HEC MONTRÉAL

L'envers de la médaille :

L'impact de la qualité de la relation d'encadrement gestionnaire-employé (LMX) sur la motivation, le bien-être et la performance des gestionnaires, ainsi que l'effet modérateur du soutien organisationnel perçu

par Valérie Choinière

Sciences de la gestion (Développement organisationnel)

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences en gestion (M. Sc.)

> Septembre 2020 © Valérie Choinière, 2020

Résumé

Les conséquences de la relation d'encadrement gestionnaire-employé (LMX) chez les employés ont fait l'objet de nombreuses recherches. Toutefois, peu d'études ciblent les effets de cette relation bidirectionnelle sur les gestionnaires. En se basant sur les données de 129 répondants occupant des postes de gestion à travers différents types d'industries, nous avons exploré le lien entre la qualité de la relation LMX et la motivation autonome, le bien-être psychologique et la performance chez les gestionnaires. De plus, leur perception du soutien organisationnel a été intégrée comme variable modératrice. Les résultats ont indiqué une association positive entre le LMX et la motivation autonome des gestionnaires, modérée par le soutien organisationnel perçu. Cet effet n'a pas pu être démontré pour le bien-être psychologique et la performance. À notre connaissance, il s'agit de la première étude qui s'intéresse au rôle modérateur du soutien organisationnel perçu par le leader dans la relation entre le LMX et les comportements et attitudes du leader.

Mots clés : leader-member exchange, motivation au travail, bien-être psychologique, performance, soutien organisationnel perçu

Abstract

The consequences of leader-member exchange (LMX) on employees have been the subject of significant research. However, few studies have focused on the effects of this two-way relationship on managers. Based on data from 129 respondents in management positions across different types of industries, we explored the link between the quality of the LMX relationship and autonomous motivation, psychological well-being and performance among managers. In addition, their perception of organizational support was included as a moderating variable. Results indicated a positive association between LMX and managers' autonomous motivation, moderated by perceived organizational support. This effect was not supported for psychological well-being and performance. To our knowledge, this is the first study to investigate the moderating role of perceived organizational support by the leader in the relationship between LMX and leader behaviours and attitudes.

Keywords: Leader-member exchange, work motivation, psychological well-being, performance, perceived organizational support

Table des matières

Résumé	ii
Abstract	iii
Table des matières	iv
Liste des tableaux et des figures	vi
Remerciements	viii
Introduction	1
Chapitre 1 La relation d'encadrement gestionnaire-employé (LMX)	6
1.1 La théorie du <i>Leader-Member Exchange</i>	6
1.2 Le développement de la relation gestionnaire-employé	8
1.3 La multidimensionnalité de la mesure LMX	9
1.4 Le LMX selon la perspective du leader	12
Chapitre 2 Revue de la littérature et hypothèses	14
2.1 La motivation autonome	14
2.1.1 La théorie de l'autodétermination	14
2.1.2 Le lien entre le LMX et la motivation autonome des leaders	18
2.2 Le bien-être psychologique	19
2.2.1 Le concept de bien-être	20
2.2.2 Les racines et la définition du bien-être psychologique	21
2.2.3 Le lien entre le LMX et le bien-être psychologique des leaders	23
2.3 La performance.	25
2.3.1 Le concept de performance	25
2.3.2 Le lien entre le LMX et la performance (autorapportée) des leaders	26
2.4 Le rôle modérateur du soutien organisationnel perçu par le leader	27
2.5 Cadre conceptuel de cette recherche	29
Chapitre 3 Méthodologie de recherche	30
3.1 Stratégie de collecte des données et élaboration du questionnaire	30
3.1.1 Collecte des données initiale	30
3.1.2 Deuxième méthode de collecte des données	31
3.1.3 Description du questionnaire	33

3.2 Validation et nettoyage des données
3.3 Description de l'échantillon
3.4 Instruments de mesure
3.4.1 L'échelle de mesure du Supervisor Leader-Member Exchange
3.4.2 L'échelle de mesure de la motivation au travail
3.4.3 L'échelle de mesure du bien-être psychologique
3.4.4 L'échelle de mesure de la performance autoévaluée du leader42
3.4.5 L'échelle de mesure du soutien organisationnel perçu
3.4.6 La variable de contrôle
Chapitre 4 Présentation des résultats
4.1 Validité des mesures
4.2 Statistiques descriptives
4.3 Analyses corrélationnelles et fidélité
4.4 Vérification des hypothèses
4.4.1 Motivation autonome
4.4.2 Bien-être psychologique
4.4.3 Performance 57
4.5 Analyses supplémentaires
Chapitre 5 Discussion
5.1 Forces et limites de l'étude
5.2 Directions futures
Conclusion
Bibliographie71
Annexe A : Approbation éthique du projet de recherche
Annexe B : Détails de l'étude tel que vu par les participants de Prolific80
Annexe C : Questionnaire
Annexe D : Modifications aux échelles de réponse originales
Annexe E : Matrices de corrélations pour les mesures de motivation autonome,
performance et POS
Annexe F : Matrice de corrélations pour la mesure globale de bien-être psychologique 94

Liste des tableaux et des figures

Tableaux

Γableau 1. Filtres de présélection appliqués dans Prolific avant de lancer l'enquête	34
Γableau 2. Nettoyage de la base de données - répondants exclus de l'étude	36
Γableau 3. Caractéristiques sociodémographiques des répondants échantillonnés	38
Гableau 4. Matrice de corrélations pour la mesure globale de LMX	46
Γableau 5. Matrices de corrélations par dimension pour la mesure de SLMX	47
Γableau 6. Matrices de corrélations par dimension pour la mesure de bien-être	
psychologique	49
Гableau 7. Moyennes et écarts-types	51
Γableau 8. Matrice de corrélations entre les variables et fidélité	52
Γableau 9. Les effets du LMX et du POS sur la motivation autonome des gestionnaire	s54
Γableau 10. Les effets du LMX et du POS sur le bien-être psychologique des	
gestionnaires	56
Γableau 11. Les effets du LMX et du POS sur la performance des gestionnaires	57
Γableau 12. Matrice de corrélations entre les dimensions du LMX	58
Γableau 13. Les effets du LMX par dimension sur la motivation autonome des	
gestionnaires	59

Figures

Figure 1. Composantes de la relation dyadique gestionnaire-employé	.7
Figure 2. Représentation simplifiée du modèle Life Cycle of Leadership Making	.9
Figure 3. Types de motivation et régulation selon la théorie de l'autodétermination,	
ainsi que leur position dans le continuum de l'autodétermination relative	15
Figure 4. Fondements théoriques des dimensions du bien-être psychologique tels que	
décrit par Ryff2	22
Figure 5. Modèle de recherche	29
Figure 6. Représentation graphique de l'interaction du LMX et du POS sur la motivation	n
autonome des gestionnaires	55
Figure 7. Intervalles de confiance des dimensions du LMX sur la motivation autonon	ıe
des gestionnaires6	50

Remerciements

Mes premiers remerciements s'adressent à ma directrice de recherche, Melanie Robinson, pour son soutien constant durant la réalisation de ce projet de recherche. Merci pour tes encouragements, ta disponibilité, ta compréhension, tes relectures et tes judicieux conseils qui ont définitivement contribué à ma réussite!

Rédiger un mémoire tout en travaillant à temps plein aura été un beau défi au travers duquel j'ai appris énormément. Je n'aurais pu y arriver sans l'appui de mon entourage envers qui je suis très reconnaissante. Un remerciement spécial à mon conjoint qui a fait preuve d'une grande patience durant mes multiples fins de semaine de rédaction et qui était toujours derrière moi pour me rappeler de maintenir un équilibre entre ma vie de jeune chercheuse, professionnelle et personnelle.

Mes parents et amis, qui ont tendu l'oreille dans les moments plus difficiles et qui ont contribué à rendre mon quotidien plus léger, que ce soit par les sorties le weekend ou les séances de rédaction en groupe. Merci également pour votre compréhension dans les moments où j'étais moins disponible.

Je tiens également à remercier les membres de mon jury pour leurs commentaires réfléchis qui permettront d'améliorer la qualité de ce travail.

Finalement, je ne peux m'empêcher d'avoir une douce pensée pour cette personne marquante, ma grand-maman, qui a su me transmettre son amour inconditionnel envers l'école, la lecture et, surtout, l'écriture.

Introduction

Au œur de toute carrière se trouve un grand nombre de relations qui influencent, à divers degrés, notre vie professionnelle. Peu de relations centrées sur le milieu de travail ont un impact aussi important que la relation entre un employé et son gestionnaire. La théorie du *Leader-Member Exchange* (relation d'encadrement gestionnaire-employé : LMX) offre un cadre permettant de mieux comprendre les effets de la relation bilatérale et réciproque qui se développe entre un leader et un employé¹, en se basant sur le postulat qu'un leader va établir des relations de qualité différente avec chacun des membres de son équipe (Graen et Uhl-Bien, 1995). L'abondante littérature sur le sujet a démontré que les échanges de haute qualité sont positivement associés à plusieurs conséquences pour les employés, telles que la performance au travail, l'engagement organisationnel, la satisfaction, les comportements de citoyenneté organisationnelle (*Organizational Citizenship Behavior*, OCB), en plus de réduire l'ambiguïté et les conflits de rôle ainsi que l'intention de quitter l'entreprise (Dulebohn, Boomer, Liden, Brouer et Ferris, 2012).

Cependant, jusqu'à présent, la vaste majorité des travaux de recherche qui portent sur cette théorie se sont principalement intéressés aux effets de la qualité de la relation d'encadrement sur les membres et peu de littérature existe sur les conséquences propres aux leaders. Plusieurs auteurs ont d'ailleurs souligné cette limite, mentionnant dans leurs articles que la recherche sur les impacts du LMX appliqué aux leaders aurait avantage à être approfondie (Liden, Sparrowe et Wayne, 1997; Wilson, Sin et Conlon, 2010). En lien avec cette recommandation, nous sommes d'avis qu'une plus grande importance devrait être accordée à l'effet du LMX sur les gestionnaires pour les raisons suivantes.

D'abord, comme le mentionnent Wilson *et al.* (2010, p.359, traduction libre), « les leaders forment également des jugements sur leur travail et leur organisation en fonction des relations qu'ils développent avec leurs subordonnés, ce qui a des implications pour les organisations en termes de stratégie de rétention des leaders ou des cadres ». En effet,

¹ Pour adapter le langage à la réalité en entreprise, nous interchangerons tout au long de ce mémoire les termes « leader », « gestionnaire » et « supérieur immédiat » et les termes « membre », « employé » et « subordonné ».

dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre actuel, la rétention du personnel constitue une priorité pour les organisations (Bertholet et Gaudet, 2018). À notre sens, la rétention du personnel comprend également la rétention des gestionnaires (et dirigeants), qui font partie intégrante de l'équation. Un taux de roulement élevé de cette classe de travailleur pourrait amener une instabilité qui affecterait les organisations en réduisant, entre autres, l'engagement, la motivation et la productivité des employés des échelons inférieurs. Pour illustrer l'importance de cette relation réciproque, les résultats d'une étude sur la pénurie d'infirmières aux États-Unis indiquent qu'environ 50% de l'engagement des infirmières envers leur hôpital et de leurs intentions de quitter s'expliquait par la qualité des relations en milieu de travail, plus précisément la relation gestionnaire-employé et la relation de collègue à collègue, ainsi que par la perception qu'avaient ces dernières du bien-être en milieu de travail (Brunetto et al., 2013). D'ailleurs, les coûts élevés associés au remplacement de la main d'œuvre sont également à considérer. Bien qu'il soit difficile d'évaluer les impacts financiers associés au taux de roulement, la firme Gallup estime que « le coût de remplacement d'un employé peut atteindre 150 % de son salaire annuel ou plus - par exemple, jusqu'à 150 000\$ ou plus pour un travailleur ayant un salaire annuel de 100 000\$ » (Rigoni et Nelson, 2016, traduction libre).

De plus, St-Hilaire, Gilbert et Brun (2017) ont observé une hausse du stress et des problèmes de santé physique, psychologique et comportementale chez les gestionnaires depuis les dernières années. Selon ces auteurs, cette observation est reliée à des conséquences négatives dont une augmentation de l'absentéisme, des problèmes de recrutement et de rétention ainsi qu'une diminution de la performance individuelle et organisationnelle. Leur recherche a démontré que les employés ont aussi un rôle à jouer dans la prévention des problèmes de santé psychologique de leurs gestionnaires. Cela indique que ce ne sont pas seulement les gestionnaires qui peuvent influencer les comportements et attitudes de leurs employés : l'inverse est aussi possible.

Ces quelques exemples renforcent l'intérêt de mieux comprendre les effets sur les gestionnaires de la qualité des relations avec leurs employés. Ceci dit, pour donner un cadre à la présente étude, nous avons ciblé trois conséquences spécifiques à inclure dans notre modèle. Ces dernières, en plus d'être pertinentes dans le contexte organisationnel

courant, ont été fréquemment abordées dans la littérature sur le LMX (du point de vue des employés). Plus précisément, notre analyse se centrera sur la motivation autonome, le bien-être psychologique et la performance des leaders.

Plusieurs facteurs expliquent le choix de ces variables. D'abord, pour la motivation autonome, il semble y avoir des associations significatives entre le LMX et la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'être en relation avec les autres, qui sont à la base de la motivation (Graves et Luciano, 2013). Dans leur étude auprès de 283 professionnels américains, ces auteurs ont établi que les échanges gestionnaire-employé de qualité facilitent la satisfaction des besoins psychologiques des employés et, par la même occasion, accroissent la motivation autonome de ceux-ci. Il est donc plausible que la motivation autonome des leaders, basée sur ces besoins de relation, soit influencée par la qualité de la relation qu'ils auront développée avec leurs employés.

Ensuite, comme abordés précédemment, les problèmes de santé psychologique chez les gestionnaires sont en hausse (St-Hilaire *et al.*, 2017). D'un point de vue plus personnel, en tant que conseillère en ressources humaines, j'ai pu observer la pression exercée par le milieu de travail sur les gestionnaires qui doivent gérer un personnel croissant avec des ressources limitées. Dans certains cas, cela peut conduire à des situations de détresse psychologique. Parallèlement, le bien-être (psychologique et physique) des employés est une préoccupation actuelle des entreprises. Par exemple, on remarque l'accessibilité à des formations et ateliers visant à sensibiliser les employés et les gestionnaires aux enjeux liés au bien-être. Des programmes de santé et mieux-être au travail sont aussi mis sur pied, permettant d'offrir une meilleure expérience employée ou encore de réduire les coûts liés à la santé de ses employés (Brunet, 2019). Encore une fois, nous pensons que les échanges de qualité entre un gestionnaire et ses employés, et en particulier, les employées avec qui les gestionnaires travaillent le plus étroitement, peuvent améliorer le bien-être psychologique du gestionnaire.

Finalement, la performance des gestionnaires se révèle une variable importante puisqu'elle affecte grandement le succès des organisations. D'ailleurs, plusieurs méta-analyses ont souligné une association directe entre le LMX et la performance des employés plus généralement (Gerstner et Day, 1997; Martin, Guillaume, Thomas, Lee et

Epitropaki, 2016). Conformément à nos arguments précédents, nous pensons que la qualité de la relation leader-membre peut aussi avoir un effet important sur les leaders eux-mêmes, car leur performance est justement dépendante de celle de leurs employés, un gestionnaire étant généralement évalué sur le succès que son équipe rencontre.

Objectif de recherche

L'objectif de ce mémoire est donc d'enrichir les connaissances sur la théorie du *Leader-Member Exchange* en se penchant sur les effets spécifiques aux leaders. Pour ce faire, nous allons être guidés par la question de recherche suivante :

Quel est l'effet de la qualité de la relation leader-membre sur la motivation autonome, le bien-être psychologique et la performance du leader?

De plus, les relations au travail étant au cœur de ce mémoire, Wayne, Shore et Liden (1997) ont souligné que les employés ne développent pas seulement des relations d'échanges avec leurs supérieurs immédiats, mais également avec leurs organisations. Cette relation, connue sous le nom de soutien organisationnel perçu (Perceived Organizational Support, POS), sera incluse dans notre modèle comme variable modératrice et conceptualisée selon la perception du gestionnaire du soutien offert par son organisation. À titre d'exemple, Erdogan et Enders (2007) ont démontré que lorsque le superviseur a la perception d'être soutenu par son organisation, la relation positive entre le LMX et la performance ainsi que la satisfaction au travail des employés est plus forte. Cela met en évidence que le SOP peut moduler la relation entre le LMX et ses conséquences. Toutefois, relativement peu d'études ont entrepris d'intégrer théoriquement les littératures sur le POS et le LMX ou encore d'examiner empiriquement ces deux types d'échanges simultanément (Wayne et al., 1997). Qui plus est, les recherches précédentes qui ont étudié les modérateurs de la relation entre le LMX et ses conséquences sont peu nombreuses (Liden et al., 1997). D'ailleurs, à ce jour, nous n'avons recensé aucune étude s'intéressant au POS comme variable modératrice de l'interaction entre le LMX et les conséquences propres aux leaders. Nous aimerions donc apporter une contribution à la littérature en examinant si le soutien organisationnel perçu (POS) par le leader viendra modifier ces effets.

En résumé, nous explorerons l'influence de la qualité de la relation d'encadrement entre un gestionnaire et son employé, évaluée du point de vue du gestionnaire, sur la motivation autonome, le bien-être psychologique et la performance et comment le soutien organisationnel perçu par le gestionnaire vient modérer ces effets.

Organisation du mémoire

Le présent mémoire est divisé en cinq chapitres. Le premier chapitre décrit notre concept central, celui de la relation d'encadrement gestionnaire-employé et expose plus en détail les études qui ont été faites jusqu'à maintenant sur nos questions de recherche. Le deuxième chapitre développe le cadre théorique des variables reliées au LMX que nous avons choisi d'étudier, nos hypothèses et notre modèle de recherche. Le troisième chapitre porte sur la méthodologie utilisée pour effectuer la collecte et l'analyse des données. Le quatrième chapitre présente l'analyse détaillée des résultats en lien avec nos hypothèses de recherche. Le cinquième chapitre discute des résultats obtenus, ainsi que des limites de cette étude, et suggère quelques orientations de recherche futures. Finalement, nous conclurons en présentant une synthèse de cette étude.

Chapitre 1 La relation d'encadrement gestionnaire-employé (LMX)

Ce chapitre porte sur la théorie principale de ce mémoire, celle du *Leader-Member Exchange*. D'abord, nous expliquerons l'idée générale du concept de LMX et les origines de la théorie. Nous discuterons ensuite des différents stades nécessaires au développement de la relation d'encadrement gestionnaire-employé. Puis, nous aborderons la multidimensionnalité du construit de LMX. Finalement, nous développerons sur la pertinence de regarder cette théorie sous l'angle du leader et nous conclurons en rappelant les variables spécifiques que nous avons choisi d'étudier.

1.1 La théorie du Leader-Member Exchange

Alors que les théories traditionnelles expliquent le leadership par les caractéristiques personnelles du leader, la situation ou encore une combinaison de ces éléments, la théorie de l'échange leader-membre se distingue de ces théories traditionnelles par le fait qu'elle adopte la **relation dyadique** comme niveau d'analyse (Gerstner et Day, 1997). En d'autres mots, plutôt que de regarder seulement l'influence directe des caractéristiques et comportements du leader sur les attitudes et les comportements des membres, le LMX prend en considération l'influence mutuelle du leader et du membre dans la relation (Dulebohn *et al.*, 2012).

Ainsi, comme illustrée à la figure 1, la relation d'encadrement gestionnaire-employé comporte trois domaines : le leader, le *follower* et la relation qui se crée entre ces derniers (Graen et Uhl-Bien, 1995). Le leadership peut être étudié selon chacune de ces composantes séparément, mais, suivant les recommandations proposées dans plusieurs études (notamment, Graen et Uhl-Bien, 1995, citent plusieurs études spécifiques dans leur article, dont Dansereau, Alutto et Yammarino, 1984; Klein, Dansereau et Hall, 1994; et Rousseau, 1985) et dans le but d'obtenir une compréhension plus globale, l'ensemble d'entre elles ont été incluses dans l'élaboration du concept de LMX.

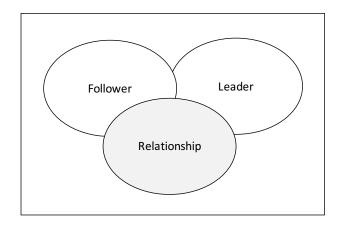


Figure 1. Composantes de la relation dyadique gestionnaire-employé. Tiré de Graen et Uhl-Bien (1995, p. 221).

Dansereau, Graen et Haga (1975) et Graen et Cashman (1975) ont été les premiers à parler de cette théorie, originalement connue sous le nom de « *Vertical Dyad Linkage* » (VDL) (Martin *et al.*, 2016). Contrairement à la littérature dominante de l'époque qui assumait que le leader adopte un style de leadership constant avec l'ensemble de son groupe de subordonnés, le VDL s'intéresse aux relations dyadiques **individuelles** formées entre un leader et chacun de ses subordonnés. Selon cette approche, un leader peut développer des échanges de « leadership » avec certains de ses employés (*in-group*) alors qu'avec d'autres, il développera des relations de « supervision » (out-group) (Dansereau *et al.*, 1975). En effet, les gestionnaires n'utilisent pas les mêmes styles de leadership dans leurs interactions avec leurs subordonnés, ce qui engendre des échanges de qualité différente. Le leadership est donc vu comme une série de dyades verticales au sein du groupe de travail.

Au cours de leur étude, Dansereau et ses collaborateurs ont découvert que le degré de latitude qu'un supérieur accorde à un subordonné pour négocier son rôle sera prédictif du comportement futur des deux parties. À cet effet, Schriesheim, Castro et Cogliser (1999) apportent deux distinctions entre la VDL et le LMX (cité par Martin, Epitropaki, Geoff et Topakas, 2010). D'une part, la variable clé pour la VDL est la latitude de négociation, alors que pour le LMX il s'agit de la **qualité** des échanges entre le leader et le membre. D'autre part, la VDL s'est concentrée sur les dyades dans un groupe donné comme niveau

d'analyse, alors que le LMX a laissé le niveau d'analyse ouvert, au sens où la théorie ne spécifie pas si ce sont des dyades prises au sein d'un même groupe ou non.

Comme noté par Sparrowe et Liden (1997), la théorie des échanges sociaux de Blau (1964) permet d'expliquer les variances dans les relations dyadiques. En outre, une relation leader-membre de faible qualité sera basée sur des échanges purement **économiques**, où l'employé accomplit strictement ce qui est prescrit dans son contrat de travail. À l'opposé, une relation de haute qualité sera basée sur des échanges **sociaux** qui dépassent ce qui est exigé par le contrat de travail. Ainsi, selon Blau, seulement les échanges de nature sociaux amènent des sentiments d'obligation personnelle, de gratitude et de confiance propices à développer une relation de bonne qualité (Sparrowe et Liden, 1997). Le développement de cette relation sera examiné dans la section suivante.

