

## Relations industrielles

# Envergure du poste et engagement : le rôle modérateur du soutien et des relations avec le supérieur

Catherine Marchand and Christian Vandenberghe

---

Volume 69, Number 3, Summer 2014

URI: [id.erudit.org/iderudit/1026761ar](https://doi.org/10.7202/1026761ar)  
<https://doi.org/10.7202/1026761ar>

[See table of contents](#)

---

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN 0034-379X (print)  
1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

---

Cite this article

Marchand, C. & Vandenberghe, C. (2014). Envergure du poste et engagement : le rôle modérateur du soutien et des relations avec le supérieur. *Relations industrielles*, 69(3), 621–644. <https://doi.org/10.7202/1026761ar>

---

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2014

Article abstract

This study examines the moderating effect of the relational context of jobs on the relationship between job characteristics and affective commitment towards the organization, the occupation and customers. The relational context is captured through perceived organizational support and leader-member exchange. We hypothesized that perceived organizational support would fill employees' socio-emotional needs and represent a sympathetic concern and indulgence from the organization toward employees. In contrast, leader-member exchange reflects a social exchange perspective in which the supervisor's support is associated with the aim of improving employee performance. These considerations lead to expecting perceived organizational support to act as a negative moderator of the relationships of job characteristics (job scope) to affective commitment to the three targets of interest. On the contrary, we predict that leader-member exchange will act a positive moderator of the effects of job scope on affective commitments. These hypotheses were tested in a study involving two measurement times. Job scope (i.e., a summary measure of task variety, significance, autonomy, identity, and feedback; Hackman and Oldham, 1980), perceived organizational support, and leader-member exchange, were measured at Time 1, while affective commitment to the organization, the occupation, and customers was assessed six months later. Based on a random sample of 208 employees who graduated in business, law, engineering, and basic science in a Belgian University and were employed in a variety of organizations, moderated multiple regression analyses found the (positive) relationship of job scope to commitment to the three targets of interest to be weaker at high levels of perceived organizational support. In contrast, the (positive) relationship of job scope to affective commitment to the occupation and customers was stronger at high levels of leader-member exchange. We discuss the implications of these findings.

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online. [<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>]

---



This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research. [www.erudit.org](http://www.erudit.org)

# Envergure du poste et engagement : le rôle modérateur du soutien et des relations avec le supérieur

Catherine Marchand et Christian Vandenberghe

**Cette étude examine les relations entre, d'une part, l'envergure du poste (variété de la tâche, signification, identité, autonomie et rétroaction; Hackman et Oldham, 1980), le soutien organisationnel perçu et la qualité des relations leader-membre et, d'autre part, l'engagement affectif envers l'organisation, la profession et la clientèle. Sur la base d'une étude réalisée en deux temps, grâce à des mesures espacées de six mois (N = 208), les analyses montrent que la relation (positive) entre l'envergure du poste et les trois dimensions de l'engagement affectif s'avère plus faible lorsque le soutien organisationnel perçu est élevé. En revanche, la relation (positive) entre l'envergure du poste et l'engagement affectif envers la profession ainsi qu'envers la clientèle se révèle plus forte lorsque la qualité des relations leader-membre est élevée. Nous discuterons de la portée de ces résultats.**

**MOTS-CLÉS : envergure du poste, soutien organisationnel perçu (SOP), relation leader-membre (LMX), engagement affectif envers l'organisation, la profession et la clientèle.**

## Problématique de la recherche

Le modèle des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham (1980) permet de comprendre les effets motivationnels des composantes d'un emploi. Les caractéristiques de l'emploi telles que définies par ces auteurs comprennent la variété de la tâche, l'autonomie, la rétroaction, la signification et l'identité de la tâche. Ces caractéristiques acquièrent leur importance à cause du pouvoir motivationnel qu'elles exercent. Ces cinq dimensions ont été liées positivement à la satisfaction au travail, à la motivation intrinsèque ainsi qu'à l'engagement organisationnel et, négativement, à l'absentéisme et à l'épuisement professionnel (Fried et Ferris, 1987 ; Humphrey, Nahrgang et Morgeson, 2007). L'envergure du poste constitue donc une variable composite, représentant la combinaison des scores sur les cinq dimensions du modèle des caractéristiques de l'emploi (Raja et Johns, 2010 ; Spector, 1985). Elle représente la perception d'un individu concernant le degré de potentiel motivationnel que son poste possède. En conséquence, ce

Catherine Marchand, étudiante au doctorat, HEC Montréal, Québec (catherine.marchand@hec.ca).

