse H7, alors que les effets d'interaction du LS avec le LMX-affect (H7a) et LMX-loyauté (H7b) sont non significatifs ($\beta = .08, ns; \beta = -.08, ns$), l'interaction avec le LMX-respect professionnel (H7c) est significative ($\beta = .15, p < .05$). Pour comprendre la forme de cette interaction, nous avons produit un graphique illustrant les droites de régression avec un écart-type au-dessus et un écart-type en dessous de la moyenne du modérateur. La figure 2 présente le

sens de cette interaction. Nous y observons que la relation positive entre le leadership de structure et le SOP est rehaussée par le respect professionnel. En d'autres termes, la relation positive est plus forte pour les individus qui présentent un haut niveau de respect envers leur supérieur que pour les individus qui présentent un faible niveau de respect professionnel.

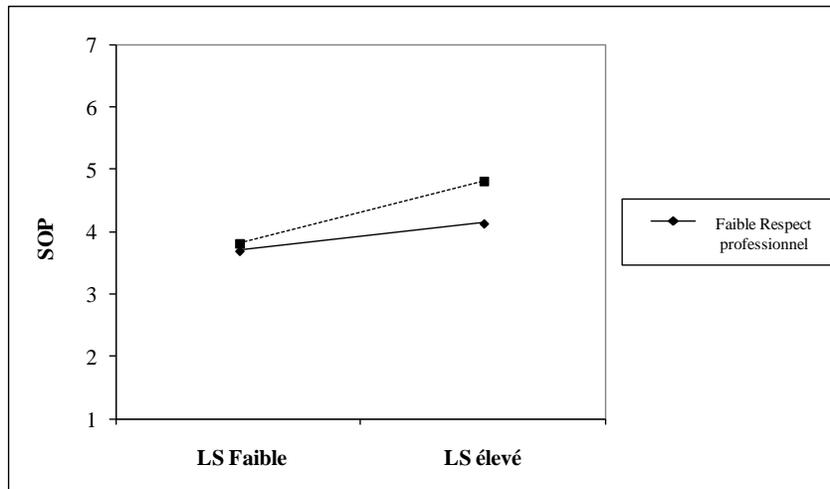


Figure 2. Effet modérateur du respect professionnel dans la relation entre le leadership de structure et le soutien organisationnel perçu.

4.5.4 Analyses supplémentaires

Nous avons effectué des analyses supplémentaires. D'abord, nous avons procédé au test de l'effet médiateur de l'EOA dans la relation entre le SOP et les indicateurs de performance (CCO extra-rôle et turnover). Nos résultats précédents nous permettent d'observer que le SOP est lié significativement à l'EOA ($\beta = .61, p < .001$) et que l'EOA est lié significativement aux CCO extra-rôle ($\beta = .13, p < .05$) et au turnover ($\beta = -.21, p < .05$). Le résultat du test de bootstrap nous indique que l'EOA exerce un effet médiateur dans la relation entre le SOP et les CCO extra-rôle. En effet, le test nous permet de conclure que la médiation est significative puisque son intervalle de confiance I.C. au niveau 95 % n'inclut pas le zéro [0.0094 0.1367]. Nos résultats nous indiquent que

l'EOA exerce également un effet médiateur dans la relation entre le SOP et le turnover. En effet, le test de bootstrap nous permet de conclure que la médiation est significative puisque son intervalle de confiance I.C. au niveau 95 % n'inclut pas le zéro [0.0417 0.3260].

Dans un deuxième temps, nous avons cru bon de tester si des effets de niveau 2 concernant le leadership de structure peuvent apparaître et expliquer la variable de POS au-delà de l'effet individuel. Plus précisément, il est possible que les comportements d'un même leader puissent générer un climat de leadership, lequel pourrait expliquer davantage notre variable de POS. Les analyses de modèles linéaires hiérarchiques effectuées avec le logiciel HLM 7.0 démontrent que le construit collectif du leadership de structure n'a pas d'effet sur le POS au-delà de la perception individuelle du leadership ($\beta = .08, ns$).

Bien que l'effet modérateur trouvé ne facilite pas la présentation graphique de nos résultats, nous exposons tout de même un résumé des effets trouvés dans la figure 3. Les lignes pointillées indiquent les effets non significatifs.