1.2 Le développement de la relation gestionnaire-employé

Selon le modèle proposé par Graen et Uhl-Bien (1995), le processus de développement de la relation de leadership se fait en trois phases cycliques (voir figure 2). D'abord, comme expliqué par les auteurs, le leader et le membre apprennent à se connaitre, alors qu'ils se trouvent dans la première phase de Stranger. Dans cette phase, les échanges sont purement économiques, c'est-à-dire que le gestionnaire offre à l'employé uniquement ce dont il a besoin pour bien performer et que l'employé exécute seulement les tâches spécifiées dans sa description de poste. Ensuite, une « offre » pour améliorer la qualité de la relation doit être faite par une des deux parties afin d'évoluer vers la phase d'Acquaintance. Les échanges sociaux vont devenir de plus en plus nombreux et plus orientés vers le partage d'information et de ressources, tant au plan professionnel que personnel. Certains le voient comme un stade test, où l'on s'attend à un retour équitable des deux côtés qui permettra de progresser (ou non) vers la phase de Maturity. Celle-ci comprend des échanges réciproques qui s'échelonnent sur une plus grande période. Les échanges peuvent être comportementaux, mais aussi émotionnels, en passant par le respect de l'autre, la confiance et le sentiment d'obligation envers la relation. Ces chercheurs comparent cette dernière à une relation de « partenariat » entre le gestionnaire et l'employé. Ainsi, le processus de leadership efficace se produit lorsque le gestionnaire

et l'employé développent une relation de leadership mature. Les membres ont alors accès aux nombreux bénéfices que cette relation privilégiée peut apporter, par exemple en disposant de ressources et d'un soutien qui leur permettent d'assumer des responsabilités supplémentaires au sein de l'organisation (Graen et Uhl-Bien, 1995).

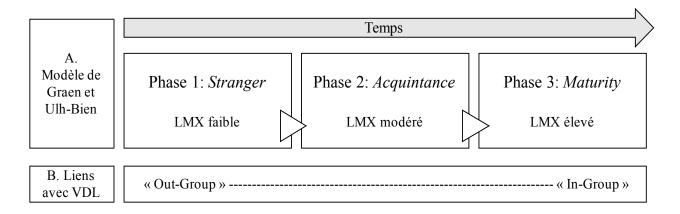


Figure 2. Représentation simplifiée du modèle *Life Cycle of Leadership Making*. Tiré et adapté de Graen et Uhl-Bien (1995, p. 223), avec l'ajout des concepts de « ingroup » et « out-group » de Dansereau, Graen et Haga (1975).

Il faut noter que la progression des dyades varie dans le temps et que ce ne sont pas toutes les dyades qui vont se rendre à maturité (Graen et Uhl-Bien, 1995). Par exemple, un gestionnaire supervisant plusieurs employés pourrait ne pas dépasser le stade de *Stranger* ou stagner au stade d'*Acquaintance* avec un de ses employés et atteindre le stade de *Maturity* avec un autre.

1.3 La multidimensionnalité de la mesure LMX

En ce qui a trait aux échelles utilisées pour mesurer le LMX, deux d'entre elles dominent la littérature. La première évalue le LMX de façon unidimensionnelle en intégrant les dimensions interreliées du respect, de la confiance et de l'obligation mutuelle (LMX-7 : Graen et Scandura, 1987; Graen et Uhl-Bien, 1995). La seconde considère quant à elle le LMX comme un construit multidimensionnel comprenant les quatre dimensions distinctes d'affectivité (*Affect*), de loyauté (*Loyalty*), de contribution (*Contribution*) et de respect professionnel (*Professional respect*) (LMX-MDM : Dienesch et Liden, 1986; Liden et

Maslyn, 1998). Joseph, Newman et Sin (2011) ont établi une corrélation très élevée entre les deux mesures, permettant de confirmer qu'il s'agit de deux formes alternatives du même instrument. Il est intéressant de noter que selon l'analyse faite par ces auteurs, 94% des études qui ont utilisé ces deux mesures entre 1999 et 2010 considèrent le LMX comme une construction unique et large plutôt que comme un ensemble multidimensionnel de constructions.

Dans ce mémoire, nous avons choisi d'utiliser l'échelle multidimensionnelle (LMX-MDM) et plus spécifiquement la version de l'échelle adaptée pour évaluer le LMX du point de vue des superviseurs (*Supervisor Leader-Member Exchange*, SLMX-MDM: Greguras et Ford, 2006). Nous préférons cet instrument plus nuancé à celui du LMX-7 puisqu'il nous permettra d'explorer, dans des analyses supplémentaires (décrites dans le chapitre 4), si certaines dimensions sont plus reliées que d'autres à nos variables dépendantes. En effet, comme nous venons de le mentionner, la mesure LMX-MDM (ou SLMX-MDM) peut être interprétée de façon globale, en agrégeant tous les énoncés de l'instrument, ou par dimension. Puisque nous n'avons pas de postulat à priori que ces construits vont influencer les variables dépendantes de notre modèle de manière différente, nos hypothèses (chapitre 2) seront formulées sur une mesure globale du LMX. Ainsi, nous allons faire toutes les analyses avec cette mesure globale et ajouter des analyses exploratoires par dimension à la fin de nos résultats pour explorer la manière dont chacune des dimensions a un impact sur les résultats associés à nos variables.

Ceci est en lien avec les recommandations de Martin *et al.* (2016), qui suggèrent l'importance d'examiner autant les facettes individuelles de la mesure du LMX que la mesure globale :

« [...] les études ont tendance à regrouper les quatre dimensions du LMX-MDM pour donner un seul score de qualité de la relation. Malheureusement, les échantillons dans lesquels les corrélations sont fournies entre les dimensions individuelles de la LMX-MDM et la performance sont insuffisants. Cependant, c'est une chose qui devrait être encouragée dans les études futures afin d'explorer

si les différentes dimensions du LMX prédisent de manière différenciée les indices de performance » (p. 98, traduction libre).

Puisque le LMX est central dans cette étude, il est important de bien définir la signification de chacune de ses dimensions. Les descriptions suivantes sont citées de l'article de Liden et Maslyn (1998, p.50, traduction libre), bien qu'elles aient été fortement influencées, pour les trois premières, par celles proposées originalement par Dienesch et Liden (1986).

- La dimension de l'**affectivité** est expliquée comme suit : « L'affection mutuelle des membres de la dyade repose principalement sur l'attirance réciproque, plutôt que sur le travail ou les valeurs professionnelles. Cette affection peut se manifester par le désir et/ou l'existence d'une relation dont les composantes et les résultats sont personnellement gratifiants (par ex. une amitié). »
- La dimension de **loyauté** est définie quant à elle comme étant l'« expression d'un soutien public pour les objectifs et le caractère personnel de l'autre membre de la dyade LMX. La loyauté implique une fidélité à l'individu qui est généralement cohérente d'une situation à l'autre. »
- La dimension de **contribution** se décrit comme étant la « perception du niveau actuel d'activité axée sur le travail que chaque membre met de l'avant pour atteindre les objectifs mutuels (explicites ou implicites) de la dyade. »
- La dimension du **respect professionnel** renvoie à la « perception de la mesure dans laquelle chaque membre de la dyade a construit une réputation, au sein et/ou à l'extérieur de l'organisation, d'excellence dans son domaine d'emploi. Cette perception peut être basée sur des données historiques concernant la personne, telles que : l'expérience personnelle avec l'individu, des commentaires faits sur la personne par des individus au sein ou en dehors de l'organisation et les prix ou autres reconnaissances professionnelles obtenus par la personne. Il est donc possible, bien que ce ne soit pas obligatoire, d'avoir développé une perception de respect professionnel avant de travailler avec la personne ou même de la rencontrer. »

1.4 Le LMX selon la perspective du leader

À la lumière de ce qui vient d'être discuté, nous rappelons que la plupart des travaux de recherche sur le LMX se concentrent principalement sur les conséquences qu'il est possible d'observer chez les employés. Cela peut être expliqué par plusieurs raisons, entre autres parce que l'employé a moins de pouvoir dans la relation de supervision (Bono et Yoon, 2012) ou encore à notre avis parce que les employés représentent une proportion plus importante de la population active sur le marché du travail.

Plus récemment, quelques chercheurs se sont intéressés à différents effets de la dynamique gestionnaire-employé au niveau des gestionnaires. Par exemple, dans le domaine de la santé mentale, St-Hilaire *et al.* (2017) ont étudié le rôle et les comportements des subordonnés dans la prévention des problèmes de santé mentale de leurs gestionnaires. Ils ont répertorié un total de 38 pratiques de travail spécifiques (par ex., assumer des tâches lorsque son gestionnaire est débordé) qui interviennent au niveau de la santé mentale des gestionnaires. De leur côté, Wirtz, Rigotti, Otto et Loed (2017) ont examiné comment le bien-être psychologique des employés, en termes d'épuisement émotionnel et d'engagement au travail, affecte le bien-être de leurs gestionnaires. Ils ont démontré que l'état psychologique des employés peut constituer aussi bien une demande qu'une ressource pour les gestionnaires, en plus d'influencer leur bien-être. On constate que le point de départ est l'employé et que les auteurs regardent les impacts sur la santé psychologique des gestionnaires. Cela dit, notre recherche considère l'impact de la relation sur les leaders et non pas l'impact direct de l'employé sur les leaders.

Toujours selon la perspective du leader, Wilson *et al.* (2010) ont proposé une catégorisation des différentes ressources que les leaders obtiennent à la suite des échanges avec leurs membres, mentionnant justement que les recherches précédentes sur le LMX ont largement négligé les leaders, qui sont tout autant impliqués dans la relation dyadique. Bien que les auteurs considèrent que les échanges de ressources peuvent être initiés autant par le leader que par le membre, ils ont choisi de s'intéresser au retour pour le leader des échanges initiés avec ses subordonnés. Cela renvoie à la théorie du LMX, qui suggère que les leaders sont généralement ceux qui initient les échanges avec leurs membres, par exemple en leur demandant de compléter une tâche quelconque (Wilson *et al.*, 2010).

Comme noté par les auteurs, cette catégorisation est basée sur la théorie des ressources de l'échange social de Foa et Foa (1974) qui classifie les ressources en six groupes : l'argent, les biens, les services, le statut, l'information et les ressources d'affiliation. Ce sont toutes des ressources que les leaders peuvent retirer selon la qualité de la relation qu'ils auront développée avec leurs employés (Wilson *et al.*, 2010). Par exemple, en contrepartie d'un accès aux **ressources liées à l'information** (comme de l'information provenant de la haute direction), un gestionnaire recevra plus de **ressources liées au statut** de la part de ses employés (comme de l'admiration, du respect ou encore un bouche-à-oreille positif qui aidera à la progression de carrière). Encore, en échange de fournir des **ressources liées au service** à ses employés (par exemple en faisant une faveur par le biais d'une lettre de recommandation), un gestionnaire recevra en retour plus de **ressources liées à l'affiliation** (comme un soutien accru, de l'engagement et de la loyauté) (Wilson *et al.*, 2010). En résumé, le point de départ dans cette étude-ci est l'échange initié par le leader et les chercheurs regardent quelles ressources ce dernier va recevoir de ses employés du fait de cette relation d'échange.

Par conséquent, en reconnaissant (a) les liens empiriques solides qui ont été démontrés entre le LMX et les conséquences pour les employés (b) que l'on commence à démontrer clairement des relations entre les caractéristiques et comportements des employés sur la santé mentale et le bien-être des gestionnaires et (c) que les gestionnaires retirent des bénéfices suite aux échanges de ressources avec leurs employés, nous pensons qu'il est pertinent d'explorer l'effet du LMX sur les leaders et qu'il serait plausible de trouver des liens concluants. Ainsi, le prochain chapitre examine les liens littéraires et théoriques entre le LMX les trois variables dépendantes de notre modèle - notamment la motivation autonome, de bien-être psychologique et la performance, ainsi que la variable modératrice de soutien organisationnel perçu, tous évalué selon la perspective des leaders.

Chapitre 2 Revue de la littérature et hypothèses

Ce chapitre a pour objectif de faire une recension des écrits sur les concepts et théories qui serviront à répondre à notre question de recherche. Nous passerons d'abord en revue la littérature et dresserons un cadre théorique afin de mieux comprendre les liens entre le LMX² et chacune des variables de notre modèle. Chaque section se terminera par une hypothèse de recherche. Finalement, nous terminerons par une synthèse du modèle d'analyse que nous allons tester.

2.1 La motivation autonome

La motivation étant au cœur de la régulation biologique, cognitive et sociale, elle a été une question centrale dans le domaine de la psychologie et aussi dans le monde du travail en raison de la productivité qu'elle engendre (Ryan et Deci, 2000). Qui plus est, les auteurs mentionnent qu'elle constitue une priorité majeure pour les individus dans un rôle nécessitant de mobiliser les autres à agir, dont justement les gestionnaires.

2.1.1 La théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination (*Self-Determination Theory*, SDT : Deci et Ryan, 1985) propose une conceptualisation multidimensionnelle de la motivation qui permet d'évaluer à la fois le niveau et la qualité de la motivation (Gagné *et al.*, 2015). Elle distingue trois grandes catégories de motivation : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation. D'une part, la **motivation intrinsèque** implique de s'engager dans une activité parce qu'elle est intéressante et agréable en soi (Gagné *et al.*, 2015; Vansteenkiste, Lens, De Witte, De Witte et Deci, 2004). D'autre part, la **motivation extrinsèque** consiste à faire une activité pour des raisons instrumentales, donc des conséquences séparées de

² Il existe plusieurs études dans lesquelles le LMX est examiné en tant que variable dépendante, indépendante, médiatrice et/ou modératrice. Dans ce mémoire, nous nous concentrons sur les études qui examinent spécifiquement le LMX comme variable indépendante, ce qui est plus en lien avec la manière dont nous explorons la relation d'encadrement gestionnaire-employé.

l'activité en elle-même, par exemple, recevoir une approbation, éviter la critique ou renforcer l'estime de soi (Gagné *et al.*, 2015; Vansteenkiste *et al.*, 2004). Bien qu'ils diffèrent quant à leurs processus de régulation sous-jacents, ces types de motivation sont intentionnels et vont à l'encontre de l'**amotivation**, qui réfère à un manque d'intention et de motivation à agir (Gagné et Deci, 2005).

Un aspect important de la théorie de l'autodétermination est qu'elle différencie plusieurs sous-types de motivation extrinsèque, qui varient dans leur degré d'intériorisation (Gagné et al., 2015). Tel que décrit par Gagné et Deci (2005, p.334, traduction libre), «L'intériorisation est définie comme l'adoption par les personnes de valeurs, d'attitudes ou de structures de régulation, de sorte que la régulation externe d'un comportement se transforme en régulation interne et ne nécessite donc plus la présence d'une contingence externe ». Autrement dit, plus les comportements extrinsèquement motivés sont intériorisés, plus ils se rapprochent d'une motivation dite autonome et, à l'inverse, plus on utilise des récompenses ou des punitions extrinsèques, plus cela introduit une motivation dite contrôlée (Gagné et Deci, 2005). La motivation extrinsèque se divise donc en quatre sous-types de motivation et leur processus de régulation associé. La figure 3 représente visuellement l'ensemble continuum de la motivation, dans lequel la motivation progresse graduellement vers une meilleure autodétermination.

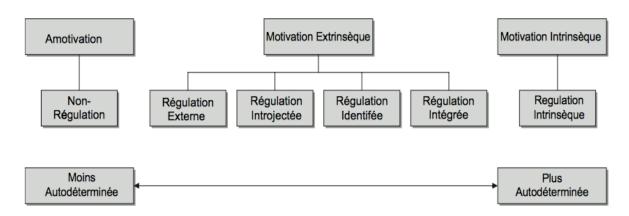


Figure 3. Types de motivation et régulation selon la théorie de l'autodétermination, ainsi que leur position dans le continuum de l'autodétermination relative.

Tiré de Deci et Ryan (2008, p.27).

Le premier sous-type de motivation extrinsèque est la *régulation externe*, qui renvoie à la forme classique de motivation extrinsèque décrite ci-haut et qui est complètement non intériorisée (Gagné *et al.*, 2015; Gagné et Deci, 2005). Ensuite, près de la régulation externe se trouve le second sous-type, soit la *régulation introjectée*. Ici, l'individu est motivé à accomplir une tâche pour des considérations reliées à son « ego, la honte et la culpabilité » (Gagné *et al.*, 2015, p.179, traduction libre). L'acceptation de l'individu à prendre action ou répondre à une demande est en quelque sorte contrôlée par des forces externes (Deci et Ryan, 2008). Le troisième sous-type, à mi-chemin entre la régulation externe et intrinsèque, est la *régulation identifiée* dans laquelle une personne « s'identifie à la valeur de l'action et accepte de son plein gré de réguler son comportement » (Deci et Ryan, 2008, p.26, traduction libre). Finalement, nous trouvons la *régulation intégrée*, qui est le plus autodéterminé (autonome) des types de motivation extrinsèque (Deci et Ryan, 2008). Dans cette situation, l'individu établit un lien encore plus intense entre un comportement et ses valeurs. La tâche prend donc un sens plus profond, car elle devient liée à sa propre valeur (Deci et Ryan, 2008).

En résumé, la SDT se base sur un spectre d'autodétermination qui regroupe trois catégories de motivation. D'abord, à l'extrême du continuum, se trouve l'amotivation, qui consiste en une absence d'autodétermination. Ensuite, la motivation extrinsèque, qui comprend quatre sous-types de motivation intériorisée à différents degrés, soit la motivation externe, introjectée, identifiée et intégrée. Finalement, à l'autre extrême se trouve la motivation intrinsèque, qui est le type de motivation le plus autodéterminé (Gagné et Deci, 2005).

Dans le cadre de cette recherche, nous nous concentrerons spécifiquement sur l'impact du LMX sur la motivation autonome des gestionnaires. Tel que synthétisé par Graves et Luciano (2013, p.520, traduction libre), « la motivation autonome implique la poursuite d'actions qui sont concordantes ou cohérentes avec le moi sous-jacent; les actions émergent des valeurs, des objectifs et des intérêts profonds de l'individu et sont vécues comme volontaires ». La motivation autonome, en opposition à la motivation contrôlée, est associée à une amélioration de la persistance, de la performance et du bien-être (Vansteenkiste *et al.*, 2004). Nous définissons cette dernière par la motivation identifiée

et la motivation intrinsèque, à l'instar de plusieurs autres chercheurs (Gagné *et al.*, 2015; Graves et Luciano, 2013; Vansteenkiste *et al.*, 2004). En effet, cette conceptualisation est cohérente avec les applications récentes de la théorie de l'autodétermination en milieu de travail (Graves et Luciano, 2013). Nous notons que, selon la théorie initiale, la motivation autonome comprend également la motivation intégrée. Or, comme l'expliquent les auteurs de la mesure que nous avons sélectionnée (Gagné *et al.*, 2015), qui sera discutée plus en détail dans le prochain chapitre, il n'y a pas de recherche qui soutient que la motivation intégrée explique une variance supplémentaire des résultats lorsque la motivation identifiée ou intrinsèque est incluse.

La satisfaction des besoins psychologique

Selon la théorie de l'autodétermination, pour fournir les « nutriments » nécessaires au fonctionnement de la motivation intrinsèque et de l'internalisation des comportements provoqués et régis par des facteurs externes, trois besoins psychologiques innés doivent être satisfaits (Deci et Ryan, 2008; Gagné et Deci, 2005). Les définitions suivantes sont résumées de l'article de Graves et Luciano (2013). Le premier est le besoin d'autonomie, qui implique de se sentir en mesure de dicter ses propres actions ou ses propres choix. Un employé peut se sentir autonome même s'il ne choisit pas ses actions, pour autant qu'il endosse pleinement les objectifs ou les tâches qui lui sont attribuées ou qu'il y trouve un intérêt personnel. Le deuxième est le **besoin de compétence**, qui est un fort souhait de se sentir efficace et à même d'obtenir des résultats souhaités. Les employés qui se sentent compétents ont confiance en leur capacité de mener à bien leurs projets et s'estiment capables de développer les aptitudes nécessaires pour y arriver. Le troisième est le besoin de relation, qui est celui d'entretenir des connexions étroites avec autrui. Tant que la relation est empreinte de respect, de bienveillance et de confiance, ce besoin peut être rempli par le lien d'un employé avec son leader, ses collègues ou son organisation. Selon Deci et Ryan (2008, p.25), « les environnements sociaux qui favorisent la satisfaction de ces trois besoins psychologiques fondamentaux permettent de stimuler le dynamisme interne des personnes, d'optimiser leur motivation et de porter à leur maximum les résultats sur les plans psychologiques, du développement personnel et des

comportements ». La section suivante explique comment cette théorie et celle du LMX peuvent interagir ensemble.

2.1.2 Le lien entre le LMX et la motivation autonome des leaders

La théorie de l'autodétermination suggère que la satisfaction des besoins et la motivation autonome sont influencées par le contexte social (Graves et Luciano, 2013). À cet effet, nous pensons que le LMX peut affecter directement la motivation autonome des gestionnaires. Plus précisément que les échanges de qualité entre un gestionnaire et ses employés proches pourraient contribuer à satisfaire les besoins psychologiques et ainsi augmenter la motivation autonome des gestionnaires.

En effet, lorsque les besoins d'être connecté aux autres (relation) et d'être efficace (compétence) dans le monde social sont satisfaits, les gens ont tendance à intérioriser les valeurs et les processus de régulation entourant leurs comportements (Gagné et Deci, 2005). Qui plus est, la satisfaction du besoin d'autonomie est aussi nécessaire pour faciliter une pleine intériorisation et que par la suite, le comportement devienne autonome (Gagné et Deci, 2005). En se basant sur les définitions de chacun de ces besoins expliquées plus haut, la relation de qualité en elle-même peut répondre au besoin d'affiliation du gestionnaire, qui se sentira alors connecté et supporté par ses employés. Aussi, le fait d'avoir des échanges positifs réciproques et d'interagir avec ses employés de façon efficace peut contribuer à améliorer le sentiment de compétence du gestionnaire. Finalement, en présence d'une relation d'encadrement de qualité, le gestionnaire sera plus investi dans la relation, ce qui augmentera sentiment d'être l'initiateur ou à la source de ses propres actions en lien avec la satisfaction du besoin d'autonomie.