Christian Vandenberghe est professeur titulaire à HEC Montréal, Québec (christian.vandenberghe@hec.ca).

concept a souvent été utilisé par les chercheurs pour représenter le potentiel motivateur d'un emploi.

Bien que bon nombre d'études se soient intéressées à l'envergure du poste, plusieurs chercheurs ont fait remarquer que le contexte dans lequel s'exerce un emploi a évolué depuis les travaux de Hackman et Oldham (1980). À titre d'exemple, mentionnons que le *contexte social* du travail est, aujourd'hui, considéré comme un élément pouvant moduler les effets de l'envergure du poste en raison de sa prégnance sur les individus. Cette évolution a été soulignée dans les travaux récents dans le comportement organisationnel (Grant *et al.*, 2010; Grant et Parker, 2009; Oldham et Hackman, 2010). En d'autres termes, même si les enjeux organisationnels de notre époque restent les mêmes, notamment les questions de motivation ou de satisfaction, de rotation du personnel ou d'absentéisme (Grant et Parker, 2009; Oldham et Hackman, 2010), les changements structurels obligent à considérer le contexte social dans lequel l'envergure du poste se déploie pour mieux comprendre ses effets. Plus spécifiquement, les interactions de l'employé avec son supérieur et son organisation constituent des variables sociales pouvant moduler les effets de l'envergure du poste. Dès lors, la présente recherche a pour objectif de contribuer à l'enrichissement des travaux sur l'envergure du poste (par exemple, Grant *et al.*, 2010), en examinant comment les relations avec l'organisation et le supérieur peuvent infléchir ou bonifier le rôle motivateur de l'envergure du poste. Ces variables, qui réfèrent respectivement au soutien organisationnel perçu et à la qualité des relations leader-membre (*leader-member exchange*, LMX), sont des éléments essentiels de l'environnement relationnel dans lequel les employés évoluent (Morgeson et Humphrey, 2006). Néanmoins, ils ont peu été étudiés en lien avec les caractéristiques du travail.

Notre étude se centre sur le soutien organisationnel perçu (SOP) (Eisenberger *et al.*, 1986) et la qualité des relations leader-membre (Liden et Maslyn, 1998; Liden, Wayne et Stilwell, 1993) afin de saisir comment le contexte relationnel interagit avec l'envergure du poste dans la prédiction d'effets motivationnels. Le SOP représente l'engagement de l'organisation envers ses employés. Il se définit généralement par la croyance d'un individu que son « organisation valorise sa contribution et se soucie de son bien-être » (Eisenberger, *et al.*, 1986 : 501; traduction libre). Les auteurs ont considéré le SOP comme la pierre angulaire de la théorie de l'échange social (Rhoades et Eisenberger, 2002). Son rôle de soutien aux besoins socio-émotionnels des employés a aussi fait l'objet de travaux empiriques (par exemple, Armeli *et al.*, 1998). L'ensemble de ces recherches ont montré que les employés bénéficiant d'un SOP élevé éprouvent le besoin de rendre la pareille à leur employeur (voir Blau, 1964) et voient leurs besoins émotionnels comblés (Armeli *et al.*, 1998).

Par ailleurs, le LMX, bien qu'il soit souvent évalué par l'employé lui-même, caractérise une relation supérieur-subordonné basée sur la confiance mutuelle,

l'échange de ressources et l'influence réciproque (Liden, Wayne et Stilwell, 1993 ; Wayne, Shore et Liden, 1997). Le concept de LMX est enraciné dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964), mais il s'avère aussi lié à la théorie des rôles (Katz et Kahn, 1966). De plus, le LMX a été associé positivement à la performance des employés dans de nombreuses études (Gerstner et Day, 1997), ce qui peut très bien se comprendre étant donné le rôle essentiel que joue le supérieur immédiat dans la gestion de la performance.