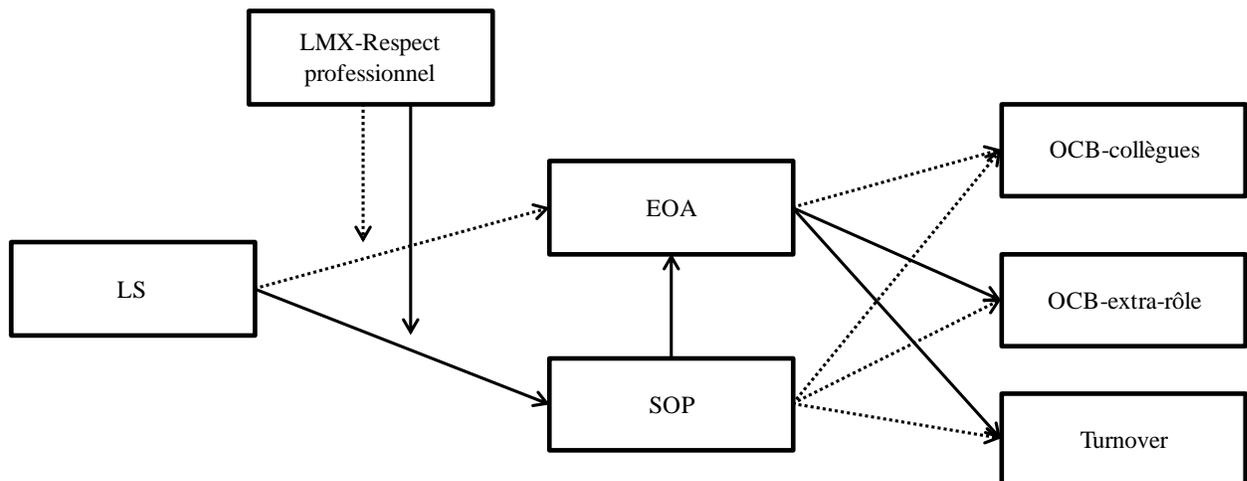


Figure 3. Aperçu des relations observées entre les variables à l'étude.

4.6 Discussion et conclusion

Cette étude avait pour but d'ouvrir et d'explorer la boîte noire psychologique expliquant l'effet du leadership de structure sur deux indicateurs de performance des ressources humaines, soit les comportements de citoyenneté organisationnelle (extra-rôle et orientés vers les collègues) et le turnover. Puisque peu de recherches récentes se sont penchées sur cette question (Judge et *al.*, 2004), notre investigation permet d'approfondir les connaissances sur ce style de leadership et sur ses effets. L'étude a été conduite dans une moyenne entreprise du secteur de la vente au détail et avait comme objectif pratique de déterminer comment et dans quelle mesure les comportements structurants peuvent contribuer à l'efficacité du leadership des gestionnaires de premier niveau.

En résumé, nos résultats indiquent que le leadership structurant n'est pas lié *directement* aux mesures de performance, mais bien *indirectement*, et ce, par l'intervention d'une double médiation, caractérisée d'abord par le soutien organisationnel perçu et ensuite par l'engagement affectif. Nous ajoutons ainsi ces deux composantes attitudinales dans la boîte noire des effets du leadership de structure.

Le lien positif observé entre le leadership de structure et la perception de soutien organisationnel est intéressant puisqu'il nous permet d'approfondir nos connaissances sur l'impact des comportements structurants sur les attitudes des employés. Il nous permet de soutenir que lorsque les supérieurs clarifient les rôles, structurent les tâches et planifient le travail, les employés sont alors plus susceptibles de sentir que leur organisation met en place des conditions facilitantes pour effectuer leur travail efficacement et qu'elle se soucie de leur bien-être. À notre connaissance, il n'existe pas d'étude ayant établi un tel lien. De surcroît, nos résultats confirment que le SOP agit comme médiateur de la relation

entre les comportements de structure et l'engagement affectif. Le lien trouvé entre le SOP et l'EOA va dans le même sens que la littérature existante, puisque plusieurs études ont identifié le SOP comme un important prédicteur de l'engagement des employés envers leur organisation (par exemple, Vandenberghe et *al.*, 2004; Eisenberger et *al.*, 2001; Settoon, Bennett et Liden, 1996). Selon la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et le principe de réciprocité (Gouldner, 1960), les employés qui perçoivent ce type de soutien seront portés à réciproquer en manifestant leur engagement envers cette organisation (Eisenberger et *al.*, 2001).

Contrairement à ce qu'énonçaient nos hypothèses, la perception de soutien n'influence pas directement la performance. Des analyses supplémentaires nous ont cependant permis d'observer que le soutien est associé indirectement aux CCO extra-rôle et au turnover par l'entremise de l'engagement affectif. Ces résultats font ainsi ressortir le rôle majeur joué par l'engagement organisationnel dans l'explication de la performance (comportements extra-rôle et turnover). La non-significativité du lien entre l'engagement et les CCO orientés vers les collègues peut potentiellement s'expliquer par l'idée des différentes cibles d'engagement et de leur lien avec différentes cibles de performance (par exemple, Becker et Kernan, 2003). Plus précisément, il est possible que les employés fortement engagés envers la cible « organisation » soient davantage poussés à réciproquer par l'adoption de comportements directement bénéfiques à cette cible plutôt que par des comportements orientés vers les collègues.

Nos résultats indiquent également que la relation positive entre le leadership de structure et le POS est plus forte lorsque le supérieur est hautement respecté par ses subordonnés. L'effet modérateur n'est toutefois pas confirmé pour les deux autres

dimensions du LMX, soit l'affection et la loyauté. Comment peut-on expliquer ces résultats? À notre avis, la notion de « respect professionnel » pourrait se distinguer des deux autres dimensions du LMX, en ce sens qu'elle est fortement liée à l'expertise et à la compétence du supérieur, tandis que les deux autres dimensions sont davantage liées à des aspects comportementaux et relationnels. Nous ne pouvons cependant exclure la possibilité que la forte corrélation entre les trois dimensions du LMX explique les résultats trouvés. Quoi qu'il en soit, le rôle modérateur du respect professionnel est très intéressant; il nous permet de conscientiser les supérieurs hiérarchiques à l'importance d'obtenir le respect s'ils souhaitent que leurs comportements structurants aient un effet positif sur les attitudes et les comportements des employés. Pour être respectés sur le plan professionnel, ces derniers doivent être perçus comme compétents dans leur travail. Bien que très peu d'études se soient penchées sur la dimension de respect professionnel du construit de LMX de manière indépendante, certaines pistes empiriques et théoriques moins récentes nous permettent d'étayer nos résultats. D'abord, la notion de respect professionnel est conceptuellement très proche des notions de compétence ou d'expertise perçues (Hollander, 1978; House et Baetz, 1979). Dans son ouvrage, Hollander (1978, cité par Podsakoff, Todor et Schuler, 1983) indique que « *competence is still the most important single factor in the leader's effectiveness* » (p. 154). Podsakoff et al. (1983) ont résumé la conception de Hollander (1978) sous trois principales propositions :