En appui à ces arguments théoriques, quelques études empiriques ayant regardé la relation entre le LMX et la motivation, quoique du point de vue des employés, ont démontré une association entre ces variables (par ex., Graves et Luciano, 2013; Malik, Wan, Ahmad, Naseem et Rehman, 2015). Dans le cas de la première recherche, l'effet était toutefois facilité par la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux alors que, dans la seconde, l'influence de la qualité de la relation d'encadrement sur la motivation des employés était directe. À titre de rappel, seulement la relation directe du LMX sur la

motivation autonome des gestionnaires sera analysée dans ce mémoire. La satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux est implicite à notre hypothèse.

Par conséquent, suite aux éléments qui viennent d'être discutés, nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : La qualité de la relation gestionnaire-employé (LMX) influencera positivement la motivation autonome des gestionnaires.

2.2 Le bien-être psychologique

Notre intérêt à étudier le LMX en lien avec le bien-être psychologique découle de deux arguments principaux. D'une part, pour reprendre les propos de Gregory et Osmonbekov (2019), nous sommes d'avis que « la recherche sur le leadership a largement échoué à étudier la santé et le bien-être des employés en tant que résultats des processus de leadership, alors qu'elle s'est plutôt concentrée sur les variables de performance des employés » (p. 699, traduction libre). Ces mêmes auteurs rapportent que, selon Gregersen, Vincent-Hoper et Nienhaus (2014), le LMX est pourtant la mesure la plus appropriée pour explorer les liens entre le leadership et le bien-être des employés. Qui plus est, dans leur méta-analyse, Kuoppala, Lamminpaa, Liira et Vainio (2008) soulignent le manque d'études portant spécifiquement sur l'association entre le leadership et la santé des employés. Ces derniers relatent que les quelques bonnes études disponibles démontrent que la qualité de la relation d'encadrement prédit le bien-être au travail, le risque d'absences pour raison de maladie et de pensions d'invalidité. Cela va sans mentionner que le bien-être en lui-même est lui aussi associé à des résultats positifs tels que la satisfaction professionnelle et l'humeur positive au niveau individuel ainsi que l'engagement et la performance au niveau organisationnel (Kuoppala et al., 2008).

D'autre part, malgré l'attention appréciable portée par les chercheurs, le public et les preneurs de décision sur la santé mentale des employés de façon générale, la santé mentale des leaders a été très peu considérée (Barling et Cloutier, 2016). À cet égard, nous croyons

probable que les effets du leadership sur le bien-être des employés puissent être observables non seulement chez les employés, mais aussi chez les leaders.

2.2.1 Le concept de bien-être

La littérature emploie souvent le terme « santé mentale » lorsque l'on fait référence au bien-être. Selon l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) « La santé mentale fait l'objet d'un large éventail d'activités qui relèvent directement ou indirectement du "bien-être" » (OMS, 2020). Nous avons donc effectué notre recherche en nous référant à des articles qui adressent autant la santé mentale au sens plus large que le bien-être spécifiquement. D'ailleurs, il est largement reconnu que la santé mentale n'est pas seulement l'absence de maladie, mais aussi la présence de bien-être (Morin, Aubé et Johnson, 2015, p.192-193; Page et Vella-Brodrick, 2009). En cohérence avec cette affirmation, l'approche que nous préconisons est axée sur la dimension positive de la santé mentale³.

Pour bien comprendre la notion de bien-être, il est nécessaire de distinguer deux conceptualisations – reliées, mais empiriquement distinctes – qui ont été identifiées dans la recherche : le bien-être subjectif (*Subjective well-being*, SWB) et le bien-être psychologique (*Psychological well-being*, PWB) (Keyes, Shmotkin et Ryff, 2002). Selon ces auteurs, le premier type de bien-être est caractérisé comme étant « une évaluation de la vie en termes de satisfaction et d'équilibre entre les affects positifs et négatifs » (p. 1007, traduction libre), aussi communément connu sous le nom de bonheur. De son côté, le second type de bien-être « implique la perception d'un engagement face aux défis existentiels de la vie » (p. 1007, traduction libre) et, en contraste avec le bien-être subjectif, est une approche dite eudémonique du bonheur (Ryff, 2014). En autres mots, le bien-être subjectif et le bien-être psychologique représentent tous deux des aspects essentiels de la santé mentale des employés et expriment respectivement des sentiments positifs et des fonctions positives (Page et Vella-Brodrick, 2009). Dans ce mémoire, nous nous intéressons spécifiquement au bien-être psychologique.

³ Certains auteurs (notamment Massé *et al.*,1998) recommandent de coupler les mesures de la santé mentale positive aux mesures de la détresse pour avoir une vue plus complète la santé mentale. En lien avec notre conception du bien-être et pour circonscrire le cadre de notre recherche, seulement les facteurs positifs seront étudiés.

2.2.2 Les racines et la définition du bien-être psychologique

Il n'y a pas consensus dans la littérature quant aux composantes qui qualifient le bien-être psychologique. Il s'agit d'une représentation relativement large qui peut être analysée sous plusieurs angles, dépendamment des fondements théoriques sur lesquels l'on se base. Le modèle de Ryff (1989), qui sera expliqué en détail ici-bas, est celui que nous avons adopté puisqu'il nous semble être le plus pertinent pour évaluer le fonctionnement positif des employés en milieu travail. Effectivement, Page et Vella-Brodrick (2009) ont souligné qu'aucune mesure du bien-être psychologique adaptée à ce contexte n'a été développée au cours des dernières années et que la plupart des échelles mesurent surtout le bien-être des gens dans la population en général. Même à ce jour, nous avons le même constat (bien que d'autres outils valides existent, pour ne nommer que l'Échelle de Mesure des Manifestations du Bien-être Psychologique (EMMBEP) de Massé et al., 1998). Nous devons aussi admettre que la validité de construit de cette mesure, en particulier l'échelle abrégée, a fait l'objet d'un débat vigoureux dans la littérature. Or, en apportant une distinction entre le bien-être psychologique et le bien-être subjectif, Keyes et al. (2002) ont fortement contribué à démontrer la validité de la conceptualisation du bien-être psychologique proposé par Ryff (Page et Vella-Brodrick, 2009).

L'origine de ce modèle provient du fait que, dans les années 80, les premières mesures n'étaient pas basées sur un cadre conceptuel suffisamment solide pour pouvoir établir les caractéristiques essentielles au bien-être psychologique (Ryff et Keyes, 1995). En s'inspirant des racines philosophiques du bonheur et de l'intérêt grandissant envers la psychologie humaine positive, Ryff a remarqué que les concepts d'autoréalisation, d'individualisation, de plein fonctionnement ou de développement optimal recoupaient plusieurs thèmes récurrents (Ryff, 2014; Ryff et Keyes, 1995). Ces points communs, regroupés dans la figure 4, ont servi de point de départ pour établir six dimensions clés au bien-être psychologique.

Chacune de ces dimensions représente les différents défis auxquels un individu s'expose lorsqu'il s'efforce à fonctionner de manière positive (Keyes *et al.*, 2002). Les descriptions suivantes sont résumées des définitions présentées dans les articles de Keyes *et al.* (2002, p.1008) et Ryff (1989, p.1071-1072) :

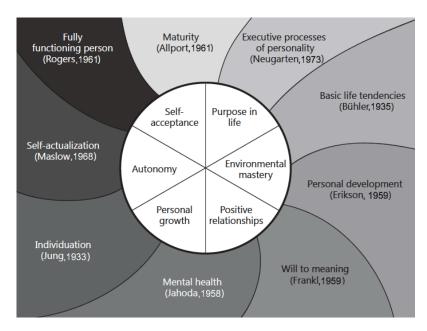


Figure 4. Fondements théoriques des dimensions du bien-être psychologique tels que décrits par Ryff. Tiré de Ryff (2014, p.11).

- L'acceptation de soi (Self-Acceptance) est synonyme de réalisation de soi, de fonctionnement optimal et de maturité. L'individu accepte les aspects de sa personnalité et adopte une attitude positive envers lui-même.
- Le **but dans la vie** (*Purpose in life*) comprend les croyances et convictions qui permettent à un individu de donner un but et un sens à sa vie.
- La maitrise de l'environnement (*Environmental mastery*) est la capacité de saisir les opportunités et de façonner son environnement de manière à répondre à ses besoins et désirs personnels.
- L'autonomie (*Autonomy*) fait référence à l'autodétermination, l'indépendance, la capacité de réguler son comportement et de ne pas se faire imposer des normes sociales quant à ses croyances et comportements. L'individu ne recherche pas l'approbation des autres et fixe ses propres standards.
- Les **relations positives avec les autres** (*Positive relationships*) renvoient au développement et de maintien des relations interpersonnelles chaleureuses et de confiance. L'individu fait preuve d'empathie, d'affection et d'intimité dans ses relations.

• La **croissance personnelle** (*Personal growth*) est la facilité d'un individu de développer son potentiel, de croître et s'épanouir en tant que personne, notamment par le biais de l'ouverture aux nouvelles expériences.

2.2.3 Le lien entre le LMX et le bien-être psychologique des leaders

Tel que nous l'avons signalé précédemment, il y a peu de littérature qui porte spécifiquement sur l'association entre le LMX et le bien-être psychologique, et encore moins selon la perspective du leader. Cependant, quelques études ont démontré qu'un leadership de qualité améliore la santé mentale positive des employés. Notamment, dans leur revue systématique de la littérature, Kuoppala *et al.* (2008) rapportent que le leadership prédit le bien-être et la santé au travail. Dans le même ordre d'idée, Turner, Barling et Zacharatos (2002) ont argumenté, dans leur article adressant la psychologie positive au travail, que le leadership transformationnel peut faire une différence quant au bien-être des employés. De plus, Gregory et Osmonbekov (2019) ont établi une association⁴ entre la qualité de la relation d'encadrement gestionnaire-employé et la santé mentale et physique des employés. Finalement, Singh et Srivastava (2009) ont réalisé une étude auprès de cadres intermédiaires et ont démontré que le LMX global au même titre que les trois dimensions d'affect, de loyauté et de contribution perçue, sont des prédicteurs importants de la santé mentale des employés.

D'un point de vue plus théorique, nous pouvons supposer que la qualité de la relation d'encadrement peut avoir une influence positive sur les dimensions du bien-être psychologique. Par exemple, un gestionnaire et un employé qui entretiennent des échanges de qualité sont plus susceptibles de prendre le temps de s'écouter, d'être honnêtes l'un envers l'autre (parce qu'un lien de confiance est établi) et de se donner régulièrement de la rétroaction. De ce fait, la relation de travail qui a été bâtie au fil du temps aide à développer l'autonomie et la croissance personnelle des individus, à maintenir des relations positives, à avoir une meilleure acceptation de soi et à mieux maitriser son environnement, en se plaçant dans des situations qui concordent avec ses valeurs.

⁴ À noter que l'association était pleinement médiée par l'« *empowerment* » et le stress.

Plusieurs éléments proposés par Gregory et Osmonbekov (2019) peuvent expliquer cette association entre le LMX et le bien-être psychologique des gestionnaires. Notamment, la qualité des échanges sociaux en milieu de travail peut engendrer des états psychologiques qui affectent considérablement la santé des employés. Si l'on prend par exemple le concept d'appartenance (Maslow, 1968), qui stipule que l'être humain a besoin de se sentir accepté et former des connexions avec les autres, le simple fait de former une relation LMX de haute qualité peut contribuer à satisfaire cet aspect élémentaire du bien-être.

Qui plus est, le modèle demandes-ressources du travail (*Job Demands-Resources*, JD-R: Bakker et Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001) nous aide en partie à justifier ce lien entre la qualité de la relation d'encadrement et le bien-être psychologique. Il est reconnu que les **demandes** du travail (surcharge de travail, environnement physique défavorable, horaires de travail irréguliers, etc.) nécessitent des efforts qui sont associés à des coûts physiologiques et/ou psychologiques. En contrepartie, les **ressources** du travail, dont la relation entre un gestionnaire et son employé, peuvent servir de facteur de protection contre les demandes de l'emploi des employés puisque l'appréciation et le soutien du supérieur placent les exigences reliées au travail dans une cadre différent (Bakker et Demerouti, 2007). Pour ce qui est des gestionnaires, nous estimons qu'ils ne sont pas à l'abri de ces facteurs de stress au travail et que la ressource de soutien social proposée dans ce modèle comprend également soutient des subordonnés, au-delà de celui des collègues et du superviseur. Ainsi, les échanges de qualité entre un gestionnaire et son employé peuvent contribuer à atténuer l'effet des demandes du travail et donc, améliorer le bien-être psychologique du gestionnaire.

Compte tenu de la théorie et des recherches précédentes, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : La qualité de la relation gestionnaire-employé (LMX) influencera positivement le bien-être psychologique des gestionnaires.

2.3 La performance

Plusieurs méta-analyses ont souligné le lien existant entre le LMX et la performance (par ex., Dulebohn *et al.*, 2012; Gerstner et Day, 1997; Ilies, Nahrgang, et Morgeson, 2007; Martin *et al.*, 2016). En effet, la qualité de la relation est fortement associée à des effets positifs sur la performance des employés, par exemple, des évaluations de rendement plus élevées (Gerstner et Day, 1997). Inspirés par cet argument théorique, nous voulons tester le lien direct du LMX sur la performance au travail des gestionnaires. Nous allons nous centrer sur la performance autorapportée, mais nous présenterons un aperçu de l'impact du LMX sur la performance plus largement dans la discussion du concept.

2.3.1 Le concept de performance

La notion de performance est assez large et a été interprétée de plusieurs façons dans les méta-analyses qui étudient le sujet (Martin *et al.*, 2016). Certains définissent la performance comme étant une conception unidimensionnelle, ceci étant la perspective que nous adoptons dans notre recherche. Notamment, Gerstner et Day (1997) la différencient entre «l'évaluation de la performance » et la « performance objective ». La première fait référence à une évaluation subjective faite par le superviseur de la performance de l'employé, tandis que la seconde fait référence aux mesures de performance qui ne reposent pas sur une évaluation subjective et qui sont objectivement quantifiable, comme le nombre de minutes moyen par appel. Dulebohn *et al.* (2012) ont quant à eux combiné les mesures de « performance au travail » en une seule catégorie dans leur cadre théorique sur le LMX. Dans les deux cas, les auteurs soutiennent qu'il existe des liens clairs entre la relation d'encadrement et la performance dans la tâche (aussi appelée performance dans le rôle). Ainsi, plus les échanges avec leurs gestionnaires immédiats sont de qualité, plus les employés auront tendance à bien accomplir les tâches et responsabilités liées à leurs emplois.

Afin de donner un aperçu plus complet du concept, d'autres auteurs adoptent plutôt une conception multidimensionnelle de la performance, chaque dimension se rapportant à un aspect différent de la performance (Martin *et al.*, 2016 ; Wang, Oh, Courtright et Colbert, 2011). Notamment, Martin *et al.* (2016) ont inclus dans leur définition les indicateurs de

performance dans le rôle, de performance contextuelle (ou performance de citoyenneté) et de performance contre-productive. Leurs principales conclusions⁵ confirment qu'un LMX de haute qualité présente une relation positive au niveau des performances liées à la tâche et de citoyenneté et une relation négative pour les performances contre-productives. Dans le même ordre d'idée, Wang *et al.*, (2011) ont démontré que le leadership transformationnel est positivement lié à plusieurs aspects de la performance individuelle, dont la performance de la tâche, contextuelle et créative.

2.3.2 Le lien entre le LMX et la performance (autorapportée) des leaders

Comme noté par Martin *et al.* (2016), ces comportements et attitudes reliés à la performance peuvent être expliqués par la théorie des échanges sociaux qui, selon la règle de réciprocité, stipule que les actions d'une partie amènent l'autre partie à répondre en retour avec un échange de valeur égale (Blau, 1964). Cette règle renvoie donc à la notion d'« échange réciproque » qui soutient que les choix d'un individu sont interdépendants du comportement des autres parties lorsqu'un échange ne comporte pas de négociation explicite (Cropanzano et Mitchell, 2005).

Considérant que la performance d'un gestionnaire est souvent liée à la performance de ses employés, dans le sens où ce dernier ne peut pas performer si les employés faisant partie de l'équipe qu'il dirige ne performent pas, nous croyons que s'il y a des effets positifs sur la performance d'un employé à avoir une bonne qualité de relation, il y aura également des effets pour le gestionnaire. C'est pourquoi nous désirons valider si le LMX améliore la performance chez les gestionnaires.

Il est possible d'évaluer la performance de plusieurs manières, par exemple par le moyen d'une évaluation par les pairs, de façon autorapportée, directement par la cote d'évaluation de fin d'année ou encore une combinaison de ces éléments. Puisque nous avons choisi une stratégie de collecte de données qui consiste à envoyer des questionnaires à des répondants qui ne sont pas dans une organisation spécifique, nous n'aurons pas accès

⁵ À noter que même si ces auteurs ont trouvé des effets directs, une seconde manipulation a démontré que la confiance, la motivation, l'« *empowerment* » et la satisfaction au travail ont médié la relation.

à des données objectives de l'organisation. De ce fait, nous évaluerons la performance de façon autorapportée, même si la nature des réponses sera plus subjective.

À la lumière de ces méta-analyses et en considérant les éléments centraux de la théorie du LMX, l'hypothèse suivante est proposée :

Hypothèse 3 : La qualité de la relation gestionnaire-employé (LMX) influencera positivement la performance autorapportée des gestionnaires.

2.4 Le rôle modérateur du soutien organisationnel perçu par le leader

De façon similaire au LMX qui capture les échanges entre les employés et les leaders, le soutien organisationnel perçu (POS) reflète quant à lui les échanges avec l'organisation (Erdogan et Enders, 2007; Wayne *et al.*, 1997). Plus précisément, le POS suggère que « les employés développent des croyances générales concernant la mesure dans laquelle l'organisation apprécie leurs contributions et se préoccupe de leur bien-être » (Eisenberger, Hungtington, Hutchison et Sowa, 1986, p. 501, traduction libre). Dans la littérature, plusieurs recherches indiquent que le POS peut avoir des conséquences positives sur le travail. Par exemple, dans leur revue de plus de 70 études, Rhoades and Eisenberger (2002) ont indiqué que le POS influence l'engagement affectif, la satisfaction au travail, l'humeur positive, le désir de maintenir l'adhésion à l'organisation et l'implication dans le travail. Cependant, dans ce mémoire, nous nous intéressons à l'effet modérateur du soutien organisationnel perçu par le gestionnaire plutôt qu'à ses effets directs.

Quelques chercheurs ont étudié l'effet modérateur du POS en lien avec le LMX. Entre autres, Mushonga (2017) a démontré que le POS des **subordonnés** modère la relation entre le LMX et divers résultats professionnels comme la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et les comportements de citoyenneté organisationnelle. De leur côté, Erdogan et Enders (2007) ont montré que le soutien organisationnel perçu par les **superviseurs** améliore la relation entre l'échange leader-membre et la satisfaction au travail et entre l'échange leader-membre et les performances professionnelles des

subordonnés. Ces auteurs ont mis en évidence que le POS module la relation entre le LMX est les différentes variables associées à la qualité de la relation d'encadrement.

Bien que nous n'ayons pas trouvé de littérature qui porte à la fois sur le soutien organisationnel et les résultats du LMX tous deux **du point de vue des leaders**, nous pensons que le soutien organisationnel perçu par le leader modulera la relation entre le LMX et nos variables dépendantes. Qui plus est, la théorie du LMX étant basée sur les échanges sociaux, il serait plausible de supposer que l'échange entre un gestionnaire et son organisation pourrait contrebalancer une relation de moins bonne qualité avec les employés avec qui il travaille le plus étroitement. En d'autres mots, un gestionnaire qui n'a pas le soutien de ses employés, mais qui a le soutien de son organisation, pourrait quand même avoir un bon niveau de motivation, de bien-être psychologique et de performance. Ceci signifie que pour tout niveau de LMX (que la relation LMX soit de faible ou haute qualité), nous nous attendons à ce que nos variables dépendantes soient plus élevées lorsque le POS est plus fort, avec un effet encore plus important lorsque les échanges gestionnaire-employé sont de moins bonne qualité.

Pour appuyer cet argument, nous rappelons le modèle demandes-ressources du travail (Bakker et Demerouti, 2007; Demerouti *et al.*, 2001). Nous pensons que la ressource de soutien psychologique et social apporté par l'organisation au gestionnaire va servir à compenser pour une relation superviseur-employé plus faible, et ainsi générer des conséquences favorables. En d'autres mots, le POS comblera le besoin de ressources qui n'est pas comblé avec les relations immédiates avec les employés. Considérant ceci, nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : Le POS modèrera la relation entre la qualité de la relation gestionnaireemployé (LMX) et chaque variable dépendante - à savoir, la motivation autonome (4a), le bien-être psychologique (4b) et la performance (4c), de sorte que celles-ci seront renforcées lorsque le POS est élevé (par rapport à faible), particulièrement lorsque le LMX est faible.

2.5 Cadre conceptuel de cette recherche

En résumé, notre modèle de recherche (voir figure 5), entièrement évalué selon le point de vue des gestionnaires, se concentre sur trois différentes conséquences chez les gestionnaires liées à la qualité de la relation gestionnaire-employé. En lien avec les arguments présentés ci-dessus, nous proposons que la perception du soutien l'organisation viendra modérer ces effets.

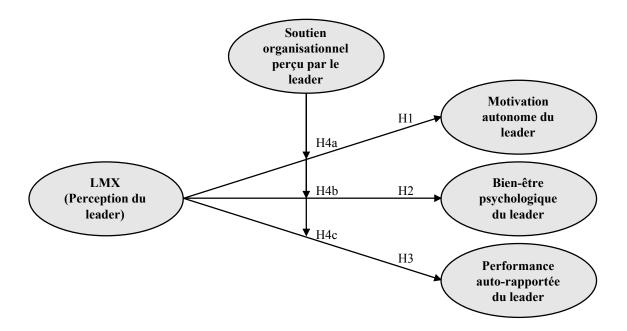


Figure 5. Modèle de recherche

Le prochain chapitre présentera la méthodologie employée pour collecter les données qui serviront à tester nos hypothèses et ainsi répondre à notre question de recherche.

Chapitre 3 Méthodologie de recherche

Ce troisième chapitre traitera de la méthodologie utilisée pour recueillir les données qui serviront à répondre à nos questions de recherche. D'abord, nous décrirons la stratégie privilégiée pour collecter les données et expliquerons l'élaboration du questionnaire. La section suivante portera sur le processus de validation et de nettoyage des données. Par la suite, nous dresserons un portait de la population finale. Finalement, nous présenterons les instruments de mesure sélectionnés pour évaluer chaque variable du modèle de recherche.