Alors que les recherches ont montré les effets positifs séparés de l'envergure du poste (Humphrey, Nahrgang et Morgeson, 2007), du SOP (Rhoades et Eisenberger, 2002) et du LMX (Gerstner et Day, 1997) sur les attitudes au travail, tel que l'engagement organisationnel, notre étude examine le rôle modérateur du SOP et du LMX sur les effets motivationnels de l'envergure du poste. L'intérêt fondamental de positionner le SOP et le LMX comme modérateurs réside dans la possibilité ainsi donnée d'illustrer comment les variables liées au contexte social peuvent venir moduler les effets de l'envergure du poste. Cette approche est conforme à l'idée que le SOP et le LMX expriment des éléments du *contexte social*. En vue de cela, trois variables dépendantes ont été choisies : l'engagement affectif envers l'organisation, la profession et la clientèle. Même si ces variables ne sont pas nécessairement alignées sur les cibles visées par le SOP et le LMX (Lavelle, Rupp et Brockner, 2007), elles ont pour point commun de représenter, de manière complémentaire, l'importance de l'investissement professionnel de l'individu (Snape, Chan et Redman, 2006 ; Vandenberghe *et al.*, 2007), en constituant, dès lors, des indicateurs qui devraient être sensibles à l'envergure du poste (Spector, 1985). Plusieurs travaux ont mis en évidence le caractère discriminant de ces trois dimensions de l'engagement (Meyer, Allen et Smith, 1993 ; Morin *et al.*, 2011 ; Siders, George et Dharwadkar, 2001 ; Vandenberghe *et al.*, 2007) et ont montré que celles-ci révèlent le degré auquel un employé s'investit affectivement envers les différentes cibles saillantes de son environnement. Dans la section qui suit, nous présenterons notre approche théorique ainsi que nos hypothèses.

## Cadre théorique et hypothèses

Les travaux ayant abordé les effets des caractéristiques du travail ou de l'envergure du poste indiquent que ces variables sont positivement associées à l'engagement (Mathieu et Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002; Stinglhamber et Vandenberghe, 2003), tout comme à la satisfaction au travail (Fried et Ferris, 1987; Humphrey, Nahrgang et Morgeson, 2007; Spector, 1985). Ces effets peuvent s'expliquer par les principes de l'échange social (Blau, 1964), selon lesquels ces variables comblent un besoin de compétence, lequel prédispose l'individu à vouloir rendre la pareille à l'organisation en manifestant une attitude d'engagement (Greguras et Diefendorff, 2009). Par le fait même qu'elles comblent un besoin de

compétence, on peut présumer que les caractéristiques du travail (ou l'envergure du poste) auront des effets positifs sur des variables dépendantes reflétant un état de motivation intrinsèque (Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004), tel que l'engagement affectif envers l'organisation, la profession et la clientèle. Effectivement, ces trois variables renvoient au degré d'énergie que l'individu met à poursuivre ses activités. Bien que d'autres modèles explicatifs de ces effets aient été proposés, notamment les théories de l'autodétermination, de la conservation des ressources et des demandes-ressources, la théorie de l'échange social possède l'avantage de fournir un cadre intégrateur s'appliquant à la fois à l'envergure du poste, au SOP et au LMX. Dès lors, la compréhension de leurs interactions en est facilitée.

### **Le rôle modérateur du soutien organisationnel perçu**

Il appert cependant que la relation entre, d'un côté, l'envergure du poste et, de l'autre, l'engagement affectif envers l'organisation, la profession et la clientèle sera modifiée selon le contexte relationnel existant entre l'individu et son organisation. Autrement dit, le SOP devrait agir comme un modérateur de ces relations. Le SOP a été associé à de nombreuses résultantes positives telles que l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, la performance et les comportements de citoyenneté (Rhoades et Eisenberger, 2002). Ces relations ont été expliquées par les principes de la théorie de l'échange social (Blau, 1964) : un SOP élevé amènerait l'individu à en faire davantage pour son organisation. Toutefois, une analyse plus fine du concept, pourtant rarement menée, indique qu'il pourrait surtout contribuer à combler les besoins socio-émotionnels des individus. Ainsi, une étude réalisée par Armeli *et al.* (1998) montre que la relation entre le SOP et la performance est plus forte chez les individus ayant des besoins émotionnels élevés. Selon ces auteurs, le SOP pourrait susciter chez l'individu l'impression que « l'organisation offrirait une compréhension empathique et une aide matérielle permettant de faire face aux situations stressantes au travail » (Armeli *et al.*, 1998 : 289; traduction libre). Par conséquent, le SOP est susceptible d'agir comme un gage de tolérance et d'empathie émanant de l'organisation envers l'employé aux prises avec les exigences de son travail.