- a) « *individuals who demonstrate their competence or expertise are more likely to be accepted as leaders* »;
- b) « *leader's competence is distinguished from the degree to which he or she is liked by subordinates* »;
- c) « *(...) leaders who are perceived to be experts exercise greater degrees of latitude in influencing and changing the behavior of their subordinates than leaders who are perceived to lack expertise* » (p. 173).

Il ressort de ces propositions que la perception de compétence diffère du sentiment « d'aimer » son supérieur et que cette perception de compétence permet au supérieur 1) d'être accepté comme leader et 2) d'influencer les attitudes et comportements de ses employés. Sur le plan empirique, Podsakoff et *al.* (1983) confirment que la perception de compétence agit comme modérateur de la relation entre les comportements structurants et l'ambiguïté de rôle. Il est donc intéressant d'observer, dans la présente étude, que le respect professionnel agit comme modérateur de la relation entre le leadership structurant et le SOP. Nous pouvons donc avancer que, sans le respect professionnel, les superviseurs structurants seront moins susceptibles d'être perçus comme des leaders (Hollander, 1978).

Notre étude apporte une contribution à la littérature sur le leadership de structure et sa boîte noire psychologique. Cependant, elle n'est pas sans limites. D'abord, les résultats ne peuvent être généralisés à d'autres contextes organisationnels que celui dont nous avons utilisé les données. Les répondants de notre échantillon ne proviennent que d'une seule organisation, et ce, dans le secteur de la vente au détail. Si cette démarche favorise la validité interne de notre recherche, elle contribue à en réduire la validité externe. Des études similaires à la nôtre, dans divers contextes organisationnels, seront donc nécessaires afin de permettre la généralisation des résultats à d'autres contextes. De plus, l'utilisation d'un devis de recherche transversal, contrairement à un devis longitudinal, nous empêche d'établir des liens de causalité entre les variables étudiées. Enfin, d'un point de vue pratique, notre étude permettra aux gestionnaires de prendre conscience qu'en plus de miser sur des habiletés relationnelles, ils doivent également développer et démontrer des comportements orientés vers la tâche à accomplir pour

généraliser la performance de leurs subordonnés. Cette étude plaide en faveur du retour des comportements de structure dans le « *leadership puzzle* ».

Références – Article 3

- Aiken, L. S., & West, S. B. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Allen, M. W., Armstrong, D. J., Reid, M. F., & Riemenschneider, C. K. (2008). Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. *Information & Management*, 45 : 556-563.
- Bal, P. M., de Lange, A. H., Ybema, J.F., Jansen, P.G.W., & van der Velde, M.E.G. (2011). Age and Trust as Moderators in the Relation between Procedural Justice and Turnover: A Large-Scale Longitudinal Study. *Applied Psychology: An International Review*, 60: 66-86.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Collier Macmillan.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27 : 477-499.
- Becker, T. E., & Kernan, M. C. (2003). Matching Commitment to Supervisors and Organizations to In-Role and Extra-Role Performance. [Article]. *Human Performance*, 16(4), 327.
- Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C., & Stinglhamber, F. (2005). The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, 90 : 468-482.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York.
- Cascio, W. (2000). *Costing human resources : the financial impact of behavior in organizations*. Cincinnati : South-Western

- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dionne, S.D., Yammarino, F.J., Howell, J.P. & Villa, J. (2005). Substitutes for leadership or not. *Leadership Quarterly*, 16, 169-193.
- Dionne, S.D., Yammarino, F.J., James, L.R., & Atwater, L.E. (2002). Neutralizing substitutes for leadership theory: Leadership effects and common-source bias. *Journal of Applied Psychology*, 87, 454-463.
- Dale, K. & Fox, M.L. (2008). Leadership style and organizational commitment: Mediating effect of role stress. *Journal of Managerial Issues*, 20, 109-130.
- DeRue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, N., & Humphrey, S.E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership : An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64 : 7-52.
- Dixon, M. L. and L. K. Hart (2010). The Impact of Path-Goal Leadership Styles on Work Group Effectiveness and Turnover Intention. *Journal of Managerial Issues*, 22: 52-69.
- 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 : 1715-1759.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87: 565–573.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86: 42–51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 : 500-507.
- Fleishman, E.A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37: 1-6.
- Gaudet, M.-C. et Tremblay, M. (2012). Les *oubliés* du leadership : comprendre l'effet des leaderships de structure et de considération sur la rétention et la performance discrétionnaire des ressources humaines. @GRH, 2 : 11-42.
- 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*, 25: 161-178.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30 : 109-131.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research Implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Hollander, E.P. (1978). *Leadership dynamics : A practical guide to effective relationships*. New-York : Free Press.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7 : 323-352.
- House, R.J., & Baetz, J.L. (1979). Leadership : Some empirical generalizations and new research directions. In B. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol.1). Greenwich, Conn. : JAI Press.
- House, R. J., Filley, A. C., & Kerr, S. (1971). Relation of Leader Consideration and Initiating Structure to R and D Subordinates' Satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 16 : 19-30.
- Howell, J.P., Dorfman, P.W., & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review*, 11, 88-102.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 : 269-277.
- Judge, T., Piccolo, R.F. et Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89: 36-51.

- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes of leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology, 91*, 202-210.
- Kerr, S., & Jermier, J.M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance, 22*, 375-403.
- Lambert, L. S., Tepper, B. J., Carr, J. C., Holt, D. T., & Barelka, A. J. (2012). Forgotten but Not Gone: An Examination of Fit Between Leader Consideration and Initiating Structure Needed and Received. *Journal of Applied Psychology, 97* : 913-930.
- 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* : 43-72.
- Luthans, F., D. Baack and L. Taylor. 1987. Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations, 40* : 219-236.
- Marique, G., Stinglhamber, F., Desmette, D., Caesens, G., & De Zanet, F. (2013). The Relationship Between Perceived Organizational Support and Affective Commitment: A Social Identity Perspective. *Group & Organization Management, 38*, 68-100.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1* : 61-89.

- Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational. *Journal of Organizational Behavior*, 19 : 29.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 : 538-551.
- 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 : 20-52.
- Morris, J. H., & Steers, R. M. (1980). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17 : 50-57.
- Netemeyer, R.G., & Maxham, J.G. (2007). Employee versus supervisor ratings of performance in the retail customer service sector: Differences in predictive validity for customer outcomes. *Journal of Retailing*, 83: 131-145.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93 : 1220-1233.
- Oaklander, H., & Fleishman, E. A. (1964). Patterns of Leadership Related to Organizational Stress in Hospital Settings. *Administrative Science Quarterly*, 8 : 520-532.
- O'Donnell, M., Yukl, G., & Taber, T. (2012). Leader behavior and LMX: a constructive replication. *Journal of Managerial Psychology*, 27 : 143-154.

- Podsakoff, N. P., Blume, B. D., Whiting, S. W., & Podsakoff, P. M. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94 : 122-141.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26: 513-563.
- Podsakoff, P.M., Niehoff, B.P., Mackenzie, S.B., & Williams, M. (1993a). Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jermier's situational leadership model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 1-44.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., & Fetter, R. (1993b). Substitutes for Leadership and the management of professionals. *Leadership Quarterly*, 4, 1-44.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Schuler, R. S. (1983). Leader Expertise as a Moderator of the Effects of Instrumental and Supportive Leader Behaviors. *Journal of Management*, 9 : 173-185.
- Preacher, K., & Hayes, A. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods* 40: 879-891.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 79 : 37-61.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 : 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86: 825–836.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15 : 150-163.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader–member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97 : 1097-1130.
- Roussel, P. & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Brussels: De Boeck.
- Schnake, M., Cochran, D., & Dumler, M. (1995). Encouraging organizational citizenship: The effect of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7: 2019-221.
- Schnake, M., Dumler, M., & Cochran, D. (1993). The relationship between traditional leadership, super leadership and organizational citizenship. *Group & Organization Management*, 18, 352-365.
- 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 : 219-227.

- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 78*, 774-780.
- Smith, P.C., Organ, D., & Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior : Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*, 653-663.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 64* : 47-71.
- Wang, H., Law, K. S., & Chen, Z. X. (2008). Leader-member exchange, employee performance, and work outcomes: an empirical study in the Chinese context. *International Journal of Human Resource Management, 19* : 1809-1824.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Zhen Xiong, C. (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* : 420-432.
- 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.
- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel psychology, 63*: 41-81.
- Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology, 24*, 289-299.

CHAPITRE 5 - Conclusion

Cette thèse avait comme objectif d'ouvrir et d'explorer la « boîte noire » psychologique afin de comprendre l'effet de certains styles de leadership sur la performance RH. Nous nous intéressons spécifiquement aux comportements adoptés par les supérieurs immédiats, agents des organisations, dont l'influence est proximale, parce que ceux-ci occupent une place importante dans l'évaluation que font les employés de leur environnement de travail. Nous avons examiné trois catégories de comportements de leadership ayant été moins présentes dans la littérature des dernières années, soit la reconnaissance contingente, la considération et la structure. Plusieurs études récentes ont contribué à légitimer la place de ces comportements dans le « *leadership puzzle* » en démontrant leur validité prédictive dans l'explication de la performance RH (DeRue et *al.*, 2011; Judge et *al.*, 2004; Judge et Piccolo, 2004; Podsakoff et *al.*, 2006). Or, peu d'études se sont penchées sur les mécanismes psychologiques qui lèvent le voile sur le « *pourquoi* » du lien entre ces comportements et la performance des subordonnés. Les trois études réalisées dans le cadre de cette thèse contribuent à approfondir les connaissances sur cette question.