3.1 Stratégie de collecte des données et élaboration du questionnaire

Notre enquête est basée sur une collecte de données de type quantitative. Les données ont en premier lieu été recueillies via une technique d'échantillonnage non probabiliste de convenance (échantillon par réseau). Malheureusement, le nombre de répondants correspondants à nos critères de recherche étant trop faible (N=24), nous avons décidé de changer de stratégie de collecte de données et recommencer à nouveau, en optant pour un panel en ligne afin de recueillir un plus grand nombre de répondants. Par souci de transparence, nous débutons la section suivante avec une description de cette collecte initiale, avant de présenter la méthodologie utilisée pour la deuxième collecte de données. Les détails de notre collecte respectent les normes d'éthique telles qu'exigées par le comité d'éthique de recherche d'HEC Montréal (Annexe 1).

3.1.1 Collecte des données initiale

Nous avons d'abord débuté par construire un questionnaire en ligne sur le logiciel de sondage Qualtrics. Les participants recherchés devaient répondre à quatre critères pour être admissibles à l'étude : a) être âgé de 18 ans ou plus, b) travailler au Canada et c) être un gestionnaire qui supervise directement 3 employés au minimum (d) depuis 6 mois ou plus. Au printemps 2019, le questionnaire été publié sur deux plateformes de réseaux sociaux, soit LinkedIn et Facebook. Afin de permettre aux participants de répondre dans

la langue de leur choix, le questionnaire était disponible en anglais et en français. Pour les échelles de mesure qui étaient seulement disponibles en anglais, nous avons fait appel à un traducteur. Les internautes étaient libres et volontaires de partager l'annonce ou encore de contacter d'autres membres de leur réseau de contacts afin de les inviter à participer à ce projet. Ensuite, dans le but d'assurer un taux de réponse plus élevé, une relance par message privé a été effectuée pour certains membres de la communauté LinkedIn et Facebook de la chercheuse ayant le potentiel de correspondre au profil recherché. Cependant, avec cette méthode, 39 participants au total ont répondu au questionnaire, parmi lesquels seulement 24 respectaient les critères d'éligibilité à l'étude.

Nous avons par la suite décidé de changer de stratégie de collecte de données dans le but de recruter un échantillon assez large pour avoir une étude représentative et pouvoir bien faire nos analyses. Cette nouvelle stratégie, décrite en détail dans la section ci-dessous, était centrée sur l'utilisation d'un panel professionnel nommé Prolific Academic (ProA) et nous a amenés à adapter quelques critères d'inclusion afin d'être plus alignés avec la démographie des participants disponibles avec ce panel. Par conséquent, nous avons choisi de ne pas utiliser les réponses des 24 participants recueillies dans cette première vague de collecte de données dans nos analyses, afin d'enlever le risque lié à l'utilisation de méthodes de recrutement différentes sur nos résultats (recrutement via des réseaux sociaux sans filtrage vs. panel rémunéré qui propose le questionnaire à un groupe de répondants préqualifiés).

3.1.2 Deuxième méthode de collecte des données

Prolific est une plateforme alternative à Amazon Mechanical Turk (MTurk) pour le recrutement de participants en ligne. Le site a été lancé en 2014, en tant que société d'incubation de logiciels par un groupe d'étudiants diplômés des universités d'Oxford et de Sheffield (Peer, Brandimarte, Samat et Acquisti, 2017). La démographie du bassin de participants auquel nous avons accès sur la plateforme se compose majoritairement de résidants du Royaume-Uni (45%) et des États-Unis (30%), de travailleurs à temps plein (46%) et à temps partiel (22%) qui ne sont pas aux études (68%). Les tranches d'âge les plus populaires sont 20-30 ans (45%) et 30-40 ans (29%), la langue primaire la plus connue est l'anglais (75%) et les femmes sont représentées à 58% tandis que les hommes

le sont à 42% (https://www.prolific.co/demographics). Les participants sont rémunérés directement par ProA pour répondre à des questionnaires.

Deux articles, suggérés sur le site internet de ProA, ont évalué la plateforme et exposent plusieurs points en sa faveur. D'abord, Palan et Schitter (2018) ont évalué la fonctionnalité de la plateforme et la recommandent pour son aptitude à recruter des sujets sur des expériences en sciences sociales et économiques. Les auteurs soulignent également sa transparence et sa convivialité grâce à l'outil de présélection qui permet de cibler le public désiré. À cet effet, selon les données disponibles sur le site de ProA (https://www.prolific.co), la plateforme donne accès à plus de 70 000 participants à travers le monde. Plus de 3 000 chercheurs et 500 institutions et entreprises ont utilisé ce panel pour recruter des participants. ProA est également reconnu par plusieurs grandes universités, telles que l'université d'Oxford, Standford, Yale, Harvard, etc.

Ensuite, en ce qui a trait à la qualité des données, Peer *et al.* (2017) ont examiné CrowdFlower (CF) et ProA en les comparant avec MTurk. Ils ont démontré que les participants des deux premières plateformes étaient plus honnêtes, moins exposés à des tâches de recherche communes et plus diversifiés au niveau international que les participants d'autres plateformes (dont MTurk). De plus, les participants de ProA ont produit des données de qualité supérieure à celles de CF et comparable à celles de MTurk. Après avoir étudié les différentes solutions de recrutement de participants en ligne, nous avons décidé d'opter pour ProA pour la qualité des données, la flexibilité à l'utilisation, la rapidité d'obtention des réponses et la diversité des organisations pour lesquelles les participants travaillent (en comparaison avec un échantillon qui serait formé au sein d'une même entreprise). Pour la description du questionnaire qui suit, nous référons à la collecte de données avec ProA.

Afin d'être éligible à participer à cette étude, les répondants devaient répondre aux mêmes critères que ceux de la collecte de données initiale, à l'exception du pays de travail (Canada) qui a été remplacé trois pays de résidence (Royaume-Uni, États-Unis ou Canada) pour s'adapter à la démographie de la population de Prolific. Ces trois pays ont été ciblés puisqu'ils représentent en ordre d'importance le plus grand bassin de

participants de la base de données du panel. Ces derniers devaient donc a) être âgé de 18 ans ou plus (car nous avons spécifié dans les formulaires éthiques que nos participants seraient âgés de 18 ou plus), b) résider au Royaume-Uni, aux États-Unis ou au Canada et (c) être un gestionnaire qui supervise directement 3 employés au minimum (d) depuis 6 mois ou plus.

3.1.3 Description du questionnaire

Le questionnaire que nous avons administré aux participants a été développé sur le logiciel de sondage en ligne Qualtrics. Il était disponible exclusivement en anglais et comprenait 5 sections :

- 1. La première section présentait le formulaire de consentement.
- 2. La deuxième section comportait des questions obligatoires qui visaient à valider les critères d'éligibilité à la recherche. Sur la plateforme de ProA, plusieurs des filtres de présélection personnalisés étaient disponibles afin de mieux cibler notre échantillon. Nous avons donc sélectionné un filtre pour chacune des questions indiquées dans le tableau 1, à l'exception du critère de <u>supervision directe</u> qui n'était disponible pas dans les choix. À noter que les participants doivent être âgés de 18 ans ou plus pour pouvoir s'inscrire sur Prolific. En plus d'avoir appliqué ces critères de présélection, nous avons choisi de reposer exactement les mêmes questions afin de nous assurer que le statut des participants n'ait pas changé depuis le moment où ils ont fait leur inscription sur le site. En suivant ce processus transparent, nous étions autorisés par ProA à rejeter les participants ayant des réponses inconsistantes avec leur profil durant le déroulement de l'étude.
- 3. Les répondants qui correspondaient aux critères de présélection passaient à la troisième section, qui présentait les questions reliées aux échelles de mesure notre modèle (décrites dans la section 3.3), respectivement l'échelle SLMX-MDM pour la variable indépendante, les échelles de bien-être psychologique, de motivation autonome et de performance autorapportée pour les variables dépendantes et l'échelle de soutien organisationnel perçu pour la variable modératrice.

Tableau 1
Filtres de présélection appliqués dans Prolific avant de lancer l'enquête

Filtre	Question posée aux participants par Prolific lors de leur application	Option de réponse acceptée	Option de réponse refusée		
Current Country of Residence	In what country do you currently reside?	United Kingdom United States Canada	Other		
Leadership/Position of power/Supervisory duties	At work, do you have any supervisory responsibilities? In other words, do you have the authority to give instructions to subordinates?	Yes	No		
Number of subordinates	At work, how many people do you	4-6	1		
	have the authority to give instructions	7-10	2-3		
	to? i.e. How many subordinates do you have?	>10			
Organizational Tenure	How long have you worked for your	7-12	Less than 7		
-	current organization?	1-2	months		
	-	2-5			
		More than 5 years			

4. La quatrième section comprenait plusieurs questions démographiques telles que l'âge, le genre, le type d'industrie, le statut d'emploi, le niveau du rôle de gestion et le temps passé dans le rôle.

5. La dernière section comportait trois questions de M	leade et Craig (2012) visant
à évaluer l'effort et l'attention (« I put forth	effort towards this study »,
« I gave this study attention » et « In your ho	onest opinion, should we use
your data in our analyses for this study »), suivi d'	une question libre pour les
commentaires des participants.	

De plus, pour diminuer « l'effet panel », c'est-à-dire lorsque les panélistes sont conditionnés à répondre à des enquêtes, nous avons pris soin de ne pas permettre l'accès au questionnaire aux panélistes qui ont répondu à plus de 500 sondages. Après avoir remodelé notre questionnaire aux exigences de Prolific et sélectionné les filtres désirés dans la plateforme, nous avons ajouté une brève description de l'étude (Annexe 2) et lancé une première étude pilote avec 10 panélistes. Cela a permis de corriger les difficultés techniques et de confirmer que le temps de réponse estimé à 12 minutes et la rémunération

offerte de 1,43£ par questionnaire rempli étaient adéquats. Puisque qu'aucun changement n'a été fait au questionnaire suivant cette étude pilote, les réponses de ces 10 participants ont été incluses dans la base de données finale. À l'automne 2019, l'enquête a été ouverte à 140 participants supplémentaires pour obtenir un total de 150 questionnaires complétés. Les participants de l'étude pilote n'avaient pas accès à nouveau à cette enquête. Toutes les données ont été reçues de manière anonyme dans un délai de 48h.

3.2 Validation et nettoyage des données

Une fois la période de collecte de données terminée, nous avons effectué plusieurs étapes afin de valider chacun des questionnaires et de préparer la base de données pour les analyses. En **première étape**, les données ont été exportées de la plate-forme Qualtrics vers le logiciel d'analyse statistique SPSS (V.26). Nous avons validé en **deuxième étape** que la pondération associée à chacun des ancrages était répartie dans une suite logique d'ordre croissant pour le traitement des données. Autrement dit, que *Strongly disagree* correspond à la cote de 1, que *Strongly agree* à la cote de 7 et ainsi de suite. Puis, en **troisième étape**, nous avons éliminé les questionnaires qui a) ne remplissaient pas avec succès les éléments de vérification que nous avons intégrés à l'étude pour assurer une meilleure qualité des données et b) ne correspondaient à nos critères de recherche. Un total 21 questionnaires ont été supprimés de notre base de données. Le détail des questionnaires éliminé est résumé dans le tableau 2 ci-dessous. Les explications se détaillent comme suit :

D'abord, nous nous sommes assurés que les participants répondaient avec succès aux différents contrôles de qualité des données insérés dans l'étude. D'une part, 3 contrôles d'attention ont été dispersés parmi les matrices de réponses : « It's important that you pay attention to this study. Please tick 'Completely' ». Nous avons décidé d'inclure seulement les participants qui ont bien répondu à au moins 2 de ces 3 contrôles d'attention dans notre échantillon final. Sur la base de ce critère, nous avons éliminé 2 questionnaires. D'autre part, nous avons validé que les questions de Meade et Craig (2012) sur l'effort et l'attention aient été répondues par *good*, *very good* ou *excellent* pour les deux premières et par *yes*

- pour la troisième question, qui demande si l'on devrait utiliser leurs données dans nos analyses. Aucun questionnaire n'a été éliminé à cette étape.
- Ensuite, nous avons vérifié que les gestionnaires aient 3 employés et plus sous leur supervision directe, et ce, depuis six mois et plus. Tel que déjà mentionné, il n'y avait pas de filtres existants sur ProA pour ce critère. En effet, les filtres de ProA parlent de supervision, mais ne précisent pas si elle est directe ou indirecte. Un total de 11 questionnaires ont été éliminés : 7 pour les gestionnaires qui avaient moins de 3 employés sous leur supervision directe et 4 pour les relations d'encadrement qui duraient depuis moins de 6 mois.
- Nous avons également éliminé les participants qui ont pris moins de 5 minutes à répondre. Un total de 8 questionnaires ont été éliminés sur les 150 reçus. Le temps moyen pour compléter le questionnaire était de 9 minutes 20 secondes (9 minutes 4 secondes avant nettoyage des données).
- Finalement, nous avons vérifié qu'il n'y ait pas de valeurs impossibles et de séries de réponses identiques à l'aide de tables de fréquences; aucune donnée n'a été supprimée.

Tableau 2

Nettoyage de la base de données - répondants exclus de l'étude

Éléments de vérification de qualité des données	Nombre de questionnaires éliminés
N départ	150
Échec à 2 contrôles d'attention ou plus sur 3	2
Échec aux questions autorapportées sur l'effort et l'attention	0
Moins de 3 employés sous la supervision directe	7
Moins de 6 mois de relation d'encadrement avec l'employé	4
Moins de 5 minutes pour compléter le questionnaire	8
Valeurs impossibles/séries de réponses identiques	0
N final	129

Par la suite, en quatrième étape, nous avons converti les données numériques entrées manuellement pour la variable contrôle de durée de la relation d'encadrement (mois, années) sur la même unité de mesure (par exemple, 1 an et 6 mois deviennent 18 mois). Pour terminer la préparation de la base de données, nous avons en cinquième étape inversé le code de certains énoncés de deux de nos mesures, soit celles du bien-être psychologique et du soutien organisationnel perçu, afin que les scores les plus élevés indiquent un plus grand niveau de bien-être et un plus grand soutien organisationnel perçu. Ceci a fait en sorte que toutes les échelles soient dans la même direction pour en faciliter l'interprétation.

3.3 Description de l'échantillon

Après le nettoyage des données, la population finale de cette étude est donc composée de 129 gestionnaires anglophones ayant un minimum de 3 employés sous leur supervision directe. Le tableau 3 présente les statistiques détaillées associées à chaque variable sociodémographique. Les participants de notre échantillon sont majoritairement de genre féminin (55,0%) avec un statut de travailleur temps plein (91,5%) et une moyenne d'âge de 39,5 ans (ÉT = 9,14). Ils résident principalement aux Royaume-Uni (81,4%) et quelques autres aux États-Unis (16,3%) et au Canada (0,8%) et travaillent pour leur organisation actuelle de plus de 5 ans (71,3%).

Sur les 10 types d'industries listées dans notre questionnaire, les plus communes sont le secteur public (éducation, santé et administrations publiques) (34,9%), la catégorie « autre » (31,8%) et le commerce de gros/commerce de détail (14,0%). La plupart des gestionnaires occupent une position de gestionnaires intermédiaires⁶ (58,1%) ou encore de gestionnaires juniors (24,8%) et un moins grand nombre occupent une position de hauts dirigeants (17,1%). Le temps passé dans le rôle est majoritairement de 2 à 5 ans (32,6%) et 5 à 10 ans (30,2%) avec une moyenne de 13,6 employés (ÉT = 18,91, MÉD = 9,00) sous leur supervision directe.

37

-

⁶ Classification basée sur les descriptions de rôle proposées par Prolific pour préfiltrer les catégories de répondants ayant potentiellement des employés sous leur supervision.

Tableau 3 $\label{lagrange} Caractéristiques\ sociodémographiques\ des\ répondants\ échantillonnés\ (N=129)$

Caractéristiques soc	ciodémographiques	N	%
	Féminin	71	55
Genre	Masculin	58	45
	Agriculture et forêts	1	0,8
	Services publics	1	0,8
	Construction	5	3,9
	Fabrication	6	4,7
	Commerce de gros et commerce de détail	18	14,0
Type d'industrie	Transport et entreposage	5	3,9
	Finance et assurances	7	5,4
	Secteur public (éducation, santé et administrations publiques)	45	34,9
	Autre	41	31,8
	Temps plein	118	91,5
Statut d'emploi	Temps partiel	10	7,8
Statut a Chipion	Non spécifié	1	0,8
	Gestion junior (Junior management)	32	24,8
Type de rôle	Gestion intermédiaire (Middle management)	75	58,1
31	Haute direction (Upper management)	22	17,1
	7-12 mois	5	3,9
Tr / 1	1-2 an(s)	17	13,2
Temps passé dans	2-5 ans	42	32,6
le rôle	5-10 ans	39	30,2
	Plus de 10 ans	26	20,2
	Royaume-Uni	105	81,4
Pays de résidence	États-Unis	21	16,3
,	Canada	3	2,3
	7-12 mois	2	1,6
Temps passé dans	1-2 an(s)	10	7,8
l'organisation	2-5 ans	25	19,4
	Plus de 5 ans	92	71,3
Caractéristiques soc	ciodémographiques	Moyenne	ÉΤ
Âge		39,5	9,14
Nombre de subordon sous la supervision directe	nés	13,6	18,91

3.4 Instruments de mesure

Dans la partie qui suit, nous détaillerons les variables relatives au modèle de recherche. Pour consulter le questionnaire complet, veuillez vous référer à l'Annexe 3.

3.4.1 L'échelle de mesure du Supervisor Leader-Member Exchange

Pour évaluer les perceptions des superviseurs à l'égard de la relation d'échange leadermembre, nous avons utilisé l'échelle multidimensionnelle *Supervisor Leader-Member Exchange* (SLMX-MDM) de Greguras et Ford (2006). Ce questionnaire est basé sur l'échelle de Liden et Maslyn (1998), que les auteurs Greguras et Ford ont légèrement adaptée pour obtenir la perspective du superviseur (plutôt que celle du subordonné). Par exemple, le mot « superviseur » a été changé pour « subordonné » dans les énoncés. Des analyses supportant la fiabilité de cette mesure ont été effectuées par les auteurs de cette échelle (Greguras et Ford, 2006).

Les participants devaient répondre aux questions en fonction de ce qui décrit le mieux la relation avec un des employés sous leur supervision directe (par. ex., « This section contains several items that ask you to describe your relationship at work with one of your subordinates (an employee that you supervise directly and that you have the authority to give instructions to) »). Nous notons que nous avons ajouté cette notion d'autorité à notre définition de subordonné afin de nous aligner avec celle de Prolific. En effet, la définition de départ que nous avions établi pour un subordonné est un employé que l'on supervise directement alors que, selon les critères de présélection disponibles sur le site de ProA, la définition renvoie plutôt à un employé à qui l'on a l'autorité de donner des instructions.

De plus, puisque nos répondants sont des gestionnaires ayant plusieurs employés sous leur supervision directe et qu'ils entretiennent des relations différentes avec chacun d'entre eux, nous leur avons demandé de **sélectionner l'employé avec qui ils travaillent le plus étroitement** et de répondre au questionnaire en ayant cette personne en tête. Dans le cas où plus d'un employé répondrait à cette description, la consigne était de choisir une seule personne.

L'échelle SLMX-MDM comporte quatre dimensions : l'affectivité (ex., «I like my employee very much as a person »), la loyauté (ex., «My employee would defend me to others in the organization if I made an honest mistake »), la contribution (ex., «I provide support and resources for my employee that goes beyond what is specified in my job description ») et le respect professionnel (ex., «I respect my employee's knowledge of and competence on the job »). Les participants ont répondu aux 12 énoncés (trois énoncés par dimension) à l'aide d'une échelle Likert allant de 1 = strongly disagree à 7 = strongly agree. Comme mentionné au premier chapitre, les analyses principales seront effectuées sur une mesure globale du LMX (dans laquelle les 12 énoncés seront donc combinés sur un score général de LMX). Ainsi, plus le score est élevé, plus la relation d'encadrement sera de qualité et, à l'inverse, plus le score est faible, moins la relation sera de qualité (Greguras et Ford, 2006).

3.4.2 L'échelle de mesure de la motivation au travail

L'échelle multidimensionnelle de motivation au travail (MWMS) de Gagné et al. (2015) a été utilisée pour évaluer la motivation des gestionnaires. La fiabilité, la structure factorielle et la validité de cette échelle ont été testées dans sept langues et neuf pays différents (Gagné et al., 2015). L'échelle comporte 19 énoncés qui mesurent différents types de motivation dans un contexte de travail : l'amotivation (3 énoncés), la régulation externe (6 énoncés : 3 pour la motivation externe matérielle et 3 pour la motivation externe sociale), la régulation introjectée (4 énoncés), la régulation identifiée (3 énoncés) et la motivation intrinsèque (3 énoncés). Tous les énoncés ont été administrés aux participants. Cependant, comme la variable étudiée dans ce modèle vise spécifiquement la motivation autonome, seulement les résultats pour la motivation identifiée et la motivation intrinsèque seront calculés. Les répondants devaient indiquer leur degré d'accord ou de désaccord sur une série d'énoncés quant aux raisons qui les motivent à déployer des efforts au travail (intellectuels, physiques et mentaux) sur échelle Likert allant de 1 = not at all à 7 = completely. Un exemple d'énoncé pour la régulation identifiée serait « Because putting efforts in this job aligns with my personal values » et pour la régulation intrinsèque «Because what I do in my work is exciting». Suite aux recommandations de J. Forest (communication personnelle, 1er décembre 2019), nous additionnerons les scores des

énoncés de ces deux types de motivation et calculerons la moyenne. Un score élevé indiquera une motivation autonome plus élevée qu'un score plus faible.

3.4.3 L'échelle de mesure du bien-être psychologique

Le niveau de bien-être des participants a été mesuré à l'aide de l'inventaire de Ryff (1989) qui évalue le bien-être psychologique selon les six dimensions (mêmes que décrites dans le chapitre sur la revue de la littérature) : l'autonomie; la maitrise de l'environnement, la croissance personnelle, les relations positives avec les autres, le but dans la vie et l'acceptation de soi. Le questionnaire original de cette mesure est composé d'un total de 120 énoncés. Or, pour cette recherche, nous avons privilégié une version courte de 18 énoncés (Ryff et Keyes, 1995). La consistance interne de la mesure abrégée a été supportée dans plusieurs études, dont Murguia (2001), Ryff, Keyes et Hughes (2003), Gloria, Castellanos et Orozco (2005) et Gloria, Castellanos, Scull et Villegas (2009).