Cette approche, largement sous-utilisée dans la littérature du SOP, a des implications bien différentes de celles de la théorie de l'échange social. En effet, la relation entre le SOP et l'engagement peut s'expliquer autant par le fait que les deux concepts renvoient à une expérience émotionnelle positive que par la théorie de l'échange social. Ainsi, plusieurs méta-analyses montrent que tant le SOP (Rhoades et Eisenberger, 2002) que l'engagement affectif (Thoresen *et al.*, 2003) sont positivement associés à l'affect positif. Dès lors, il est possible que la présence d'un facteur d'émotivité positive commun au SOP et à l'engagement affectif explique leur lien positif.

Par ailleurs, puisque le SOP a été défini comme la perception de l'employé quant au degré auquel l'organisation s'occupe de son bien-être (Eisenberger *et al.*, 1986), il est vraisemblable qu'il agisse comme un facteur de compréhension et de tolérance envers l'employé, ce qui rejoindrait ses besoins de soutien émotionnel. En effet, la préoccupation envers le bien-être de l'employé ainsi que d'autres aspects renvoyant à la tolérance de l'organisation par rapport aux erreurs éventuelles de l'employé dominant le contenu des items du SOP (par exemple, Eisenberger *et al.*, 1997). Dans ces conditions, on peut penser que le SOP agira comme un modérateur *néгатif* des effets motivateurs de l'envergure du poste. En d'autres termes, indépendamment de son effet principal sur l'engagement, le SOP pourrait constituer un modérateur de l'envergure du poste. Ainsi, lorsque le SOP est élevé, c'est-à-dire lorsque l'organisation se montre tolérante vis-à-vis de l'employé et qu'elle « accepte des erreurs honnêtes » de sa part (Eisenberger *et al.*, 1997 : 815; traduction libre), l'effet motivateur de l'envergure du poste pourrait être diminué. Il est possible que l'envergure du poste engendre moins d'effets sur l'engagement lorsque l'organisation est perçue comme tolérante envers l'employé (lui pardonnant alors des errements dans son investissement au travail). En somme, en dehors de son effet principal positif, le SOP pourrait représenter un modérateur négatif de l'envergure du poste. Cette dernière exercerait moins d'effets motivateurs lorsque l'organisation (SOP) fait preuve inconditionnellement de bienveillance. En conséquence, nous proposons les hypothèses suivantes :

- H1A : Le SOP agit comme un modérateur de la relation (positive) entre l'envergure du poste et l'engagement organisationnel affectif, de sorte que cette relation est plus *faible* lorsque le SOP est élevé.
- H1B : Le SOP agit comme un modérateur de la relation (positive) entre l'envergure du poste et l'engagement affectif envers la profession, de sorte que cette relation est plus *faible* lorsque le SOP est élevé.
- H1C : Le SOP agit comme un modérateur de la relation (positive) entre l'envergure du poste et l'engagement affectif envers la clientèle, de sorte que cette relation est plus *faible* lorsque le SOP est élevé.

### **Le rôle modérateur de la qualité de la relation leader-membre**

Les recherches ont souvent démontré des effets positifs du LMX sur l'engagement organisationnel, la performance et les comportements de citoyenneté (Dulebohn *et al.*, 2012; Gerstner et Day, 1997; Ilies, Nahrgang et Morgeson, 2007). Le concept de LMX est enraciné dans la théorie des rôles (Graen et Scandura, 1987) et la théorie de l'échange social (Wayne et Green, 1993). Les relations supérieur-employé caractérisées par un LMX faible sont centrées sur un échange économique et les avantages matériels, tandis que lorsque le LMX est élevé, ces relations sont caractérisées par un sentiment de confiance et d'obligation mutuelle (Dulebohn *et al.*, 2012).

En raison de leur position dans la structure, de l'accès à l'information et de leur rôle dans la gestion des activités de l'employé, les supérieurs immédiats peuvent, davantage que l'organisation elle-même, constituer une ressource fondamentale permettant aux employés de s'investir dans leur rôle et d'exécuter leurs tâches (Liden, Wayne et Stilwell, 1993). Par conséquent, les employés possédant une qualité de LMX élevée sont mieux placés que les autres pour tirer parti des caractéristiques de leur travail afin de s'investir au mieux dans leur emploi. Même si une envergure de poste élevée peut combler un besoin de compétence et conduire à un engagement affectif accru, encore faut-il que l'employé puisse faire les bons choix à l'égard de son travail. Or, seul le supérieur est susceptible d'apporter une aide sur ce plan. Par exemple, la variété et l'autonomie de la tâche (deux éléments de l'envergure du poste) peuvent constituer des sources de stress plutôt que de motivation si l'employé ne reçoit pas les conseils de son supérieur pour y faire face (Bakker, Demerouti et Euwema, 2005). Dans ce contexte, un LMX élevé peut apporter à l'employé des ressources lui permettant de ne pas « se perdre » lorsque son poste présente une envergure élevée. Notons que ce principe ne peut s'appliquer au SOP, car l'organisation n'est pas un intervenant pertinent pour l'employé lorsqu'il s'agit de gérer les tâches au quotidien. En effet, comme le soulignent Mueller et Lawler (1999), seules les cibles locales (par exemple, le supérieur) peuvent donner un contrôle à l'employé sur le plan de sa tâche.