En particulier, dans la première étude, nous avons examiné deux médiateurs psychologiques (justice organisationnelle et épuisement émotionnel) de la relation entre la reconnaissance contingente et deux indicateurs de performance, soit l'absentéisme et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ainsi, nous contribuons à intégrer la justice dans les modèles de leadership et à réunir ces deux courants de littérature ayant été trop longtemps étudiés séparément (Cho et Dansereau, 2010; van Knippenberg, De

Cremer et van Knippenberg, 2007; Walumbwa et *al.*, 2008). L'insertion dans notre modèle d'un indicateur de santé mentale, l'épuisement émotionnel, constitue également une avancée, puisque peu d'études ont mis en relation les comportements de leadership et la santé mentale des individus dans les organisations. En réalité, depuis les années 2000, cette relation est de plus en plus documentée (Skakon, Nielsen, Borg et Guzman, 2010), mais parmi l'ensemble des études sur le sujet, rares sont celles qui, d'une part, s'intéressent aux comportements de reconnaissance des leaders et, d'autre part, ont étudié la justice comme médiateur.

Ce premier article offre une contribution unique à la littérature en s'intéressant non pas à la *volonté* de performer, mais bien à la *capacité* de performer des employés ainsi qu'au rôle des supérieurs dans cette dynamique. L'étude a démontré que la reconnaissance contingente et non matérielle offerte par les supérieurs hiérarchiques était associée indirectement et négativement à l'état d'épuisement émotionnel des subordonnés, et ce, par le biais de la perception de justice procédurale. Ces résultats nous permettent d'apporter une piste de compréhension complémentaire à celle de l'échange social (Blau, 1964) dans l'explication des effets du leadership et de la justice en utilisant la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) comme assise théorique.

Concrètement, la justice peut être considérée comme une ressource qui permet aux employés d'avoir suffisamment d'énergie pour performer dans leur travail. L'étude révèle que la reconnaissance contingente s'avère un comportement efficace pour générer cette perception de justice, et ce, sur les plans procédural et interactionnel, ce qui ultimement, favorise la santé mentale des employés et leur performance. La réduction de l'absentéisme au travail et l'augmentation de la performance de citoyenneté étant des

priorités pour bon nombre d'organisations, ce modèle offre des outils de compréhension qui seront fort utiles pour les entreprises qui souhaitent développer les compétences de leadership de leurs gestionnaires.

Si la justice procédurale et la justice interactionnelle ont un rôle à jouer dans le modèle, il importe de préciser que tel n'est pas le cas pour la justice distributive qui, selon nos résultats, n'est liée ni à la reconnaissance contingente ni à l'épuisement émotionnel. La justice distributive est également liée négativement aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces résultats inattendus sont intéressants, dans la mesure où ils indiquent que la composante instrumentale de la justice 1) se comporte différemment des autres composantes et 2) n'intervient pas de façon souhaitée dans notre modèle explicatif de l'absentéisme et des comportements de citoyenneté. L'instrument utilisé (Podsakoff et *al.*, 1990) pour mesurer la reconnaissance peut expliquer la non-significativité du lien entre ce comportement de leadership et la perception de justice distributive. Effectivement, cet instrument dépeint une forme de reconnaissance de nature plus psychologique que matérielle. Certains auteurs ont traité cette question et suggèrent que la reconnaissance psychologique peut engendrer des mécanismes qui vont au-delà de la transaction instrumentale, contractuelle et caractérisée par des récompenses matérielles (Antonakis et *al.*, 2003; Bass et Riggio, 2006; Hinkin et Schriesheim, 2008). Goodwin, Wofford et Whittington (2001) parlent alors de « contrat psychologique implicite ».

De son côté, le lien non significatif entre la perception de justice distributive et l'épuisement émotionnel ne concorde pas avec les résultats trouvés dans les études antérieures (Robbins, Ford et Tetrick, 2012). À la lumière de nos résultats, il semble que, contrairement à la justice procédurale et interactionnelle, un manque de justice

distributive ne soit pas source d'épuisement émotionnel pour les participants de notre étude. Ce résultat ajoute du poids à l'argument selon lequel les composantes relationnelles et procédurales ont plus de valeur aux yeux des employés que la composante instrumentale. En d'autres termes, ce n'est pas la finalité en soi qui agit comme stresser, mais bien la façon dont les choses sont faites. La justice dans les procédures et le traitement reçu de la part du supérieur se révèlent plus déterminants lorsqu'il est question de stress et d'épuisement. Il est possible que le type d'organisation ainsi que le secteur dans lequel nous avons mené notre étude expliquent ce résultat. Effectivement, la distribution des salaires et des autres formes de rémunération étant fortement encadrée et uniformisée dans ces organisations, on peut supposer que ce type de justice a moins d'effet que dans d'autres secteurs où la marge discrétionnaire dans la distribution des récompenses est plus grande. Nous pouvons ici faire un parallèle avec la deuxième étude de cette thèse, menée dans le secteur de la vente au détail, qui démontre que la justice distributive perçue est liée négativement avec le turnover volontaire. Des études subséquentes seront nécessaires pour élucider cette question. Cela étant dit, les résultats de cette première étude offrent des pistes d'action ciblées et peu coûteuses aux entreprises désireuses d'améliorer la santé psychologique et la performance de leurs employés. Parmi les options qui s'offrent à elles, favoriser le sentiment de justice procédurale et interactionnelle par le biais des comportements de leurs gestionnaires peut s'avérer efficace.