Le questionnaire PWB a été pris directement sur le site internet SPARQtools de l'université de Stanford (http://sparqtools.org/mobility-measure/psychologicalwellbeing-scale). Chaque dimension était mesurée à l'aide de 3 énoncés positivement et négativement formulés. Des exemples d'énoncés par indicateur seraient « I tend to be influenced by people with strong opinions » (négativement formulé, autonomie), « I am good at managing the responsibilities of daily life» (positivement formulé, maitrise de l'environnement), « For me, life has been a continuous process of learning, changing, and growth » (positivement formulé, croissance personnelle), « People would describe me as a giving person, willing to share my time with others » (positivement formulé, relations positives avec les autres), «I live life one day at a time and don't really think about the future » (positivement formulé, but dans la vie) et « In many ways I feel disappointed about my achievements in life » (négativement formulé, acceptation de soi). Afin d'avoir le même continuum de réponse que les autres mesures de notre questionnaire, nous avons renversé l'échelle de réponse par rapport à celle de la mesure originale. Ce faisant, nous avons également dû inverser les énoncés qui devaient être calculés selon une notation inverse (négativement formulés). Ces modifications mineures, ainsi que toutes celles qui suivront quant aux échelles de mesure utilisées, sont présentées à l'Annexe 4.

Finalement, les répondants ont évalué leur degré d'accord ou de désaccord avec les affirmations selon une échelle Likert allant de 1 = strongly disagree à 7 = strongly agree. Les scores de chaque dimension ont ensuite été calculés. Un score élevé indiquera que le répondant maîtrise la dimension en question et, donc, un plus haut niveau de bien-être psychologique (Ryff et Keyes, 1995).

3.4.4 L'échelle de mesure de la performance autoévaluée du leader

Comme décrit plus tôt, nous avons opté pour une mesure autorapportée afin de mesurer la performance (Vandenabeele, 2009). Idéalement, des analyses de confirmation et de validité de cette mesure auraient été effectuées par les auteurs, mais ces statistiques n'étaient pas disponibles. Or, puisque cette mesure englobe un concept large de la performance, nous avons tout de même choisi de conserver cette dernière. Les participants devaient indiquer leur degré d'accord avec 4 affirmations, par exemple « In my opinion, I contribute to the success of the organization » et « I think I am a good employee », sur une pondération de 1 = totally disagree à 5 = totally agree. Un score élevé indiquera une meilleure performance autoévaluée qu'un score plus faible (Vandenabeele, 2009). À noter que nous avons apporté une modification mineure en renversant, encore une fois, l'ordre des ancrages de réponse originaux afin d'uniformiser nos options de réponses avec l'ensemble du questionnaire (Annexe 4).

3.4.5 L'échelle de mesure du soutien organisationnel perçu

Pour des raisons pratiques, la variable modératrice de soutien organisationnel perçu a été mesurée à l'aide de la version courte de l'échelle originale de Eisenberger *et al.* (1986) (*Survey of Perceived Organizational Support*, SPOS). Le questionnaire que nous avons utilisé est tiré du site web de Eisenberger (http://classweb.uh.edu/eisenberger/-perceived-organizational-support). Il contient les 8 énoncés considérés les plus représentatifs parmi les 36 énoncés de la mesure originale du soutien organisationnel perçu. Puisque plusieurs études ont confirmé l'unidimensionnalité et la grande cohérence interne de la mesure originale (par ex., Armeli, Eisenberger, Fasolo et Lynch, 1998; Eisenberger, Fasolo et Davis LaMastro, 1990; Shore et Wayne, 1993, cité dans Rhoades et Eisenberger, 2002), l'utilisation de versions plus courtes ne semble pas poser problème. Les auteurs Rhoades et Eisenberger (2002) recommandent toutefois d'inclure les deux facettes de la définition

du POS, c'est-à-dire l'évaluation de la contribution des employés et le souci du bien-être des employés, ce qui a été respecté dans l'échelle de mesure que nous avons utilisée. D'ailleurs, les analyses d'études précédentes d'une version à 8 énoncés démontraient une haute fiabilité interne ($\alpha = 0.90$) (Eisenberger, Cummings, Armeli et Lynch, 1997; Lynch, Eisenberger et Armeli, 1999).

Dans cette échelle abrégée, les répondants devaient émettre leur opinion sur des énoncés en lien avec le travail dans leur entreprise, par exemple « The organization takes pride in my accomplishments at work » (positivement formulé) ou encore « The organization would ignore any complaint from me » (négativement formulé). Les ancrages originaux vont de 0 = strongly disagree à 6 = strongly agree, mais pour assurer une uniformité avec les échelles de réponse du questionnaire, nous avons adapté les ancrages pour avoir une échelle Likert de 1 à 7 plutôt que de 0 à 6 (Annexe 4). Un score élevé indiquera que la perception du soutien organisationnel est plus élevée qu'un score plus faible (Eisenberger et al., 1986).

3.4.6 La variable de contrôle

La durée de la relation d'encadrement a été incorporée comme variable de contrôle. En effet, la durée se révèle importante dans le cadre de notre recherche puisqu'elle peut modifier la relation entre deux individus et donc avoir un effet confondant. Par exemple, un gestionnaire qui supervise un employé depuis 2 ans aura plus de temps pour bâtir une relation de qualité qu'avec un employé qu'il supervise depuis seulement quelques mois. Pour cette raison, nous avons ajouté la durée de la relation d'encadrement en demandant aux répondants de quantifier depuis combien de mois la relation avec le subordonné perdure afin de minimiser ce biais potentiel. La durée moyenne d'une relation est de 42,8 mois (3 ans et 6 mois) avec un écart-type de 33,77 mois (2 ans et 8 mois), ce qui est bien au-delà du minimum requis de 6 mois. L'écart est assez large avec un minimum de 6 mois et un maximum de 195 mois.

Chapitre 4 Présentation des résultats

Ce chapitre présente la méthode d'analyse des données ainsi que les résultats obtenus suite à ces analyses. Nous décrirons d'abord le processus de validation des instruments de mesure. Nous discuterons entre autres des corrélations entre les énoncés de chacune des échelles et des décisions prises en fonction de ces résultats. Ensuite, nous détaillerons les analyses descriptives de moyennes et d'écarts-types, suivies par les analyses corrélationnelles entre les variables et les indices de fidélité. Puis, nous vérifierons les hypothèses qui ont été formulées à l'aide d'analyses de régression et de tests de modération. Pour conclure, nous présenterons les résultats d'analyses exploratoires pour les dimensions de la mesure de LMX.

4.1 Validité des mesures

Afin de nous assurer que les échelles de mesure utilisées pour faire les tests d'hypothèses soient cohérentes (ex. que les énoncés bougent bien ensembles, qu'il fasse du sens d'agréger les mesures à plusieurs dimensions, etc.), nous avons procédé à une validation de ces dernières. Pour ce faire, nous avons regardé les coefficients de corrélations de Pearson (r) entre les énoncés associés à la même échelle. Le coefficient de Pearson permet d'exprimer la relation linéaire entre deux variables (Cohen, 1988). La valeur du coefficient de corrélation varie entre -1 et +1 : une valeur proche de 0 tend à montrer que deux variables sont indépendantes, alors qu'une valeur qui s'en éloigne montre un lien plus fort entre les variables. Pour évaluer l'amplitude de l'effet des variables indépendante et modératrice sur nos variables dépendantes, nous utiliserons une convention en sciences du comportement selon laquelle une corrélation forte $r \ge 0,50$, une corrélation moyenne $r \in [0,30;0,50[$ et une corrélation faible $r \in [0,10;0,30[$ (Cohen, 1988). Il est important de noter qu'une corrélation élevée ne prouve pas de lien causal puisqu'une variable exogène pourrait être à l'origine de comportements similaires. Ainsi, les coefficients de corrélations ont été calculés entre les items de chaque échelle de mesure. Les paragraphes

suivants expliquent le raisonnement derrière les décisions qui ont été prises suite aux analyses.

D'abord, à titre de rappel, les analyses de la mesure de LMX évaluée du point de vue du superviseur (SLMX-MDM) seront en premier temps effectuées avec une mesure globale. Ensuite, puisque la littérature indique qu'il serait intéressant d'examiner autant les facettes individuelles de la mesure du LMX que la mesure globale et que la mesure choisie le permet, les effets du LMX par dimensions sur les variables dépendantes seront examinés comme analyses supplémentaires.

L'ensemble des énoncés ont donc été regroupés en une échelle globale après avoir rapidement validé que les sous-échelles (affect, loyauté, contribution, respect) soient assez fortement corrélées entre elles pour les combiner en une seule échelle de SLMX. Les corrélations dans le tableau 4 indiquent que le troisième énoncé de la dimension de contribution (« I provide support and resources for my employee that goes beyond what is specified in my job description ») n'était pas corrélé de manière significative avec quatre autres énoncés. Or, le critère que nous avons déterminé pour conserver les énoncés dans nos analyses est que les corrélations doivent être significatives au niveau p < 0.05. Nous avons donc pris la décision de conserver la mesure globale et d'enlever seulement cet item puisque toutes les autres corrélations respectaient le seuil de signification minimal (malgré quelques corrélations plus faibles entre certains items).

Pour préparer la section des analyses supplémentaires, nous avons également validé les corrélations par dimension. Comme présenté dans le tableau 5, toutes les corrélations sont statistiquement significatives à un niveau de 0,01. De plus, les coefficients de corrélation vont de moyennement à fortement élevés pour chacune des dimensions. Ainsi, aucune modification ne sera apportée aux échelles pour les dimensions lors des analyses complémentaires.

Tableau 4

Matrice de corrélations pour la mesure globale de LMX

Énoncés	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. I like my employee very much as a person (A)	1,00											
2. I admire my employee's professional skills (RP)	0,53**	1,00										
3. I provide support and resources for my employee that goes beyond what is specified in my job description (C)	0,22*	0,18*	1,00									
4. My employee is a lot of fun to work with (A)	0,72**	0,52**	0,33**	1,00								
5. My employee would come to my defense if I were 'attacked' by others (L)	0,58**	0,52**	0,10	0,52**	1,00							
6. I am impressed with my employee's knowledge of his/her job (RP)	0,44**	0,56**	0,19*	0,37**	0,45**	1,00						
7. My employee defends my decisions, even without complete knowledge of the issue in question (L)	0,46**	0,35**	0,24**	0,40**	0,55**	0,32**	1,00					
8. I am willing to apply extra efforts, beyond those normally required, to help my employee meet his or her work goals (C)	0,41**	0,26**	0,45**	0,44**	0,21*	0,26**	0,33**	1,00				
9. My employee is the kind of person one would like to have as a friend (A)	0,75**	0,54**	0,17	0,70**	0,55**	0,43**	0,40**	0,34**	1,00			
10. My employee would defend me to others in the organization if I made an honest mistake (L)	0,49**	0,39**	0,15	0,42**	0,63**	0,33**	0,35**	0,30**	0,46**	1,00		
11. I do not mind working my hardest for my employee (C)	0,50**	0,39**	0,22*	0,45**	0,46**	0,37**	0,30**	0,40**	0,51**	0,61**	1,00	
12. I respect my employee's knowledge of and competence on the job (RP)	0,36**	0,53**	0,04	0,26**	0,33**	0,59**	0,26**	0,25**	0,42**	0,34**	0,46**	1,00

Note. * p < 0.05; ** p < 0.01. A = Affectivité; L = Loyauté; C = Contribution; RP = Respect professionnel.

Tableau 5

Matrices de corrélations par dimension pour la mesure de SLMX

Affectivité - Énoncés	1	4	9
1. I like my employee very much as a person	1,00		
4. My employee is a lot of fun to work with	0,72**	1,00	
9. My employee is the kind of person one would like to	0,75**	0,70**	1,00
have as a friend			
Loyauté - Énoncés	5	7	10
5. My employee would come to my defense if I were	1,00		
'attacked' by others	0.55**	1.00	
7. My employee defends my decisions, even without complete knowledge of the issue in question	0,55**	1,00	
10. My employee would defend me to others in the	0,63**	0,35**	1,00
organization if I made an honest mistake	0,05	0,55	1,00
- 8			
	2	0	11
Contribution - Enonces	.5	X	11
Contribution - Énoncés 3. I provide support and resources for my employee that	1.00	8	11
3. I provide support and resources for my employee that	1,00	8	11
3. I provide support and resources for my employee that goes beyond what is specified in my job description	1,00		11
3. I provide support and resources for my employee that goes beyond what is specified in my job description 8. I am willing to apply extra efforts, beyond those		1,00	11
3. I provide support and resources for my employee that goes beyond what is specified in my job description 8. I am willing to apply extra efforts, beyond those normally required, to help my employee meet his or her	1,00		11
3. I provide support and resources for my employee that goes beyond what is specified in my job description 8. I am willing to apply extra efforts, beyond those	1,00		1,00
3. I provide support and resources for my employee that goes beyond what is specified in my job description 8. I am willing to apply extra efforts, beyond those normally required, to help my employee meet his or her work goals	1,00 0,45**	1,00	
3. I provide support and resources for my employee that goes beyond what is specified in my job description 8. I am willing to apply extra efforts, beyond those normally required, to help my employee meet his or her work goals	1,00 0,45**	1,00	
3. I provide support and resources for my employee that goes beyond what is specified in my job description 8. I am willing to apply extra efforts, beyond those normally required, to help my employee meet his or her work goals 11. I do not mind working my hardest for my employee	1,00 0,45** 0,22**	1,00	1,00
3. I provide support and resources for my employee that goes beyond what is specified in my job description 8. I am willing to apply extra efforts, beyond those normally required, to help my employee meet his or her work goals 11. I do not mind working my hardest for my employee Respect professionnel - Énoncés	1,00 0,45** 0,22**	1,00	1,00
3. I provide support and resources for my employee that goes beyond what is specified in my job description 8. I am willing to apply extra efforts, beyond those normally required, to help my employee meet his or her work goals 11. I do not mind working my hardest for my employee Respect professionnel - Énoncés 2. I admire my employee's professional skills	1,00 0,45** 0,22** 2 1,00	1,00 0,40**	1,00
3. I provide support and resources for my employee that goes beyond what is specified in my job description 8. I am willing to apply extra efforts, beyond those normally required, to help my employee meet his or her work goals 11. I do not mind working my hardest for my employee Respect professionnel - Énoncés 2. I admire my employee's professional skills 6. I am impressed with my employee's knowledge of	1,00 0,45** 0,22** 2 1,00	1,00 0,40**	1,00

Note. ** p < 0.01

Ensuite, pour les mesures de motivation autonome, de performance autorapportée et de soutien organisationnel perçu, les résultats présentent des corrélations statistiquement significatives à un niveau de 0,01 avec un coefficient de corrélation élevé à plus de 0,50 pour l'ensemble des énoncés, à l'exception du dernier énoncé de la mesure de performance « On average, I work harder than my colleagues » (r = 0,27; 0,25; 0,31). Par souci de cohérence, nous avons tout de même décidé de garder cet énoncé puisque la corrélation est significative. Les tableaux de corrélations complets pour ces variables sont disponibles à l'Annexe E.

Quant à la mesure multidimensionnelle de bien-être psychologique, l'idée de départ était d'effectuer les analyses en agrégeant les dimensions pour en faire un score global. Nous avons cependant constaté de faibles corrélations entre les énoncés qui la composent, voire non significatives dans quelques cas (consulter l'Annexe F pour obtenir la matrice des corrélations de la mesure globale). Cela pourrait s'expliquer par le fait qu'il s'agit d'une mesure à plusieurs dimensions et que les participants ne répondent pas nécessairement de la même manière aux questions relatives à une facette en particulier versus une autre. Autrement dit, les items pour mesurer le bien-être d'un individu dans une certaine dimension, par exemple les relations positives avec les autres, ne sont pas toujours corrélés dans cette étude avec les items pour mesurer d'autres dimensions du bien-être, comme le but dans la vie. Cette observation est cohérente avec l'analyse préliminaire des résultats de l'étude de l'auteure de cette échelle (Ryff, 1989), dans laquelle chaque item présentait une corrélation positive plus forte avec sa propre échelle, tout en respectant les propriétés psychométriques requises. À la suite de ces résultats, de plus amples lectures nous ont confirmé qu'il est recommandé d'analyser les énoncés de bien-être par dimension plutôt qu'en une seule échelle. D'autant plus que les dimensions n'étaient pas suffisamment corrélées entre elles pour les combiner en une seule échelle de bien-être psychologique. Nous avons donc décidé de suivre cette recommandation et de regrouper les énoncés de façon à avoir une vue par dimension (tableau 6).

Tableau 6

Matrices de corrélations par dimension pour la mesure de bien-être psychologique

Acceptation de soi - Énoncés	1	2	5
1. I like most parts of my personality	1,00		
2. When I look at the story of my life, I am pleased	0,47**	1.00	
with how things have turned out so far	0,47.	1,00	
<u> </u>	0.47**	0,68**	1,00
5. In many ways I feel disappointed about my achievements in life	0,47**	0,08	1,00
achievements in me			
D. () . ()	2		10
But dans la vie - Énoncés	1.00	7	10
3. Some people wander aimlessly through life, but I am not one of them	1,00		
	0.22*	1.00	
7. I live life one day at a time and don't really think about the future	0,22*	1,00	
10. I sometimes feel as if I've done all there is to do in	-0,06	0,15	1,00
life	-0,00	0,13	1,00
Maitrise de l'environnement - Énoncés	4	8	9
4. The demands of everyday life often get me down	1,00		
8. In general, I feel I am in charge of the situation in	0,52**	1,00	
which I live	,	,	
9. I am good at managing the responsibilities of daily life	0,43**	0,61**	1,00
Relations positives avec les autres - Énoncés	6	13	16
6. Maintaining close relationships has been difficult and	1,00		
frustrating for me			
13. People would describe me as a giving person, willing	0,29**	1,00	
to share my time with others			
16. I have not experienced many warm and trusting	0,50**	0,20*	1,00
relationships with others			
Cuaiggamas maugammalla É		10	1.4
Croissance personnelle - Énoncés	11	12	14
11. For me, life has been a continuous process of	1,00	12	14
11. For me, life has been a continuous process of learning, changing, and growth	1,00		14
11. For me, life has been a continuous process of learning, changing, and growth12. I think it is important to have new experiences that		1,00	14
11. For me, life has been a continuous process of learning, changing, and growth 12. I think it is important to have new experiences that challenge how I think about myself and the world	1,00 0,66**	1,00	
11. For me, life has been a continuous process of learning, changing, and growth 12. I think it is important to have new experiences that challenge how I think about myself and the world 14. I gave up trying to make big improvements or	1,00		1,00
11. For me, life has been a continuous process of learning, changing, and growth 12. I think it is important to have new experiences that challenge how I think about myself and the world	1,00 0,66**	1,00	
11. For me, life has been a continuous process of learning, changing, and growth 12. I think it is important to have new experiences that challenge how I think about myself and the world 14. I gave up trying to make big improvements or changes in my life a long time ago	1,00 0,66** 0,31**	1,00 0,23**	1,00
11. For me, life has been a continuous process of learning, changing, and growth 12. I think it is important to have new experiences that challenge how I think about myself and the world 14. I gave up trying to make big improvements or changes in my life a long time ago Autonomie - Énoncés	1,00 0,66** 0,31**	1,00	
11. For me, life has been a continuous process of learning, changing, and growth 12. I think it is important to have new experiences that challenge how I think about myself and the world 14. I gave up trying to make big improvements or changes in my life a long time ago Autonomie - Énoncés 15. I tend to be influenced by people with strong	1,00 0,66** 0,31**	1,00 0,23**	1,00
11. For me, life has been a continuous process of learning, changing, and growth 12. I think it is important to have new experiences that challenge how I think about myself and the world 14. I gave up trying to make big improvements or changes in my life a long time ago Autonomie - Énoncés 15. I tend to be influenced by people with strong opinions	1,00 0,66** 0,31** 15 1,00	1,00 0,23**	1,00
11. For me, life has been a continuous process of learning, changing, and growth 12. I think it is important to have new experiences that challenge how I think about myself and the world 14. I gave up trying to make big improvements or changes in my life a long time ago Autonomie - Énoncés 15. I tend to be influenced by people with strong opinions 17. I have confidence in my own opinions, even if they	1,00 0,66** 0,31**	1,00 0,23**	1,00
11. For me, life has been a continuous process of learning, changing, and growth 12. I think it is important to have new experiences that challenge how I think about myself and the world 14. I gave up trying to make big improvements or changes in my life a long time ago Autonomie - Énoncés 15. I tend to be influenced by people with strong opinions	1,00 0,66** 0,31** 15 1,00	1,00 0,23**	1,00

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

Bien que les données expriment des corrélations significatives (à l'exception d'un seul énoncé), les coefficients ne sont pas très élevés pour certaines dimensions. Quant à l'énoncé non significatif « I sometimes feel as if I've done all there is to do in life » relié à la dimension de but dans la vie, il a été supprimé des données par souci de cohérence. Étant donné qu'il restait seulement deux items à cette échelle, nous avons préféré retirer complètement cette dimension, car nous estimions que cela serait trop faible pour assurer une validité des résultats.

Par conséquent, nous avons effectué cinq analyses pour cette variable dépendante, en examinant l'effet du LMX du point de vue du leader sur les dimensions du bien-être restantes. Finalement, après avoir pris la décision d'examiner les dimensions de manière séparées, une modification fut nécessaire à la formulation de l'hypothèse de départ. Le contenu de l'hypothèse demeure inchangé, mais elle est maintenant formulée pour préciser les cinq dimensions spécifiquement.

Hypothèse 2 : La qualité de la relation gestionnaire-employé (LMX) influencera positivement toutes les dimensions du bien-être psychologique des gestionnaires, soit a) l'acceptation de soi b) la maitrise de l'environnement c) les relations positives avec les autres d) la croissance personnelle et e) l'autonomie.

Les sections subséquentes présentent les analyses descriptives qui ont été effectuées à partir de ces mesures finales.

4.2 Statistiques descriptives

Le tableau 7 synthétise la moyenne et l'écart-type de l'ensemble des variables de notre modèle. Nous avons procédé en calculant d'abord la moyenne des réponses par répondant pour chaque indicateur et exécuté les analyses par la suite. Pour les variables de LMX et de performance autorapportée, les échelles de réponse sont réparties sur un continuum allant de 1 à 5 tandis que pour les variables de motivation, bien-être et soutien organisationnel, elles sont réparties sur un continuum de 1 à 7, ce qui est à prendre en considération pour l'interprétation de ces statistiques.

Tableau 7

Moyennes et écarts-types

Variables	Likert	N	Moyennes	É-T
LMX	(/5)	129	4,01	0,56
Motivation autonome	(/7)	129	5,11	1,19
Bien-être psychologique - AS	(/7)	129	5,09	1,30
Bien-être psychologique - ME	(/7)	129	5,01	1,15
Bien-être psychologique - RP	(/7)	129	5,11	1,25
Bien-être psychologique - CP	(/7)	129	5,60	0,93
Bien-être psychologique - A	(/7)	129	5,42	0,95
Performance	(/5)	129	4,27	0,49
POS	(/7)	129	4,98	1,44
Durée de la relation (mois)		129	42,8	33,77

AS= Acceptation de soi; ME = Maitrise de l'environnement; RP = Relations positives avec les autres; CP = Croissance personnelle; A = Autonomie

De façon générale, nous notons que toutes les moyennes sont supérieures au point milieu de leur échelle (à l'exception de la variable de contrôle qui n'est pas calculée sur une échelle). Quant aux écarts-types, les dispersions sont relativement faibles, ce qui laisse comprendre qu'il y a peu de variabilité dans l'échantillon sur ces variables.