Autrement dit, les effets positifs de l'envergure du poste sur les dimensions de l'engagement devraient être plus prononcés chez les employés bénéficiant d'un LMX élevé. Contrairement au SOP, le LMX devrait donc exercer un effet modérateur positif sur les incidences de l'envergure du poste, car la relation d'échange qu'il évoque est beaucoup plus ancrée dans les exigences de rendement associées à la relation d'emploi (Liden, Wayne et Stilwell, 1993), alors que le SOP fait référence à un soutien inconditionnel qui n'est pas lié à une exigence de rendement chez l'employé (Eisenberger *et al.*, 1997). Notons que le rôle modérateur du LMX est compatible avec certains aspects de la théorie des substituts du leadership (Kerr et Jermier, 1978), laquelle indique que des interactions positives peuvent exister entre des variables liées au travail et le leadership exercé par le supérieur. Cela nous conduit à formuler les hypothèses suivantes :

- H2A : Le LMX agit comme un modérateur de la relation (positive) entre l'envergure du poste et l'engagement organisationnel affectif, de sorte que cette relation est plus forte lorsque le LMX est élevé.
- H2B : Le LMX agit comme un modérateur de la relation (positive) entre l'envergure du poste et l'engagement affectif envers la profession, de sorte que cette relation est plus forte lorsque le LMX est élevé.
- H2C : Le LMX agit comme un modérateur de la relation (positive) entre l'envergure du poste et l'engagement affectif envers la clientèle, de sorte que cette relation est plus forte lorsque le LMX est élevé.

Dans les sections suivantes, nous présentons une étude en deux temps de mesure destinée à tester nos hypothèses. L'envergure du poste, le SOP, le LMX et les variables démographiques sont mesurées au temps 1, alors que les dimensions de l'engagement sont mesurées six mois plus tard.

## Méthodologie

### Échantillon et procédure

Un échantillon aléatoire de 710 diplômés d'une université belge (diplômés de niveau maîtrise en gestion, droit, sciences et génie) a été sélectionné. Les participants ont reçu deux questionnaires par voie postale, comprenant les mesures de l'étude à remplir à six mois d'intervalle. Au temps 1, les participants étaient invités à compléter un questionnaire mesurant l'envergure du poste (la variété, l'autonomie, l'identité, la signification et la rétroaction de la tâche; Hackman et Oldham, 1980), le SOP, le LMX, l'âge, le sexe et l'ancienneté dans l'organisation, alors que six mois plus tard les répondants du temps 1 ont répondu à un questionnaire portant sur l'engagement affectif envers l'organisation, la profession et la clientèle. Les participants étaient informés que leurs réponses resteraient confidentielles et que l'étude portait sur les attitudes au travail. À chaque temps de mesure, un rappel a été fait deux semaines après l'envoi du questionnaire. Les questionnaires complétés étaient retournés à l'université par les participants, en utilisant une enveloppe préaffranchie. Ces questionnaires étaient préalablement codés de façon à ce que puisse être effectué le pairage des réponses entre les deux temps de mesure.

Au total, 301 personnes ont répondu au temps 1 (42,40 %) et, parmi celles-ci, 212 ont aussi répondu au temps 2. Après l'exclusion des données manquantes, il restait 208 répondants pour lesquels des données appariées existent quand on considère l'engagement envers l'organisation et la profession comme variables du temps 2, mais 157 répondants lorsqu'on retient l'engagement envers la clientèle au temps 2. Cette différence s'explique par le fait que certains répondants n'avaient pas de contact avec des clients et n'étaient donc pas en mesure de répondre aux items concernant l'engagement envers la clientèle. L'âge moyen se situait à 30,88 ans ( $ET = 5,12$ ) et l'ancienneté moyenne était de 4,05 ans ( $ET = 3,69$ ). Les répondants s'avéraient être majoritairement des hommes (55,60 %). Les secteurs les plus représentés étaient l'industrie (13,4 %), les banques et assurances (14,9 %) et l'administration publique (18,8 %).