L'intention du deuxième article était de contribuer à la littérature en examinant les « *forgotten ones* » du leadership (Judge et *al.*, 2004), soit les comportements de considération et de structure. Plus précisément, nous avons comme objectif de mieux

saisir le processus qui explique la relation positive entre ces styles de leadership et la performance des employés. En introduisant la justice comme médiateur, cette deuxième étude était complémentaire à la première dans sa visée de faire un pont entre deux littératures importantes, soit le leadership et la justice. En outre, nous avons également comme but d'examiner comment se comportent les concepts de leadership lorsqu'ils sont étudiés au niveau collectif, c'est-à-dire en tant que climat de leadership. Tout comme pour la troisième étude, notre terrain de recherche était une entreprise canadienne oeuvrant dans le secteur du commerce de détail, secteur où les problématiques de performance et de rétention des employés sont cruciales. Pour cette raison, les indicateurs de performance étudiés étaient les comportements de citoyenneté organisationnelle et le turnover volontaire.

Plusieurs résultats intéressants ressortent de cette seconde étude. D'abord, en conformité avec les nombreuses recherches antérieures s'étant penchées sur le sujet, nous confirmons le rôle majeur joué par les comportements de considération individuelle dans l'explication de la performance des employés (Judge et *al.*, 2004; Podsakoff et *al.*, 1996). D'une part, la considération est associée *indirectement* aux comportements de citoyenneté et au turnover volontaire par l'entremise de deux formes de justice, soit les formes distributive et procédurale. D'autre part, nos analyses font ressortir que la considération est également liée *directement* aux CCO et au turnover. En lien avec la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et du principe de réciprocité (Gouldner, 1960), il convient de proposer que les individus qui se sentent soutenus et considérés par leur superviseur et/ou qui se sentent traités de façon juste et équitable auront pour réaction de

réciproquer en adoptant des comportements de citoyenneté et en restant à l'emploi de l'organisation.

Ce qui distingue cette étude est qu'elle examine également le rôle du leadership de structure dans l'explication de la performance des employés. Autrement dit, nous avons voulu savoir si les comportements de structure avaient une influence sur les attitudes et comportements lorsqu'introduits dans le même modèle que les comportements de considération. Bien qu'aucune relation *directe* n'ait été trouvée, nos résultats lèvent le voile sur une association *indirecte* entre les comportements de structure et la performance (turnover et CCO). Cette relation s'explique par deux mécanismes intermédiaires, soit la justice distributive pour le lien avec le turnover et la justice procédurale pour le lien avec les comportements de citoyenneté. Ce résultat est important, en ce sens qu'il contribue à la littérature sur la « boîte noire » des effets du leadership de structure, qui est encore aujourd'hui relativement inexplorée. En effet, si des études montrent une relation positive entre structure et performance (Podsakoff et *al.*, 1996; Schnake et *al.*, 1993; Schnake et *al.*, 1993), rares sont celles qui ont examiné les justificatifs psychologiques de cette relation. Cette étude est également pertinente d'un point de vue pratique, car non seulement elle plaide en faveur d'un retour des comportements de structure dans le « *leadership puzzle* », mais elle nous renseigne également sur le *pourquoi* d'un tel retour. À notre avis, ces comportements « orientés vers les tâches » doivent faire partie des formations données aux gestionnaires sur le leadership efficace. En plus d'une structure formelle émanant des règles et procédures organisationnelles, les employés ont besoin d'une certaine structure *psychologique*, ce que pourront offrir les comportements structurants des leaders (House, 1996).

La seconde étude est porteuse d'une autre contribution théorique, soit celle d'avoir établi qu'au-delà des perceptions individuelles, les comportements de structure et de considération des supérieurs peuvent générer un certain consensus parmi les employés des équipes de travail et, par conséquent, s'imposer en tant que construit collectif dans les modèles de leadership. Nous avons démontré que ces climats de leadership peuvent, eux aussi, favoriser la perception de justice. Dans le cas du leadership de structure, la relation avec la justice distributive est même plus forte pour le construit collectif que pour le construit individuel. L'émergence d'un climat de leadership est soutenue par la théorie des processus d'information sociale (Salancik et Pfeffer, 1978) avançant l'idée que les individus utilisent l'information recueillie auprès des membres de leur entourage direct (en l'occurrence, leurs collègues) pour se « faire une idée » à propos de certaines réalités organisationnelles. Les membres d'un groupe étant exposés au même « *pattern* » comportemental du leader, ces derniers partagent la même information et se forment une perception commune de ce leader. Les résultats de la deuxième étude vont dans le sens de ces propositions, et ce, autant pour les comportements de structure que pour les comportements de considération. Si des études relativement récentes ont étudié la considération sous l'angle collectif (Choi, 2009; Euwema et al., 2007; Chen et al., 2005), rares sont celles qui ont fait de même pour le leadership de structure.

Enfin, la troisième étude était en quelque sorte un prolongement de la deuxième puisqu'elle avait pour objectif d'approfondir encore davantage les connaissances sur la « boîte noire » du leadership structurant. De plus, elle visait à examiner un facteur pouvant permettre au leader structurant de rehausser son effet positif sur les attitudes des employés, soit le LMX.

Premièrement, cette étude nous a permis d'observer qu'une double médiation intervient dans la relation entre les comportements structurants adoptés par les superviseurs et les indicateurs de performance (CCO et turnover). Cette double médiation est d'abord caractérisée par la perception de soutien organisationnel et ensuite par l'engagement affectif envers l'organisation. Nous pouvons ainsi concevoir que les actions structurantes des supérieurs ont un effet sur le sentiment des employés que l'organisation se soucie d'eux et qu'elle met en œuvre des conditions facilitantes à la réalisation de leur travail. Les principes de Levinson (1965) ont été mis à contribution pour comprendre l'influence des comportements d'une cible (le supérieur) envers une attitude à l'égard d'une autre cible (l'organisation). Selon Levinson (1965), parce que les supérieurs sont des agents qui personnifient l'organisation, leurs actions sont interprétées par les employés comme des indicateurs des intentions de l'organisation. Nos résultats vont dans ce sens et montrent que les actions structurantes des supérieurs peuvent être associées directement à un sentiment de soutien organisationnel et indirectement à l'engagement affectif envers l'organisation. Ce processus peut conduire à une diminution du turnover et une augmentation des comportements extra-rôle, tel qu'en témoignent les résultats de l'étude.