4.3 Analyses corrélationnelles et fidélité

Des analyses pour calculer les coefficients de corrélations entre les variables de notre modèle ont également été effectuées. Le tableau 8 regroupe ces résultats ainsi que les indices de fidélité (coefficient Alpha de Cronbach, α) associés à chaque instrument de

mesure. Brièvement, la cohérence interne (fidélité) d'un instrument consiste à évaluer la cohésion - ou l'homogénéité - entre les items qui la composent. Comme le décrit Hinkin (1998) « Un coefficient alpha important donne une indication de forte covariance des items et suggère que le domaine d'échantillonnage a été capturé de manière adéquate » (p.113, traduction libre). Une règle standard proposée par Nunnally (1978) est qu'un indice de cohérence interne est satisfaisant lorsque $\alpha > 0,70$. Le nombre d'énoncés influence également la fidélité d'une échelle, car plus le nombre d'énoncés d'une échelle est élevé, plus sa cohérence interne sera grande (Hinkin, 1998).

Tableau 8

Matrice de corrélations entre les variables et fidélité

Variable	1	2	3a	3b	3c	3d	3e	4	5	6
1. LMX	,90									
2. Motivation autonome	,26**	,91								
3a. Bien-être psy - AS	,15	,34**	,77							
3b. Bien-être psy - ME	,17	,27**	,76**	,74						
3c. Bien-être psy - RP	,12	,19*	,52**	,50**	,61					
3d. Bien-être psy - CP	,11	,36**	,38**	,37**	,37**	,61				
3e. Bien-être psy - A	,20*	,14	,22*	,38**	,17*	,28**	,61			
4. Performance	,19*	,44**	,18*	,19*	,22*	,10	,06	,73		
5. POS	,22*	,37**	,33**	,40**	,36**	,36**	,21*	,30**	,95	
6. Durée relation (mois)	,04	,08	,13	,20*	,06	,04	,13	,13	,06	

Note. * p < 0.05; *** p < 0.01. Les scores en diagonale représentent la fidélité (α). AS= Acceptation de soi; ME = Maitrise de l'environnement; RP = Relations positives avec les autres; CP = Croissance personnelle; A = Autonomie

Les résultats démontrent que la quasi-totalité des échelles de mesure respecte les critères de fidélité ($\alpha > 0,70$), mis à part trois dimensions du bien-être psychologiques (2c, 2d et 2e). Pour ces dernières, le petit nombre d'énoncés par dimension pourrait contribuer à expliquer ces indices de fidélité plus faibles, qui restent tout de même proches de notre cible ($\alpha = 0,61$).

De plus, à l'exception des dimensions du bien-être psychologique et de la variable contrôle de durée de la relation d'encadrement, les corrélations sont significatives à un degré de 0,05. Nous observons également que la totalité des variables est positivement corrélée entre elles. Notamment, la variable modératrice de soutien organisationnel perçu

est assez bien corrélée avec l'ensemble des autres variables, ce qui pourrait rendre plus difficile d'attribuer l'effet de nos variables dépendantes à la relation avec le gestionnaire ou au soutien organisationnel perçu. Finalement, la relation entre le LMX et la motivation autonome du gestionnaire est celle qui est la plus corrélée parmi nos variables (r = 0.26, p < 0.01). On pourrait s'attendre à un effet plus fort pour cette variable lors des analyses de régression que nous verrons dans la section suivante.

4.4 Vérification des hypothèses

Les hypothèses ont été testées dans SPSS à l'aide du modèle 1 de la macro Process, version 3.5 (lancée le 2 mai 2020 - http://processmacro.org/version-history.html; Hayes, 2013). Process ne permettant de mesurer qu'une seule variable dépendante à la fois, un total de 7 régressions ont été faites. Plus spécifiquement, en utilisant cette macro, nous avons effectué des analyses de régression afin d'examiner les effets du LMX sur la motivation autonome, les cinq dimensions du bien-être psychologique et la performance autorapportée des leaders, modérés par le soutien organisationnel perçu. De plus, nous avons demandé à Process, en cochant des options disponibles dans la macro, que les données soient générées pour pouvoir créer des figures, que nous examinons seulement lorsque les interactions sont significatives.

Pour toutes les analyses, le niveau de confiance a été fixé à 95%, le « bootstrapping » à 5 000 échantillons et la case pour centrer les variables sur la moyenne a été cochée. La variable contrôle de durée de la relation d'encadrement a également été entrée comme covariable. Les résultats de nos analyses ont été combinés dans les tableaux ci-dessous, qui seront ensuite discutés par variable dépendante.

4.4.1 Motivation autonome

L'hypothèse 1, qui affirmait que le LMX serait positivement lié à motivation autonome des gestionnaires, a été confirmée (b = ,42; p < ,05). De plus, en appui à l'hypothèse 4a, le soutien organisationnel perçu a également modéré la relation entre le LMX et la motivation autonome (b = -,25 p < ,05). Le tableau 9 ci-dessous présente ces résultats.

Tableau 9

Les effets du LMX et du POS sur la motivation autonome des gestionnaires

Variable	Coefficient	SE	t	p	LLCI	ULCI
Constante	5,07	,16	32,71	,00**	4,77	5,38
LMX	,42	,18	2,40	,02*	,07	,77
POS	,29	,07	4,17	,00**	,15	,42
LMX x POS	-,25	,12	-2,10	,04*	-,49	-,01
Durée de la relation	,00	,00	,63	,53	,00	,01

Note. * p < .05; ** p < .01. LLCI = Limite inférieure de l'intervalle de confiance, ULCI = Limite supérieure de l'intervalle de confiance. N = 129.

$$R^2 = .20$$
; $F(4;124) = 7.79$; $p < .01$.

L'interaction du LMX et du POS sur la motivation autonome des gestionnaires est présentée visuellement dans le graphique de la figure 6. Le tracé démontre que l'effet du LMX sur la motivation autonome des gestionnaires est beaucoup moins prononcé lorsque le soutien organisationnel perçu est élevé (et plus prononcé lorsque le soutien organisationnel perçu est faible).

Cette observation est appuyée par les effets conditionnels du LMX sur la motivation autonome à différents niveaux de POS, qui indiquent que l'effet du LMX sur la motivation automne est beaucoup plus fort lorsque le POS est faible (b = ,78; SE = ,25; t = 3,11; p = ,00; LLCI = 0,28; ULCI = 1,28) comparé à un POS modéré (b = ,42; SE = ,18; t = 2,40; p = ,02; LLCI = ,07; ULCI = ,77) ou un POS élevé (b = ,06; SE = ,24; t = ,25; p = ,80; LLCI = -,41; ULCI = ,53). L'impact du LMX sur la motivation autonome dans notre modèle (b = 0,78; 0,42; 0,06) diminue donc à mesure que le soutien organisationnel perçu augmente. Nous notons d'ailleurs qu'aucun lien significatif n'est établi entre le LMX et la motivation autonome lorsque la perception du soutien organisationnel est élevée alors que la relation est forte et significative à p < ,01 lorsque la perception du soutien organisationnel est faible. Finalement, la variable contrôle de durée de la relation d'encadrement n'a toutefois pas eu d'influence significative sur la motivation autonome.

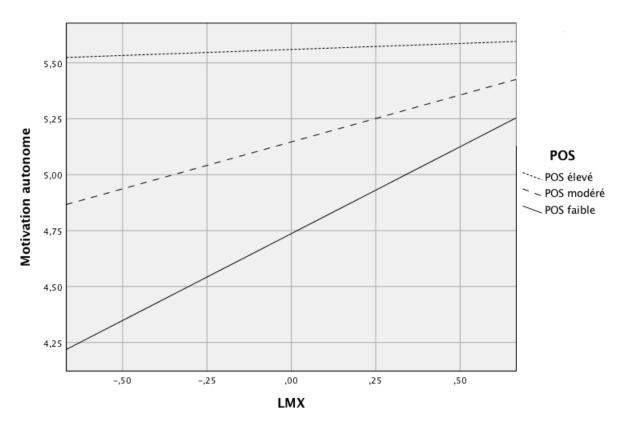


Figure 6. Représentation graphique de l'interaction du LMX et du POS sur la motivation autonome des gestionnaires

4.4.2 Bien-être psychologique

L'hypothèse 2 proposait que le LMX influence positivement les dimensions du bien-être psychologique chez les gestionnaires, soit a) l'acceptation de soi b) la maitrise de l'environnement c) les relations positives avec les autres d) la croissance personnelle et e) l'autonomie. Les résultats du tableau 10 démontrent que l'interaction entre le LMX et l'ensemble des échelles de bien-être est non supportée (p = ,33; p = ,30; p = ,58; p = ,66; p = ,08). Il est intéressant de noter que la relation directe entre le POS et quatre de nos échelles est significative, même si ce n'est pas un effet que nous étudions dans ce modèle. De plus, l'hypothèse 4b n'est pas soutenue pour l'ensemble des dimensions, puisque nous n'avons pas trouvé de lien significatif appuyant que le soutien organisationnel perçu modère la relation entre le LMX et les facettes du bien-être psychologique. La variable contrôle de durée de la relation n'a pas eu d'influence significative sur le bien-être psychologique, sauf pour la dimension de maîtrise de l'environnement (b = ,01; p < ,05).

Tableau 10

Les effets du LMX et du POS sur le bien-être psychologique des gestionnaires

Variable	Coefficient	SE	t	р	LLCI	ULCI
Acceptation de soi ^a						
Constante	4,93	,18	27,84	,00**	4,58	5,28
LMX	,20	,20	,98	,33	-,20	,59
POS	,29	,08	3,65	,00**	,13	,44
LMX x POS	-,16	,14	-1,19	,24	-,43	,11
Durée de la relation	,00	,00	1,34	,18	,00	,01
Maîtrise de l'environneme	nt^b					
Constante	4,78	,15	32,01	,00**	4,48	5,07
LMX	,18	,17	1,04	,30	-,16	,51
POS	,31	,07	4,66	,00**	,18	,44
LMX x POS	-,13	,11	-1,09	,28	-,35	,10
Durée de la relation	,01	,00	2,21	,03*	,00	,01
Relations positives avec le	s autres ^c					
Constante	5,06	,17	29,81	,00**	4,73	5,40
LMX	,11	,19	,56	,58	-,27	,49
POS	,31	,08	4,06	,00**	,16	,45
LMX x POS	-,10	,13	-0,76	,45	-,36	,16
Durée de la relation	,00	,00	,47	,64	,00	,01
Croissance personnelle ^d						
Constante	5,60	,13	44,66	,00**	5,35	5,84
LMX	,06	,14	,44	,66	-,22	,34
POS	,24	,06	4,27	,00**	,13	,35
LMX x POS	-,14	,10	-1,49	,14	-,33	,05
Durée de la relation	,00	,00	,27	,79	,00	,01
Autonomie ^e						
Constante	5,26	,13	39,96	,00**	5,00	5,52
LMX	,26	,15	1,76	,08	-,03	,56
POS	,09	,06	1,62	,11	-,02	,21
LMX x POS	,18	,10	1,80	,07	-,02	,38
Durée de la relation	,00	,00	1,27	,21	,00	,01

Note. * p < .05; ** p < .01. LLCI = Limite inférieure de l'intervalle de confiance, ULCI = Limite supérieure de l'intervalle de confiance. N = 129.

 $^{^{}a}R^{2} = ,13; F(4;124) = 4,83; p < ,01.$

 $^{{}^{}b}R^{2} = ,21; F(4;124) = 8,12; p < ,01.$

 $^{^{}c}R^{2} = .13; F(4;124) = 4.49; p < .01.$

 $^{{}^{}d}R^{2} = ,15; F(4;124) = 5.27; p < ,01.$

 $^{{}^{}e}R^{2} = ,10; F(4;124) = 3.60; p < ,01.$

4.4.3 Performance

L'hypothèse 3 proposait que le LMX serait positivement associé à la performance autorapportée des gestionnaires. Les analyses présentées dans le tableau 11 n'ont pas confirmé cette hypothèse (p = ,13). Dans la même lignée, l'effet modérateur du soutien organisationnel perçu sur la relation entre le LMX et la performance autorapportée n'a pas été démontré dans cette étude (p = ,49). L'hypothèse 4c n'est donc pas supportée. Finalement, la variable contrôle de durée de la relation d'encadrement n'a pas eu d'influence significative sur les variables.

Tableau 11

Les effets du LMX et du POS sur la performance des gestionnaires

Variable	Coefficient	SE	t	p	LLCI	ULCI
Constante	2,21	,07	62,84	,00**	4,08	4,34
LMX	,11	,08	1,51	,13	-,04	,26
POS	,09	,03	3,09	,00**	,03	,15
LMX x POS	-,04	,05	-0,70	,49	-,14	,07
Durée de la relation	,00	,00	1,28	,20	,00	,00

Note. * p < .05; ** p < .01. LLCI = Limite inférieure de l'intervalle de confiance, ULCI = Limite supérieure de l'intervalle de confiance. N = 129.

$$R^2 = .12$$
; $F(4;124) = 4.19$; $p < .01$.

4.5 Analyses supplémentaires

Nous avons mentionné tout au long de ce mémoire que des analyses exploratoires seraient effectuées afin d'approfondir l'effet du LMX sur nos variables dépendantes. Plus précisément, nous voulons déterminer si les quatre dimensions du LMX prédisent ces dernières de manière différenciée.

Puisqu'il s'agit d'analyses supplémentaires, nous avons choisi de nous concentrer sur la relation entre le LMX et ses conséquences (plutôt que d'incorporer également la modération de POS). De plus, puisque les résultats décrits dans la section 4.4 ont présenté que des preuves statistiquement significatives que le LMX influence la motivation

automne des leaders, nous allons regarder uniquement la relation directe des dimensions du LMX sur cette variable (hypothèse 1).

D'abord, des analyses descriptives pour obtenir la moyenne et l'écart-type de chaque dimension ont été effectuées. Les résultats indiquent les chiffres suivants pour un total de 129 répondants et une échelle de réponse jusqu'à un maximum de 5 points: affectivité (M = 3,97; ÉT = ,78), loyauté (M = 3,83; ÉT = ,72), contribution (M = 4,10; ÉT = ,57) et respect professionnel (M = 4,16; ÉT = ,57). Ensuite, les corrélations entre les dimensions du LMX ont été examinées. Comme le tableau 12 l'indique, l'ensemble des corrélations sont significatives à p < 0,01. Les dimensions bougent dans la même direction et sont moyennement à fortement corréler entre elles (r = ,42 à r = ,64). Ceci confirme qu'il faisait en effet du sens de combiner ces dimensions en une seule mesure, mais qu'il est quand même intéressant de les regarder séparément. De plus, les indices de fidélité de trois des quatre dimensions (à l'exception de la dimension de contribution α = 0,61) respectent les critères recommandés (α > 0,70) par Nunnally (1978). À noter qu'il y avait seulement trois énoncés par échelle. Finalement, la durée de la relation d'encadrement n'a pas démontré de résultats statistiquement significatifs.

Tableau 12

Matrice de corrélations entre les dimensions du LMX

Dimension	1	2	3	4	5
1. Affectivité	,88				
2. Loyauté	,64**	,76			
3. Contribution	,55**	,48**	,61		
4. Respect professionnel	,58**	,53**	,42**	,79	
5. Durée relation (mois)	-,01	-0,2	,04	,20	

Note. ** p < 0.01. Les scores en diagonale représentent la fidélité (α).

Pour ces analyses supplémentaires, nous avons fait 4 régressions linéaires pour tester l'effet de chaque dimension du LMX sur la motivation automne séparément (hypothèse 1). Ces dernières ont été calculées directement avec SPSS puisque la macro PROCESS ne permet pas d'effectuer des régressions sans entrer de modérateur ou de médiateur. Les

cases estimations et intervalle de confiance à 95% ont été cochées. De plus, la variable contrôle de durée de la relation d'encadrement a été entrée comme seconde variable indépendante. Les résultats de ces analyses sont affichés dans le tableau 13 ci-dessous.

Tableau 13

Les effets du LMX par dimension sur la motivation autonome des gestionnaires

Variable	Coefficient	SE	t	р	LLCI	ULCI
Constante	3,85	,56	6,94	,00**	2,75	4,95
LMX - Affectivité ^a	,29	,13	2,16	,03*	,02	,55
Durée de la relation	,00	,00	,90	,37	-,00	,01
Constante	4,12	,58	7,08	,00**	2,97	5,27
LMX - Loyauté ^b	,23	,15	1,57	,12	-,06	,51
Durée de la relation	,00	,00	,91	,37	-,00	,01
Constante	2,94	,75	3,92	,00**	1,45	4,42
LMX - Contribution ^c	,50	,18	2,80	,01**	,15	,86
Durée de la relation	,00	,00	,78	,44	-,00	,01
Constante	2,25	,74	3,04	,00**	,79	3,72
LMX - Respect professionnel ^d	,68	,18	3,78	,00**	,32	1,03
Durée de la relation	,00	,00	,26	,80	-,01	,01

Note. * p < .05; ** p < .01. LLCI = Limite inférieure de l'intervalle de confiance, ULCI = Limite supérieure de l'intervalle de confiance. N = 129.

Nous pouvons observer des coefficients positifs et significatifs, à l'exception de la loyauté qui n'est pas significative (p = .12), lorsque l'on analyse l'effet du LMX par dimension sur la motivation autonome des gestionnaires. Dans ce cas-ci, l'hypothèse 1 - qui proposait que le LMX serait positivement lié à motivation autonome des gestionnaires – est supportée pour les indicateurs d'affectivité, de contribution et de respect professionnel ($b = .29 \ p < .05$; $b = .50 \ p < .01$; $b = .68 \ p < .01$). De plus, nous notons que la force des

 $^{^{}a}R^{2} = .04$; F(3;125) = 2.72; p > .05.

 $^{{}^{}b}R^{2} = .03; F(3;125) = 1.60; p > .05.$

 $^{{}^{}c}R^{2} = .06; F(3;125) = 4.32; p < .05.$

 $^{{}^{}d}R^{2} = ,11; F(3;125) = 7,55; p < ,01.$

relations était plus prononcée pour les deux dimensions de contribution et de respect professionnel.

En lien avec la raison dernière ces analyses supplémentaires, les résultats démontrent que les intervalles de confiance des coefficients de toutes les dimensions du LMX se recoupent, par exemple pour la dimension de la loyauté [-,06; ,51] et celle de la contribution [,15; ,86] (voir figure 7). En conséquence, même si, à première vue, les résultats entre nos dimensions peuvent apparaître différents, cette intersection indique que l'on ne peut pas démontrer de distinction statistiquement significative entre les effets de celles-ci sur la motivation autonome à partir de notre échantillon. Cela dit, cette potentielle différence pourrait être clarifiée par une étude future avec un plus grand bassin de répondants.

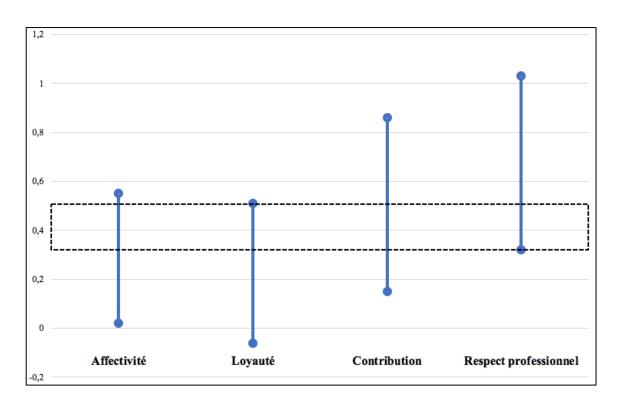


Figure 7. Intervalles de confiance des dimensions du LMX sur la motivation autonome des gestionnaires

Chapitre 5 Discussion

Dans ce dernier chapitre, nous discuterons plus en détail des résultats obtenus et de leur interprétation. Ceci permettra de souligner les points importants à retenir et notre contribution à la littérature. D'abord, nous reviendrons sur nos hypothèses de recherche et les implications pratiques qui ressortent de nos résultats. Ensuite, nous énumérerons plusieurs forces et limites de cette étude qui se doivent d'être soulignées. Finalement, nous proposerons quelques pistes pour les recherches futures.

L'objectif principal de ce mémoire était d'approfondir les connaissances sur la théorie du Leader-Member Exchange en explorant les effets de la qualité de la relation d'encadrement gestionnaire-employé sur la motivation autonome, le bien-être psychologique et la performance des gestionnaires. Les résultats suggèrent, conformément à notre première hypothèse (H1), que la qualité de la relation dyadique entre un gestionnaire et son employé influence la motivation autonome du gestionnaire. La littérature reconnait largement que le LMX est un processus interactif (Graen et Uhl-Bien, 1995), mais nous sommes d'avis qu'il manque d'études qui examinent si les conséquences de cette relation sont applicables dans les deux sens (c'est-à-dire chez les gestionnaires également). Ainsi, nos résultats indiquent que ce ne sont pas seulement les leaders qui peuvent influencer les comportements et attitudes de leurs employés et que l'inverse est aussi possible. Ce faisant, nous apportons une première contribution en démontrant que des conséquences directes sont observables chez les gestionnaires, en particulier que le LMX est un prédicteur de leur motivation autonome.

Un point qui est ressorti de nos résultats lorsque nous avons regardé ce même effet sur la motivation, mais selon chaque dimension du LMX, est que ces dernières n'étaient pas toutes significatives contrairement à la mesure globale. En effet, la loyauté n'était pas statistiquement reliée à la motivation des gestionnaires (p > 0.05). Ceci pourrait s'expliquer par un élément qui est ressorti des résultats l'étude de Greguras et Ford, à savoir que chaque dimension de l'échelle SLMX-MDM (et aussi LMX-MDM) était un prédicteur significatif pour certaines variables, mais pas pour d'autres. Par exemple, pour la mesure

de SLMX-MDM, seulement la dimension de contribution prédisait significativement l'implication de l'employé dans son travail (*job involvment*) et seulement les dimensions d'affectivité et de respect professionnel prédisaient significativement la performance dans le rôle de l'employé. Une hypothèse, qui devrait toutefois être testée, pourrait être que conformément aux résultats de ces auteurs seulement les dimensions d'affectivité, de contribution et de respect professionnel prédisent la motivation autonome des gestionnaires.

De plus, une observation intéressante est que la dimension de loyauté est la seule qui est mesurée par une « perception » du gestionnaire de la loyauté de son employé envers luimême, par exemple « My employee **would come** to my defense if I were 'attacked' by others. ». Les autres dimensions sont plutôt « intérieurement initiées » par le gestionnaire : « I like my employee very much as a person » (affectivité), « I provide support and resources for my employee that goes beyond what is specified in my job description » (contribution) et « I respect my employee's knowledge of and competence on the job » (respect professionnel). Ceci est même relié avec le concept d'intériorisation de la théorie de l'autodétermination.

Il est important de noter que le fait qu'une relation ne soit pas significative à 95% ne prouve pas en soi qu'elle n'a pas de lien avec la variable dépendante, mais plutôt que nous n'avons pas été capables, avec nos données, de prouver une relation significative dans cet intervalle de confiance. Nous recommandons donc que les recherches futures intègrent la conception de LMX par dimension avec un plus grand échantillon, que ce soit avec la variable de motivation directement ou d'autres variables, afin d'approfondir cet effet, car nos résultats tendent à montrer que les dimensions du LMX affectent la motivation autonome des gestionnaires de manière différente.

Pour fermer la discussion sur la mesure par dimension et revenir à notre mesure globale pour tout le reste des résultats qui suivront, nos analyses ont également fait ressortir que le soutien organisationnel perçu par le gestionnaire avait un effet modérateur significatif sur la relation entre le LMX et la motivation autonome des gestionnaires, en conformité avec notre hypothèse de modération (H4a). Un élément intéressant est que la pente

indiquait que cet effet modérateur du POS est particulièrement présent lorsque le gestionnaire n'a pas développé de relation de qualité avec son employé avec qui il travaille le plus étroitement. En conséquence, par notre étude, nous apportons une seconde contribution en intégrant pour la première fois - à notre connaissance - le rôle modérateur du soutien organisationnel perçu <u>par le gestionnaire</u> sur les conséquences <u>propres aux gestionnaires</u>, et démontrons que la relation d'un leader avec l'organisation peut compenser lorsque la qualité de la relation avec les subordonnés est moins présente. Ces résultats sous-entendent également que le support peut venir autant du niveau supérieur de la hiérarchie (soutien de l'organisation) que du niveau inférieur (employés). Encore plus loin, cette relation trouvée avec le POS semble indiquer que les bienfaits viennent des **relations en général** et non seulement du LMX.

Une implication pratique de ce constat est que, dans le marché du travail, nous voulons des leaders qui sont intéressés, qui prennent des initiatives et qui sont passionnés par leur travail. En d'autres mots, nous voulons un levier pour les organisations afin de faciliter la motivation autonome de leurs leaders. Les organisations auraient donc avantage à s'assurer de mettre en place des mécanismes pour a) favoriser le développement de relations de qualité entre les gestionnaires et les employés avec qui ils travaillent étroitement et b) de renforcer la perception du soutien organisationnel, c'est-à-dire renforcer la relation entre l'organisation et les gestionnaires.

À cet effet, les conclusions de l'étude de Joseph (2016, p.137, traduction libre) sur le développement de la relation leader-membre ressortaient trois contributeurs importants à la relation d'encadrement. Plus précisément, que a) «les leaders et les *followers* apprécient la possibilité de travailler ensemble pour atteindre les buts et les objectifs de l'organisation», que b) «les leaders et les *followers* estiment qu'une relation de partenariat est essentielle à leur capacité de fonctionner efficacement dans l'organisation» et que c) «la relation leader-*follower* est fondée sur une relation engagée où ceux-ci sont constamment engagés les uns envers les autres par des canaux de communication permanents». Aussi, dans leur méta-analyse, Dulebohn *et al.* (2012) affirment que le leadership transformationnel peut créer un environnement propice au développement de relations LMX de haute qualité. Les auteurs rapportent quelques exemples de

comportements concrets tels que la formulation d'une vision attrayante, agir en cohérence à cette vision et l'encouragement à assimiler les objectifs de l'équipe. Les organisations qui encouragent ces pratiques peuvent donc se servir de celles-ci comme levier pour favoriser la motivation de leurs gestionnaires (par exemple en les intégrant à des formations ou en les communiquant clairement). Le second aspect pouvant agir comme levier pour les organisations est le soutien qu'elles apportent à leurs gestionnaires. En favorisant la perception du soutien organisationnel des gestionnaires, cela pourra faire en sorte que les effets bénéfiques résultants de cette relation seront plus présents pour les gestionnaires qui n'ont pas le soutien des relations étroites avec leurs employés. Pour ce faire, étant donné qu'il s'agit d'une perception de gestionnaires, il sera particulièrement important de communiquer à ceux-ci la présence de ce soutien par des moyens clairs. En résumé, nous voulons communiquer aux gestionnaires comment ils peuvent contribuer à améliorer la qualité de la relation dyadique avec leurs employés avec qui ils travaillent étroitement, dans le but qu'ils puissent bénéficier des impacts positifs qui en découlent, notamment sur leur motivation.

Pour revenir à nos résultats, deux hypothèses n'ont pas été supportées (H2 et H3), ainsi que les hypothèses de modération associées à ces variables (H4b et H4c). Plus précisément, il n'y avait pas de preuve statistiquement significatives dans notre étude que le LMX influence le bien-être psychologique et la performance des gestionnaires. Ceci est plutôt surprenant considérant que la littérature a démontré les effets directs du LMX sur la santé mentale des employés (Gregory et Osmonbekov, 2019; Singh et Srivastava, 2009) et la performance des employés (Dulebohn et al., 2012; Gerstner et Day, 1997; Martin et al., 2016). Nous pensons que cela pourrait être attribuable aux échelles qui ont été utilisées pour mesurer ces deux construits. Dans le premier cas, comme nous l'avons déjà souligné précédemment et qui avait aussi été noté par Page et Vella-Brodrick en 2009, nous n'avons repéré d'échelle adaptée pour évaluer le bien-être psychologique spécifiquement en milieu de travail. Ceci nous indique qu'il y a peut-être un gap dans la littérature et que de plus amples recherches pourraient être faites afin de développer ou encore peaufiner des mesures ciblées à ce contexte. Nous croyons donc que la qualité de la relation a probablement un effet sur le bien être des leaders, mais que la qualité de l'échelle utilisée n'a pas permis de capturer les dimensions en milieu de travail. Des

recherches futures pourraient continuer à explorer la possibilité que le LMX influence ces variables. Dans le second cas, une explication possible serait reliée au fait que les gestionnaires qui ont rempli notre questionnaire avaient une bonne perception de leur performance, ce qui d'ailleurs est un défi avec les échelles autorapportées. La faible variance de nos réponses (ÉT = 0,49) en témoigne. Pour les recherches futures, nous recommandations aux chercheurs qui désirent étudier le LMX en lien avec la performance de cibler des mesures plus objectives. Malheureusement, ce n'était pas possible avec le type de collecte de données utilisé pour ce mémoire.

5.1 Forces et limites de l'étude

Bien qu'il se doive d'exposer les limites dans toute recherche, nous sommes d'avis que les principales forces doivent aussi être soulignées. Une première force de cette recherche est qu'un bon nombre de gestionnaires ont été interrogés. En effet, après nettoyage des données, nos analyses ont été basées sur les réponses de 129 gestionnaires, ce qui constitue un échantillon suffisant pour effectuer des analyses de manière crédible. Une deuxième force est que le bassin de répondants est tiré de plusieurs industries et réparti selon plusieurs niveaux de gestion, incluant des gestionnaires juniors à des gestionnaires séniors. Une troisième force est la qualité des données obtenues. En outre, la littérature nous indique que « careless responding » peut être un problème (Meade et Craig, 2012). Pour augmenter la confiance dans nos données, nous avons d'une part sélectionné une plateforme qui est réputée pour la qualité de ses données (Peer et al., 2017). D'autre part, nous avons pris en compte que nous ne pouvons pas prendre pour acquis les données et appliqué des mesures supplémentaires afin de nous assurer d'avoir une meilleure qualité de réponses. Nous avons notamment inséré 3 questions de contrôle d'attention à l'intérieur même des échelles de mesure, ainsi que des questions autorapportées d'effort et d'attention, prises de l'article de Meade et Craig (2012), à la fin du questionnaire. Nous avons aussi éliminé les questionnaires qui ont été répondus en moins de 5 minutes et vérifié qu'il n'y ait pas de données en séries. Finalement, une quatrième force est qu'une attention particulière a été portée à la section des analyses, particulièrement en ce qui concerne la validation des mesures utilisées. Nous avons expliqué de façon transparente

les décisions qui ont été prises suite à ces résultats et effectué des analyses supplémentaires afin d'explorer encore plus loin la variable de LMX suite aux recommandations suggérées dans une méta-analyse (Martin *et al.*, 2016).

En contrepartie, malgré les précautions que nous avons prises pour avoir une étude solide, quelques limites doivent être soulignées. Une première limite est que malgré que nous présentons un modèle avec des hypothèses qui se reposent sur des arguments théoriques bien présentés, le design ne permet pas d'établir de lien de cause à effet. Une deuxième limite est que, puisque nous avons collecté nos données via un panel, nous n'avons pas eu accès à des données objectives, notamment pour la mesure de performance qui était autorapportée. Une mesure plus neutre, comme une évaluation par les pairs ou encore la cote d'évaluation du rendement, aurait pu être intégrée. Cela aurait limité le désir des répondants de répondre de manière socialement souhaitable (biais d'auto-évaluation) et ainsi ajouter de la validité en ayant une source de donnée autre que le participant. Dans le même ordre d'idée, une troisième limite est que nous n'avons pas vraiment d'information sur la façon dont cette échelle a été construite. L'article dans lequel nous avons tiré cette échelle n'en faisait pas mention et des validations supplémentaires auraient été préférables.

Une quatrième limite est que nous avons analysé un point de vue statique de la relation d'encadrement gestionnaire-employé, bien que nous reconnaissions qu'il s'agit d'un phénomène dynamique, basé sur des échanges répétitifs et qui évoluent dans le temps. Notre mesure dressait un portrait sur un seul temps et une recherche longitudinale aurait permis d'analyser l'évolution de la relation dans le temps. Finalement, une cinquième limite est que le fait de demander au gestionnaire de choisir l'employé avec qui il travaille le plus étroitement pourrait avoir créé un certain biais favorable. Plus précisément, il se pourrait que **l'employé** avec on travaille le plus étroitement ne soit pas nécessairement représentatif **des employés** avec qui on travaille, en moyenne. Cela dit, notre modèle étant basé sur les relations les plus étroites (car nous croyons que la qualité des relations que le gestionnaire aura développé avec ses employés avec qui il travaille le plus étroitement aura plus d'impact sur ses comportements et attitudes qu'une relation avec un employé plus éloigné), la méthode employée dans cette étude semble appropriée. Une prochaine

étude pourrait viser à obtenir un portrait plus global de la relation LMX du gestionnaire avec ses différents employés en demandant de compléter le questionnaire pour plusieurs employés plutôt qu'un seul.

5.2 Directions futures

En plus des pistes que nous venons de proposer concernant l'utilisation d'une mesure multidimensionnelle du LMX, d'une mesure de performance plus objective, du développement d'une échelle de bien-être psychologique plus adapté au contexte de travail et de la réduction des biais potentiels en questionnant le gestionnaire sur ses principales relations étroites plutôt qu'une seule, nous suggérons quelques idées à explorer lors de recherches futures. De façon générale, il serait d'abord intéressant d'élargir la question de recherche posée dans ce mémoire à un plus large éventail de variables indépendantes et/ou modératrices⁷. En effet, comme il y a peu de littérature sur les résultats du LMX spécifiquement chez les leaders, nous avons dû sélectionner un nombre restreint de variables à intégrer dans notre modèle. Par contre, il serait pertinent d'explorer si la qualité de la relation d'encadrement a une incidence sur d'autres variables qui ont antérieurement été étudiées du point de vue des employés, par exemple les attitudes au travail (Epitropaki et Martin, 2015), l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail ou encore l'intention de quitter l'entreprise (Gerstney et Day, 1997), cette fois-ci du point de vue des gestionnaires.

Dans le même ordre d'idées, nous avons examiné seulement l'effet direct du LMX sur la motivation autonome des superviseurs. Notre argument sous-jacent à cette hypothèse stipulait que les besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et de relation seraient implicitement affectés par les échanges dyadiques entre le gestionnaire et l'employé. Toutefois, la littérature est moins claire à savoir si cela est aussi applicable du côté des gestionnaires. Avec du recul, nous aurions peut-être dû mesurer également

⁷ Nous reconnaissons qu'il y a aussi des variables antécédentes au LMX, comme les caractéristiques individuelles (ex. extraversion, agréabilité, affect positif versus négatif) et les caractéristiques liées à la relation interpersonnelle (ex. perception de similarité, « *liking* » et assertivité) (Dulebohn *et al.*, 2012), mais ces antécédents ne sont pas discutés puisque ce n'est pas en lien avec notre étude.

l'effet médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques puisque ces derniers font partie intégrante de notre argumentation. En bref, il serait intéressant d'examiner quel(s) besoin(s) peuvent intervenir pour expliquer la relation LMX — motivation autonome selon la perspective des gestionnaires.

Une autre piste pour les recherches futures serait d'utiliser différentes façons de mesurer la variable contrôle de durée de la relation LMX. Nous avons été surpris de constater que cette dernière n'était pas significative avec la presque totalité des variables de notre modèle. Intuitivement, on s'attendrait à ce que la significativité du gain de « qualité de la relation » diminue plus les mois avancent. Toutefois, cette variable ayant été entrée directement dans un modèle linéaire (après avoir converti les données en nombre de mois), le modèle ne fait pas vraiment de différence entre une relation dyadique d'une durée de 1 mois versus 12 mois ou une relation dyadique d'une durée de 161 mois versus 172 mois. Or, il apparaît raisonnable de penser que la différence soit plus marquée dans le premier cas. Par les recherches que nous avons effectuées, cela ne semble pas être une pratique commune dans les études en lien avec le LMX de transformer cette variable, mais nous avons tout de même trouvé un article qui reflète ce que nous proposons. Eisenberger et al. (2014) ont transformé la durée de la relation en variable discrète en créant les classes suivantes : 1 = moins de 6 mois, 2 = entre 6 mois et 1 an, 3 = plus de 1 an, mais moins de 3 ans, 4 = entre 3 et 6 ans, 5 = plus de 6 ans, mais inférieur ou égal à 10 ans, 6 = plus de 10 ans. À noter que les classes élargissent au fur et à la mesure que la durée de la relation augmente, ce qui est conséquent avec notre explication ci-haut.

Nous avons finalement constaté qu'il pourrait y avoir un plus grand nombre d'études s'intéressant aux comportements et pratiques à adopter dans les organisations afin de faciliter la qualité de la relation d'encadrement LMX. Comme nous avons démontré qu'une relation dyadique de qualité engendre une motivation autonome accrue chez les gestionnaires, de plus amples recherches pourraient être effectuées pour permettre à plus de gestionnaires (et même d'employés) de bénéficier des effets associés à une relation de qualité. D'ailleurs, tel que nous en avons parlé plus tôt, les conséquences de la motivation autonome sont nombreuses. Notamment, selon Ryan et Deci (2008, p.27), ce type de motivation « a été associé, de façon plus constante, à une plus grande persistance, à des

sentiments plus positifs, à une performance accrue (particulièrement pour les activités heuristiques) et à une meilleure santé mentale ». Ces propositions constituent à notre avis de meilleures pratiques à intégrer lors de recherches futures.

Conclusion

Le but de cette étude était de mieux comprendre l'effet de la qualité de la relation d'encadrement gestionnaire-employé (LMX) sur la motivation autonome, le bien-être psychologique et la performance des gestionnaires, et d'explorer comment la perception du soutien organisationnel viendrait modérer ces relations. En fait, les conséquences du LMX ont largement été étudiées chez les employés au cours des dernières années. Or, les relations en milieu de travail occupent une place prépondérante dans le quotidien des gestionnaires, ceux-ci étant au cœur des échanges bidirectionnels avec leurs subordonnées. Il est d'ailleurs reconnu que les gestionnaires ont reçu significativement moins d'intérêt que les employés dans la recherche sur le LMX (Liden *et al.*, 1997; Wilson *et al.*, 2010) et la santé mentale (St-Hilaire *et al.*, 2017). Nous réitérons que les leaders occupent un rôle central dans les organisations et que les impacts de la relation d'échange LMX, selon la perspective des leaders, devraient continuer à être approfondis.

En nous basant sur la littérature existante, nous avons contribué à réduire ce *gap* en démontrant que **la qualité de relation LMX a un effet direct sur la motivation autonome des gestionnaires** et que leur perception du soutien organisationnel vient modérer cette relation. Plus particulièrement, le POS avait un rôle compensateur lorsque les échanges entre le gestionnaire et son employé avec qui il travaille étroitement étaient de moins bonne qualité. Nous avons aussi émis l'hypothèse que le LMX influencerait positivement les autres variables chez les gestionnaires, soit le bien-être psychologique et la performance, mais nos résultats n'ont pas établi de lien significatif entre ces dernières.

Ainsi, nos résultats soulignent l'importance d'encourager le développement de relations de qualité en milieu de travail, non seulement pour que les employés bénéficient des conséquences positives associées à des échanges de qualité (par ex., performance, satisfaction au travail et réduction du taux de roulement), mais aussi pour stimuler la motivation autonome des gestionnaires qui est un facteur clé pour la productivité des organisations.

Bibliographie

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

 https://doi.org/10.1108/02683940710733115
- Barling, J., & Cloutier, A. (2017). Leaders' mental health at work: Empirical, methodological, and policy directions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 394-406. https://doi.org/10.1037/ocp0000055
- Bertholet, J.-F., & Gaudet, M.-C. (2018). Fidélisation ou rétention : pourquoi vos employés restent-ils ? *Gestion*, 43(3), 110-110. https://doi.org/10.3917/riges.433.0110
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: John Wiley & Sons.
- Bono, J. E., & Yoon, D. J. (2012). Positive supervisory relationships. Dans L. T. de Tormes Eby & T. D. Allen (Eds.), *Personal relationships : The effect on employee attitudes, behavior, and well-being*, (1^{ere} éd., 43-66). Routledge.
- Brunet, E. (2019, 27 novembre). *Initiatives de mieux-être au travail : Pourquoi et comment les adopter*. VigieRT, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA). https://ordrecrha.org/ressources/sante-securite/2019/11/initiatives-mieux-etre-travail-pourquoi-comment-adopter
- Brunetto, Y., Shriberg, A., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., Newman, S., & Dienger, J. (2013). The importance of supervisor-nurse relationships, teamwork, wellbeing, affective commitment and retention of north american nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(6), 827-837. https://doi.org/10.1111/jonm.12111
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2e éd.). L. Erlbaum.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, *31*(6), 874-900. https://doi.org/10.1177/014920630527960
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, *13*(1), 46-78. https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York, NY: Plenum.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Canadian Psychology*, 49(1), 24-34. Doi: 10.1037/0708-5591.49.1.24
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *The Academy of Management Review, 11*(3), 618-634. https://doi.org/10.2307/258314
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. https://doi.org/10.1177/0149206311415280
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820. https://doi.org/10.1037//0021-9010.82.5.812
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. https://doi.org/10.1037//0021-9010.71.3.500
- Eisenberger, R., Shoss, M. K., Karagonlar, G., Gonzalez-Morales, M. G., Wickham, R. E., & Buffardi, L. C. (2014). The supervisor POS-LMX-subordinate POS chain: moderation by reciprocation wariness and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(5), 635-656. https://doi.org/10.1002/job.1877
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2015). Leader-Member Exchanges and work attitudes: Is there anything left unsaid or unexamined? Dans T. Bauer & B. Erdogan (Eds), *Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. Oxford University Press.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, *92*(2), 321-330. Doi: 10.1037/0021-9010.92.2.321
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). Societal structures of the mind. Charles C Thomas.

- Gagné M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. https://doi.org/10.1002/job.322
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Westbye, C. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory : correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. https://doi.org/10.1037//0021-9010.82.6.827
- Gloria, A. M., Castellanos, J., & Orozco, V. (2005). Perceived educational barriers, cultural fit, coping responses, and psychological well-being of latina undergraduates. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 27(2), 161-183. https://doi.org/10.1177/0739986305275097
- Gloria, A. M., Castellanos, J., Scull, N. C., & Villegas, F. J. (2009). Psychological coping and well-being of male latino undergraduates. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 31(3), 317-339. https://doi.org/10.1177/0739986309336845
- Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). A Role-Making Model of Leadership in Formal Organization: A Development Approach. *Leadership Frontier*, 8, 143-165.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, *9*, 175-208.
- 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. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Graves, L. M., & Luciano, M. M. (2013). Self-determination at work: understanding the role of leader-member exchange. *Motivation and Emotion*, *37*(3), 518-536. https://doi.org/10.1007/s11031-012-9336-z
- Gregory, B., & Osmonbekov, T. (2019). Leader–member exchange and employee health: an exploration of explanatory mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(6), 699-711. https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2018-0392

- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79(3), 433-465. https://doi.org/10.1348/096317905X53859
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : a regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods, 1*(1), 104-121. https://doi.org/10.1177/109442819800100106
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277. Doi: 10.1037/0021-9010.92.1.269
- Joseph, T. (2016). Developing the leader-follower relationship: Perceptions of leaders and followers. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 13*(1).
- Joseph, D. L., Newman, D. A., & Sin, H. P. (2011). Leader–Member Exchange (LMX) measurement: evidence for consensus, construct breadth, and discriminant validity. Building methodological bridges. *Research methodology in strategy and management,* 6, 89-135. https://doi.org/10.1108/S1479-8387(2011)0000006012
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022. https://doi.org/10.1037//0022-3514.82.6.1007
- Kuoppala, J., Lamminpaa, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904-915. https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionafity of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, *24*(1), 43-72. https://doi.org/10.1177/014920639802400105
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: the past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-120.

- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, *84*(4), 467-483. https://doi.org/10.1037//0021-9010.84.4.467
- Malik, M., Wan, D., Ahmad, M. I., Naseem, M. A., & Rehman, R. ur. (2015). The role of LMX in employee's job motivation, satisfaction, empowerment, stress and turnover: cross country analysis. *Journal of Applied Business Research*, 31(5), 1987-2000. https://doi.org/10.19030/jabr.v31i5.9413
- Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, G., & Topakas, A. (2010). A review of Leader-Member Relationship (LMX) research: future prospects and directions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25, 35-88.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (lmx) and performance: a meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121. https://doi.org/10.1111/peps.12100
- Maslow, A. H. (1968). Toward a psychology of being (2nd ed.). New York: Van Nostrand.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Belair, S., & Battaglini, M. A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : l'ÉMMBEP. *Canadian Journal of Public Health / Revue canadienne de santé publique*, 89(5), 352-357.
- Meade, A. W., & Craig, S. B. (2012). Identifying careless responses in survey data. *Psychological Methods*, 17(3), 437-55. https://doi.org/10.1037/a0028085
- Morin, E. M., Aubé, C., & Johnson, K. J. (2015). *Psychologie et management* (3° éd.). Chenelière éducation.
- Murguia, M. (2001). *Machismo, marianismo, and hembrismo, and their relationship to acculturation as predictors of psychological well-being in a Mexican and Chicano population*. Unpublished doctoral dissertation. University of Wisconsin–Madison.
- Mushonga, S. M. (2017). Organizational Connections: The Moderation of Subordinate POS in the Relationship between LMX and Work Outcomes. *Journal of Management Research*, *9*(1), 100-116.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Organisation mondiale de la Santé. (2020, 15 janvier). *Santé mentale* https://www.who.int/topics/mental_health/fr/

- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: a new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458. https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3
- Palan, S., & Schitter, C. (2018). Prolific.ac—a subject pool for online experiments. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 17, 22-27. https://doi.org/10.1016/j.jbef.2017.12.004
- Peer, E., Brandimarte, L., Samat, S. et Acquisti, A. (2017). Beyond the turk: Alternative platforms for crowdsourcing behavioral research. *Journal of Experimental Social Psychology*, 70, 153-163. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2017.01.006
- Rigoni, B., & Nelson, B. (2016, 8 novembre). For Millennials, Is Job-Hopping Inevitable?

 Gallup. https://news.gallup.com/businessjournal/197234/millennials-job-hopping-inevitable.aspx
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68-78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *57*(6), 1069-1081. https://doi.org/10.1037//0022-3514.57.6.1069
- Ryff, C. D. (2014). Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, *83*(1), 10-28. https://doi.org/10.1159/000353263
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*(4), 719-727. https://doi.org/10.1037//0022-3514.69.4.719
- Ryff, C. D., Keyes, C. L. M., & Hughes, D. L. (2003). Status inequalities, perceived discrimination, and eudaimonic well-being: do the challenges of minority life hone purpose and growth? *Journal of Health and Social Behavior*, 44(3), 275-275. https://doi.org/10.2307/1519779

- Singh, M., & Srivastava, U. R. (2009). Leader-member exchange and mental health: A study of middle level managers. *Indian Journal Social Science Researches*, 6(1), 60-71.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *The Academy of Management Review, 22*(2), 522-522. https://doi.org/10.2307/259332
- St-Hilaire, F., Gilbert, M.-H., & Brun, J.-P. (2019). What if subordinates took care of managers' mental health at work? *The International Journal of Human Resource Management*, 30(2), 337-359. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1276090
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. *Handbook of positive psychology*, *52*, 715-728.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the psm-performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34. Doi: 10.1177/0020852308099504
- Vansteenkiste, M., Lens, W., De Witte, S., De Witte, H., & Deci, E. L. (2004). The 'why' and 'why not' of job search behaviour: their relation to searching, unemployment experience, and well-being. *European Journal of Social Psychology, 34*(3), 345-363. https://doi.org/10.1002/ejsp.202
- Wang, G., Oh, I.-S., 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*(2), 223-270. https://doi.org/10.1177/1059601111401017
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wilson, K. S., Sin, H.-P., & Conlon, D. (2010). What about the leader in leader-member exchange? the impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *The Academy of Management Review*, *35*(3), 358-372.
- Wirtz, N., Rigotti, T., Otto, K., & Loeb, C. (2017). What about the leader? crossover of emotional exhaustion and work engagement from followers to leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), 86-97. https://doi.org/10.1037/ocp0000024

Annexe A : Approbation éthique du projet de recherche



Comité d'éthique de la recherche

Le 28 mars 2019

À l'attention de : Valerie Choinière Étudiante M. Sc., HEC Montréal

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet: 2019-3331

Titre du projet de recherche : L'effet de la qualité de la relation gestionnaire-employé sur les leaders.

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique* relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains de HEC Montréal est émis en date du 28 mars 2019. Prenez note que ce certificat est valide jusqu'au 01 mars 2020.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire F7 - Renouvellement annuel. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire F8 - Modification de projet et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en oeuvre ces modifications. Si votre projet est terminé avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire F9 - Fin de projet ou F9a - Fin de projet étudiant, selon le cas.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains de HEC Montréal*, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de HEC Montréal



Comité d'éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet #: 2019-3331

Titre du projet de recherche : L'effet de la qualité de la relation gestionnaire-employé sur les leaders.

Chercheur principal:

Valerie Choinière, étudiante M. Sc.

HEC Montréal

Directeur/codirecteurs:

Mélanie Robinson

Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 28 mars 2019

Date d'entrée en vigueur du certificat : 28 mars 2019

Date d'échéance du certificat : 01 mars 2020

My M

Maurice Lemelin

Président

CER de HEC Montréal

Annexe B : Détails de l'étude tel que vu par les participants de Prolific

LEADERSHIP IN THE WORPLACE

This study focuses on the exchanges between leaders and their employees in the workplace. In the following survey, you will be asked to answer general questions about your work, to indicate how much you agree or disagree with 60 statements, and to provide demographic information.

Your participation is confidential and anonymous.

If you encounter any difficulties during the completion of this study, fell free to provide comments at the last question of the survey.



Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Prolific ID

Screeners validation
1. In what country do you currently reside? *Required answer*
 Canada United Kingdom United States Other
2. How long have you worked for your current organization? *Required answer*
 Less than 7 months 7-12 months 1-2 years 2-5 years More than 5 years
3. At work, do you have any supervisory responsibilities? In other words, do you have the authority to give instructions to subordinates? *Required answer*
YesNo
4. How many people do you have the authority to give instructions to at work? i.e. How many subordinates do you have? *Required answer*
 ○ 1 ○ 2-3 ○ 4-6 ○ 7-10 ○ >10
5. Of these subordinates, are 3 or more under your direct supervision? *Required answer*
YesNo
6. Can you precise exactly how many subordinates are under your direct supervision? *Required answer*
Please enter in number
82

Before you start, please enter your Prolific ID here:

Measure of SLMX-MDM (Greguras & Ford, 2006)

*À noter que dans le questionnaire rempli par les participants, les énoncés pour cette mesure ont été répartis de façon aléatoire. L'organisation par dimension est uniquement pour en faciliter la lecture.

This section contains several items that ask you to describe your relationship at work with one of your subordinates (an employee that you supervise directly and that you have the authority to give instructions to).

Please choose the subordinate under your direct supervision <u>with whom you work most closely</u>. If more than one person fits this description, <u>please select only one</u>.

7. For how long has this employee been under your direct supervision? *Requested answer*

(You have the option to choose between the number of years, months or a combination of both. If you want to leave one of the boxes empty, please enter the number 0.)

0	Year(s)
0	Month(s)

Please indicate your answer for each of the following statements keeping in mind the subordinate under your supervision that you selected.

1	2	3	4	5
Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree

Affect

- 8. I like my employee very much as a person.
- 9. My employee is the kind of person one would like to have as a friend.
- 10. My employee is a lot of fun to work with.

Loyalty

- 11. My employee defends my decisions, even without complete knowledge of the issue in question.
- 12. My employee would come to my defense if I were 'attacked' by others.
- 13. My employee would defend me to others in the organization if I made an honest mistake.

Contribution

- 14. I provide support and resources for my employee that goes beyond what is specified in my job description.
- 15. I am willing to apply extra efforts, beyond those normally required, to help my employee meet his or her work goals.
- 16. I do not mind working my hardest for my employee.

Professional respect

- 17. I am impressed with my employee's knowledge of his/her job.
- 18. I respect my employee's knowledge of and competence on the job.
- 19. I admire my employee's professional skills.

Mesure of psychological well-being (Ryff & Keyes, 1995)

*À noter que dans le questionnaire rempli par les participants, les énoncés pour cette mesure ont été répartis de façon aléatoire. L'organisation par dimension est uniquement pour en faciliter la lecture.

Please indicate how much you agree or disagree with each of the following statements.

1	2	3	4	5	6	7
Strongly	Somewhat	A little	Neither	A little	Somewhat	Strongly
disagree	disagree	disagree	agree nor disagree	agree	agree	agree

<u>Autonomy</u>

- 20. I tend to be influenced by people with strong opinions. (R)
- 21. I have confidence in my own opinions, even if they are different from the way most other people think.
- 22. I judge myself by what I think is important, not by the values of what others think is important.

Environmental Mastery

- 23. The demands of everyday life often get me down. (R)
- 24. In general, I feel I am in charge of the situation in which I live.
- 25. I am good at managing the responsibilities of daily life.

Personal Growth

- 26. For me, life has been a continuous process of learning, changing, and growth.
- 27. I think it is important to have new experiences that challenge how I think about myself and the world.
- 28. I gave up trying to make big improvements or changes in my life a long time ago. (R)

Positive Relations with Others

- 29. Maintaining close relationships has been difficult and frustrating for me. (R)
- 30. People would describe me as a giving person, willing to share my time with others.
- 31. I have not experienced many warm and trusting relationships with others. (R)

Purpose in Life

- 32. Some people wander aimlessly through life, but I am not one of them.
- 33. I live life one day at a time and don't really think about the future. (R)
- 34. I sometimes feel as if I've done all there is to do in life. (R)

Self-Acceptance

- 35. I like most parts of my personality.
- 36. When I look at the story of my life, I am pleased with how things have turned out so far.
- 37. In many ways I feel disappointed about my achievements in life. (R)

Multidimentional Work Motivation Scale (MWMS) (Gagné et al., 2015)

To what extent are the following propositions reasons for you to make efforts/ to get involved in your job?

1	2	3	4	5	6	7
Not at all	Not really	A little	Moderate	Strong	Very strong	Completely

^{*}À noter que dans le questionnaire rempli par les participants, les énoncés pour cette mesure ont été répartis de façon aléatoire. L'organisation par dimension est uniquement pour en faciliter la lecture.

Amotivation

- 38. I don't, because I really feel that I'm wasting my time at work.
- 39. I do little because I don't think this work is worth putting efforts into.
- 40. I don't know why I'm doing this job, it's pointless work.

Extrinsic Regulation - Social

- 41. To get others' approval (e.g., supervisor, colleagues, family, clients ...).
- 42. Because others will respect me more (e.g., supervisor, colleagues, family, clients ...).
- 43. To avoid being criticized by others (e.g., supervisor, colleagues, family, clients ...).

Extrinsic Regulation–Material

- 44. Because others will reward me financially only if I put enough effort in my job (e.g., employer, supervisor...).
- 45. Because others offer me greater job security if I put enough effort in my job (e.g., employer, supervisor...).
- 46. Because I risk losing my job if I don't put enough effort in it.

Introjected Regulation

- 47. Because I have to prove to myself that I can.
- 48. Because it makes me feel proud of myself.
- 49. Because otherwise I will feel ashamed of myself.
- 50. Because otherwise I will feel bad about myself.

Identified Regulation

- 51. Because I personally consider it important to put efforts in this job.
- 52. Because putting efforts in this job aligns with my personal values.
- 53. Because putting efforts in this job has personal significance to me.

Intrinsic Motivation

- 54. Because I have fun doing my job.
- 55. Because what I do in my work is exciting.
- 56. Because the work I do is interesting.

Mesure of Self-Reported Performance (Vandenabeele, 2009)

Please indicate to what extent you agree or disagree with these statements.

1	2	3	4	5
Totally disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Totally agree

- 57. In my opinion, I contribute to the success of the organization.
- 58. I think I am performing well within this organization.
- 59. I think I am a good employee.
- 60. On average, I work harder than my colleagues.

Mesure of Perceived Organizational Support (Eisenberger, Hungtington, Hutchison et Sowa, 1986)

Listed below are statements that represent possible opinions that YOU may have about working at your company. Please indicate the degree of your agreement or disagreement with each statement.

1	2	3	4	5	6	7
Strongly disagree	Moderately disagree	Slightly disagree	Neither agree nor disagree	Slightly agree	Moderately agree	Strongly agree

- 61. The organization values my contribution to its well-being.
- 62. The organization fails to appreciate any extra effort from me. (R)
- 63. The organization would ignore any complaint from me. (R)
- 64. The organization really cares about my well-being.
- 65. Even if I did the best job possible, the organization would fail to notice. (R)
- 66. The organization cares about my general satisfaction at work.
- 67. The organization shows very little concern for me. (R)
- 68. The organization takes pride in my accomplishments at work.

Socio-Demographic Questions

The following questions are solely intended to facilitate the analysis of the overall results from a large number of people. Your answers will remain confidential and anonymous.

69.	How old are you?
70.	What is your gender?
0	Female Male Prefer to describe: Rather not say
71.	In what type of industry ⁸ do you work in?
	Agriculture and forestry Mining and oil and gas extraction Utilities Construction Manufacturing Wholesale and Retail Transportation and warehousing Finance and insurance Public sector (education, health and public administration) Others
72.	Do you work full-time or part-time?
0 0	Full-time Part-time Other
73.	Which of the following best describes your role at work?
0 0	Junior Management Middle Management Upper Management

⁸ Statistics Canada. (2018). Gross domestic product by industry. Cité de https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/daily-quotidien/180731/dq180731a-eng.pdf?st=8AMgWX3a

74. For how many years have you held this role?
 Less than 7 months 7-12 months 1-2 years 2-5 years 5-10 ans More than 10 years
Self-reported questions to measure effort and attention (Meade et Craig, 2012)
Please select what you feel to be the best answer for the 3 next questions.
75. I put forth effort towards this study.
 Excellent Very Good Good Fair Poor
76. I gave this study attention.
 Excellent Very Good Good Fair Poor
77. In your honest opinion, should we use your data in our analyses for this study?
YesNo
Feedback
78. If you have any comments on this survey, please write them below.

Annexe D : Modifications aux échelles de réponse originales

Mesure du bien-être psychologique (Ryff et Keyes, 1995)

Mesure originale:

1	2	3	4	5	6	7
Strongly	Somewhat	A little	Neither	A little	Somewhat	Strongly
agree	agree	agree	agree nor	disagree	disagree	disagree
			disagree			

- 1. I tend to be influenced by people with strong opinions.
- 2. I have confidence in my own opinions, even if they are different from the way most other people think. (R)
- 3. I judge myself by what I think is important, not by the values of what others think is important. (R)
- 4. The demands of everyday life often get me down.
- 5. In general, I feel I am in charge of the situation in which I live. (R)
- 6. I am good at managing the responsibilities of daily life. (R)
- 7. For me, life has been a continuous process of learning, changing, and growth. (R)
- 8. I think it is important to have new experiences that challenge how I think about myself and the world. (R)
- 9. I gave up trying to make big improvements or changes in my life a long time ago.
- 10. Maintaining close relationships has been difficult and frustrating for me.
- 11. People would describe me as a giving person, willing to share my time with others. (R)
- 12. I have not experienced many warm and trusting relationships with others.
- 13. Some people wander aimlessly through life, but I am not one of them. (R)
- 14. I live life one day at a time and don't really think about the future.
- 15. I sometimes feel as if I've done all there is to do in life.
- 16. I like most parts of my personality. (R)
- 17. When I look at the story of my life, I am pleased with how things have turned out so far. (R)
- 18. In many ways I feel disappointed about my achievements in life.

Mesure utilisée dans le cadre de cette étude (changements en caractère gras) :

1	2	3	4	5	6	7
Strongly disagree	Somewhat disagree	A little disagree	Neither agree nor disagree	A little agree	Somewhat agree	Strongly agree

- 1. I tend to be influenced by people with strong opinions. (R)
- 2. I have confidence in my own opinions, even if they are different from the way most other people think.
- 3. I judge myself by what I think is important, not by the values of what others think is important.
- 4. The demands of everyday life often get me down. (R)
- 5. In general, I feel I am in charge of the situation in which I live.
- 6. I am good at managing the responsibilities of daily life.
- 7. For me, life has been a continuous process of learning, changing, and growth.
- 8. I think it is important to have new experiences that challenge how I think about myself and the world.
- 9. I gave up trying to make big improvements or changes in my life a long time ago. (R)
- 10. Maintaining close relationships has been difficult and frustrating for me. (R)
- 11. People would describe me as a giving person, willing to share my time with others.
- 12. I have not experienced many warm and trusting relationships with others. (R)
- 13. Some people wander aimlessly through life, but I am not one of them.
- 14. I live life one day at a time and don't really think about the future. (R)
- 15. I sometimes feel as if I've done all there is to do in life. (R)
- 16. I like most parts of my personality.
- 17. When I look at the story of my life, I am pleased with how things have turned out so far.
- 18. In many ways I feel disappointed about my achievements in life. (R)

Mesure de performance auto-rapportée (Vandenabeele, 2009)

Échelle de réponse originale :

1	2	3	4	5
Totally agree	Agree	Neither agree nor disagree	Disagree	Totally disagree

Échelle de réponse utilisée dans le cadre de cette étude (changements en caractère gras) :

1	2	3	4	5
Totally disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Totally agree

Mesure du soutien organisationnel perçu (Eisenberger, Hungtington, Hutchison et Sowa, 1986)

Échelle de réponse originale :

0	1	2	3	4	5	6
Strongly disagree	Moderately disagree	Slightly disagree	Neither agree nor disagree	Slightly agree	Moderately agree	Strongly agree

Échelle de réponse utilisée dans le cadre de cette étude (changements en caractère gras) :

1	2	3	4	5	6	7
Strongly disagree	Moderately disagree	Slightly disagree	Neither agree nor disagree	Slightly agree	Moderately agree	Strongly agree

Annexe E : Matrices de corrélations pour les mesures de motivation autonome, performance et POS

Motivation autonome - Énoncés	1	2	3	4	5	6
1. Because putting efforts in this job aligns	1,00					
with my personal values (RI)						
2. Because the work I do is interesting (MI)	0,66**	1,00				
3. Because what I do in my work is exciting	0,55**	0,76**	1,00			
(MI)						
4. Because I personally consider it important	0,75**	0,56**	0,51**	1,00		
to put efforts in this job (RI)						
5. Because I have fun doing my job (MI)	0,53**	0,71**	0,76**	0,45**	1,00	
6. Because putting efforts in this job has	0,71**	0,63**	0,59**	0,72**	0,51**	1,00
personal significance to me (RI)						

Note. p < 0.01. RI = Régulation identifiée; MI = Motivation intrinsèque

Performance auto-rapportée - Énoncés	1	2	3	4
1. In my opinion, I contribute to the success of the	1,00			
organization				
2. I think I am performing well within this	0,76**	1,00		
organization				
3. I think I am a good employee	0,58**	0,66**	1,00	
4. On average, I work harder than my colleagues	0,27**	0,25**	0,31**	1,00

Note. ** p < .01

POS - Énoncés	1	2	3	4	5	6	7	8
1. The organization values my	1,00							
contribution to its well-being								
2. The organization fails to	0,69**	1,00						
appreciate any extra effort from me								
3. The organization would ignore	0,63**	0,71**	1,00					
any complaint from me								
4. The organization really cares	0,65**	0,70**	0,65**	1,00				
about my well-being								
5. Even if I did the best job	0,58**	0,74**	0,75**	0,62**	1,00			
possible, the organization would								
fail to notice								
6. The organization cares about my	0,68**	0,65**	0,67**	0,77**	0,69**	1,00		
general satisfaction at work								
7. The organization shows very	0,64**	0,73**	0,75**	0,77**	0,79**	0,79**	1,00	
little concern for me								
8. The organization takes pride in	0,61**	0,65**	0,63**	0,69**	0,68**	0,76**	0,70**	1,00
my accomplishments at work								
my accompnishments at work								

Note. ** p < .01

Annexe F : Matrice de corrélations pour la mesure globale de bien-être psychologique

Bien-être psychologique (globale) - Énoncés	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	15	15	16	17	18
1. I like most parts of my personality (AS)	1,00																	
2. When I look at the story of my life, I am pleased with how things have turned out so far (AS)	0,47**	1,00																
3. Some people wander aimlessly through life, but I am not one of them (BV)	0,38**	0,53**	1,00															
4. The demands of everyday life often get me down (ME)	0,45**	0,48**	0,34**	1,00														
5. In many ways I feel disappointed about my achievements in life (AS)	0,47**	0,68**	0,49**	0,61**	1,00													
6. Maintaining close relationships has been difficult and frustrating for me (RP)	0,32**	0,41**	0,41**	0,43**	0,59**	1,00												
7. I live life one day at a time and don't really think about the future (BV)	0,07	0,11	0,22*	0,03	0,22*	0,23**	1,00											
8. In general, I feel I am in charge of the situation in which I live (ME)	0,44**	0,61**	0,46**	0,52**	0,62**	0,40**	0,10	1,00										
9. I am good at managing the responsibilities of daily life (ME)	0,40**	0,49**	0,33**	0,43**	0,57**	0,40**	0,12	0,61**	1,00									
10. I sometimes feel as if I've done all there is to do in life (BV)	-0,15	-0,06	-0,06	0,10	0,04	-0,05	0,15	-0,07	-0,01	1,00								
11. For me, life has been a continuous process of learning, changing, and growth (CP)	0,19*	0,37**	,34**	0,30**	0,34**	0,15	0,10	0,35**	0,25**	0,11	1,00							
12. I think it is important to have new experiences that challenge how I think about myself and the world (CP)	0,04	0,12	0,17*	0,16	0,16	0,08	-0,07	0,10	0,08	0,06	0,66**	1,00						
13. People would describe me as a giving person, willing to share my time with others (RP)	0,01	0,02	0,23**	0,11	0,16	0,29**	0,02	0,18*	0,23**	0,08	0,22*	0,21*	1,00					
14. I gave up trying to make big improvements or changes in my life a long time ago (CP)	0,22*	0,30**	0,24**	0,23**	0,32**	0,23**	0,22*	0,33**	0,26**	0,37**	0,31**	0,23**	0,18*	1,00				
15. I tend to be influenced by people with strong opinions (A)	0,06	0,06	0,05	0,22*	0,13	0,18*	0,22*	0,06	0,04	0,27**	0,14	0,03	-0,03	0,25**	1,00			
16. I have not experienced many warm and trusting relationships with others (RP)	0,26**	0,38**	0,22*	0,22*	0,42**	0,50**	0,20*	0,31**	0,41**	0,20*	0,19*	0,09	0,20*	0,47**	0,11	1,00		
17. I have confidence in my own opinions, even if they are different from the way most other people think (A)	0,29**	0,26**	0,17	0,37**	0,33**	0,24**	0,13	0,50**	0,45**	0,12	0,31**	0,20*	0,05	0,15	0,28**	0,19*	1,00	
18. I judge myself by what I think is important, not by the values of what others think is important (A)	0,11	0,09	-0,04	0,22*	0,09	0,06	0,04	0,24**	0,28**	0,12	0,15	0,18*	0,05	0,12	0,31**	-0,02	0,58**	1,00

Note. * p < .05; ** p < .01. AS= Acceptation de soi; BV = But dans la vie; ME = Maitrise de l'environnement; RP = Relations positives avec les autres; CP = Croissance personnelle; A = Autonomie