Basée sur les fondements des théories situationnelles (House, 1971; Kerr et Jermier, 1978), l'étude 3 confirme que les effets positifs du leadership structurant sur la perception de soutien sont rehaussés par le respect professionnel que les employés éprouvent à l'égard de leur supérieur. Autrement dit, nous avons trouvé que la dimension « respect professionnel » du LMX agit comme modérateur positif de la relation entre le leadership structurant et la perception de soutien. En termes concrets, cela signifie que les

comportements orientés vers les tâches adoptés par le supérieur auront plus d'effet sur les attitudes si ce supérieur est perçu par les employés comme étant compétent. Sur le plan pratique, les résultats de cette étude permettent aux gestionnaires de mieux saisir le contexte favorable à l'efficacité des comportements orientés vers les tâches.

Les trois articles présentés dans cette thèse comportent des limites similaires. D'abord, l'utilisation d'un devis de recherche transversal, contrairement à un devis longitudinal, nous empêche d'établir des liens de causalité entre les variables étudiées. Cela constitue à notre avis la limite principale des articles présentés. L'utilisation d'un devis transversal ouvre la porte aux problèmes de variance commune. Nous avons toutefois tenté de les minimiser en proposant trois différentes sources de données dans chacune des études, ce qui n'est pas à négliger.

Deuxièmement, les études réalisées dans le cadre de cette thèse ne peuvent être généralisées à d'autres contextes organisationnels que ceux dont nous avons utilisé les données. Les répondants de nos trois échantillons ne proviennent que de deux organisations, dans deux secteurs particuliers, soit le secteur de la santé et celui du commerce de détail. Malgré le fait que cette démarche favorise la validité interne des recherches, elle contribue très certainement à en diminuer la validité externe.

Plusieurs avenues de recherche ont été identifiées en conclusion de chacune des études; nous ne les reprenons pas ici, mais soulignons tout de même certaines avenues qui, à notre avis, méritent une attention particulière, qui sont plus générales et qui concernent précisément la « boîte noire » du leadership.

D'abord, en lien avec notre premier article, il y aurait lieu d'étendre les travaux qui mettent en relation les comportements de leadership avec les facteurs de stress et la

santé mentale des employés dans les organisations. En effet, les recherches liant les comportements de leadership à la santé psychologique commencent à s'accumuler depuis les dix dernières années, mais il reste encore beaucoup à faire pour comprendre le processus explicatif de cette dynamique (Skakon et *al.*, 2010). Il serait aussi intéressant de se pencher sur les niveaux de stress vécus par les *supérieurs* et sur l'effet que ceux-ci peuvent avoir sur la santé des subordonnés, la recherche étant limitée sur ce sujet (Skakon et *al.*, 2010). Nous ajoutons à cela qu'il serait intéressant de se pencher sur le rôle que peuvent jouer les comportements de structure sur le stress des employés, sachant qu'ils ont un impact sur l'ambiguïté et le conflit de rôle (Dale et Fox, 2008). Il est effectivement possible que le stress des employés joue un rôle important dans la « boîte noire » des effets du leadership de structure. Son ajout dans les modèles explicatifs pourrait contribuer à expliquer une part de variance des indicateurs de performance. D'ailleurs, à ce sujet, nous sommes d'avis qu'il reste encore du chemin à faire pour comprendre le *pourquoi* du lien entre leadership et performance, surtout en ce qui concerne la reconnaissance contingente (et non matérielle) et les comportements de structure. L'examen d'autres médiateurs, comme l'*empowerment* et la confiance, pourraient s'avérer pertinent et fort utile.

BIBLIOGRAPHIE

- Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. 2003. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14: 261-295.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, Sage publications.
- Bass B. M. & Avolio, B.J. (1997). *Full range leadership development manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA : MindGarden.
- Bass B. M. & Avolio, B.J. (2000). *Multifactor leadership questionnaire: Manual leader form, rater, and scoring key for MLQ (Form 5x-Short)*. Redwood City, CA: MindGarden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*, Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum.
- Bies, R. J. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*: 85-112. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Blau, P. 1964. *Exchange and power in social life*. New York.

- Bono, J.E., Judge, T.A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89 : 901-910.
- Borgogni, L., Dello Russo, S., & Latham, G. P. (2011). The relationship of employee perceptions of the immediate supervisor and top management with collective efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 : 5-13.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New-York, Harper & Row.
- Cascio, W. F. & Aguinis H. (2008). Research in Industrial and Organizational Psychology From 1963 to 2007: Changes, Choices, and Trends. *Journal of Applied Psychology*, 93: 1062-1081.
- Chen, X.-P., Lam, S. K., Nauman, S. E. & Schaubroeck, J. (2005). Group citizenship behaviour : Conceptualization and preliminary tests of its antecedents and consequences. *Management and Organization Review*, 1 : 273-300.
- Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 21: 409-421.
- Choi, J. N. (2009). Collective Dynamics of Citizenship behavior: What group characteristics promote group-level helping? *Journal of Management Studies*, 46 : 1396-1420.
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *Leadership Quarterly*, 23 : 670-685.
- Dale, K. & Fox, M.L. (2008). Leadership style and organizational commitment: Mediating effect of role stress. *Journal of Managerial Issues*, 20 : 109-130.

- Darr, W. & Johns G. 2008. Work, strain, health, and absenteeism: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13: 293-318.
- DeRue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, N., & Humphrey, S.E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership : An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64 : 7-52.
- De Vries, R. E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self–other agreement problem. *Leadership Quarterly*, 23 : 809-821.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41 : 417–440.
- Euwema, M. C., Wendt, H., & Van Emmerik, H. (2007). Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 28 : 1035-1057.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Fleishman, E.A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37: 1-6.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- French, J., & Raven, B.H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies of social power*. Ann Arbor, MI : Institute for Social Research, pp. 150-167.

- Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22: 759–774.
- Gouldner, A. W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American*
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12 : 9-22.
- Halpin, A.W. (1957). *Manual for the leader behavior description questionnaire*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hiller, N.J., DeChurch, L. A., Murase, T., & Doty, D. (2011). Searching for Outcomes of Leadership: A 25-Year Review. *Journal of Management*, 31 : 1137-1177.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Leadership Quarterly*, 19: 501-513.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44: 513-524.
- Hobfoll, S. E. 2002. Social and psychological resources and adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 6: 307-324.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16 : 321-338.
- House, R.J. (1996). Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7 : 323-352.
- Hunt, J.B. (1991). *Leadership: A new synthesis*. London : Sage.

- Johns, G. (2002). Absenteeism and mental health. In J.C. Thomas & M. Hersen (Eds.), *Handbook of mental health in the workplace*: 437-455. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jones, D. A. & Skarlicki, D. P. (2003). The Relationship Between Perceptions of Fairness and Voluntary Turnover Among Retail Employees¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 33: 1226-1243.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89: 755-768.
- Judge, T., Piccolo, R. F. et Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89: 36-51.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes of leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91 : 202-210.
- Kerr, S., & Jermier, J.M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22 : 375-403.
- Kozlowski, S.W.J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations. In Klein, K.J. and Kozlowski, S.W. (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- 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: 43-72.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill, New-Yprk.
- Lowe, K. B. & Gardner, W. L. (2000). Ten years of the leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 11: 459- 515.
- Lowe, K. B., Kroeck, G. K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 73: 385-425.
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Rich, G.A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance, *Academy of Marketing Science Journal*, 29 : 115-134.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56 : 241–270.
- Maslach C., Jackson S. E. & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory*. (3rd ed.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 : 397-422.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 : 61-89.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Organizational Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York, NY: Academic Press

- Organ, D. 1997. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 : 85–97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Piccolo, R. F., Bono, J. E., Heinitz, K., Rowold, J., Duehr, E., & Judge, T. A. (2012). The relative impact of complementary leader behaviors: Which matter most? *Leadership Quarterly*, 23 : 567-581.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49: 327-340.
- Podsakoff, N. P., Blume, B. D., Whiting, S. W., & Podsakoff, P. M. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94 : 122-141.
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & Mackenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 99: 113-142.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 : 107-142.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and

- empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26: 513-563.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, & Bommer, W.H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 22 : 259-298.
- Podsakoff, N. P., Todor, W.D., Grover, R.A., & Huber, V.A. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors : Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34 : 21-63.
- Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97: 235-272.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23: 224-253.
- Schnake, M., Cochran, D., & Dumler, M. (1995). Encouraging organizational citizenship: The effect of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7 : 2019-221.
- Schnake, M., Dumler, M., & Cochran, D. (1993). The relationship between traditional leadership, super leadership and organizational citizenship. *Group & Organization Management*, 18 : 352-365.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L., Zhou, X. & DeChurch, L.A. (2006). An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis. *Leadership Quarterly*, 17 : 21-38.

- Schriesheim, C.A., & Neider, L.L. (1996). Path-goal leadership theory: the long and winding road. *Leadership Quarterly*, 7 : 317-321.
- Schriesheim, C.A., Wu, J.B., & Scandura, T.A. (2009). A meso measure? Examination of the levels of analysis of the multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Leadership Quarterly*, 20, 604-616.
- Seltzer, J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16 : 693-703.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24 : 107-139.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25 : 35-71.
- Stogdill, R.M. (1963). *Manual for the leader behaviour description questionnaire*, Form XII. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership*. Free Press, New-York.
- van Knippenberg, D., De Cremer, D., & van Knippenberg, B. (2007). Leadership and fairness: the state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16: 113-140.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*, New York;Wiley.
- Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *Leadership Quarterly*, 19: 251-265.

- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel psychology*, 63: 41-81.
- Wright, T. A., & Hobfoll, S. E. 2004. Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of Business and Management*, 9: 389-406.
- Wu, J.B., Tsui, A.S., & Kinicki, A.J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 10 : 90-106.
- Yang, J., Zhang, Z.-X., Tsui, A. (2010). Middle manager leadership and frontline employee performance : bypass, cascading, and moderating effects. *Journal of Management Studies*, 47: 1467-6486.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ Prentice Hall.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). The importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76: 416-423.