Afin de vérifier si l'échantillon présentait une auto-sélection systématique parmi les répondants entre le temps 1 et le temps 2, nous avons mené une régression logistique, en utilisant comme variable dépendante le fait d'avoir répondu ou non au temps 2 et, comme variables indépendantes, l'envergure



du poste, le SOP, le LMX et les variables démographiques, mesurés au temps 1 (Goodman et Blum, 1996). L'équation était non significative ( $\chi^2 [6] = 5,79, ns$ ) et aucun prédicteur du temps 1 n'avait un effet significatif sur la probabilité de répondre au temps 2. Cette analyse indique que l'effritement de l'échantillon entre les deux temps de mesure était aléatoire.

## Instruments de mesure

Tous les items ont été assortis d'une échelle de réponse à 5 niveaux, allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Pour les items élaborés en anglais, la méthode de traduction-contre-traduction vers le français a été employée.

### Envergure du poste

Nous avons utilisé des échelles en deux items mesurant la variété, l'autonomie, l'identité, la signification et la rétroaction de la tâche, provenant du modèle des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham (1980). De nombreux travaux ont montré que l'ensemble de ces items pouvait être regroupé en une seule composante lors d'analyses factorielles (Schaubroeck *et al.*, 2007). Cette composante peut se concevoir comme un facteur global d'envergure du poste caractérisant des emplois enrichis. Dans cette étude, un seul facteur expliquait une part importante de la variance des items et tous les items présentaient une saturation égale ou supérieure à 0,40 sur ce facteur. Dès lors, un facteur général d'envergure du poste a été retenu. Voici un exemple d'item : « Mon travail me permet beaucoup de liberté et d'indépendance dans la façon de l'accomplir » (sous-échelle d'autonomie) ( $\alpha = 0,71$ ).

**SOP.** Le SOP a été mesuré grâce à une version en 8 items du soutien organisationnel (voir Armeli *et al.*, 1998 ; Eisenberger *et al.*, 1997). Un exemple d'item est le suivant : « Quand j'ai un problème, mon entreprise m'apporte son aide » ( $\alpha = 0,90$ ).

**LMX.** Le LMX a été évalué à l'aide d'une échelle de 11 items, initialement validée par Liden et Maslyn (1998). Cette échelle mesure quatre aspects du LMX : l'affect, la contribution, le respect et la loyauté entre les membres de la dyade (exemple : « J'ai du respect pour la connaissance et la compétence dont mon supérieur fait preuve dans son travail » ; dimension « respect » ;  $\alpha = 0,91$ ). Comme dans de nombreuses études, les sous-échelles étaient fortement corrélées entre elles, ce qui autorisait à les combiner en une seule échelle de LMX.

### Engagement affectif envers l'organisation, la profession et la clientèle

Nous avons utilisé la version française (Bentein *et al.*, 2005) de l'échelle d'engagement organisationnel affectif de Meyer, Allen et Smith (1993) (6 items; par

exemple : « J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation » ;  $\alpha = 0,84$ ). L'engagement affectif envers la profession a aussi été mesuré grâce à une échelle de 6 items mise au point par Meyer, Allen et Smith (1993) (par exemple : « Je n'éprouve pas un fort sentiment d'appartenance envers ma profession » – item inverse;  $\alpha = 0,87$ ), alors que l'engagement affectif envers la clientèle a été mesuré par l'échelle à 6 items construite par Vandenberghe *et al.* (2007) (par exemple : « Je me sens affectivement engagé envers mes clients » ;  $\alpha = 0,88$ ).

### Variables de contrôle

Trois variables de contrôle ont été incluses dans les analyses, soit l'âge, le sexe et l'ancienneté, car ces variables tendent à être en corrélation avec l'engagement affectif (Meyer *et al.*, 2002).

## Résultats

### Analyse factorielle confirmatoire

Étant donné le nombre élevé d'items (47) par rapport au nombre de sujets ( $N = 157$ ), nous avons créé des indicateurs agrégés pour chaque variable latente en combinant leurs items respectifs (5 indicateurs pour l'envergure du poste, 4 pour le SOP, 4 pour le LMX et 3 par dimension d'engagement). Nous avons examiné le caractère distinctif des variables latentes par le biais d'une analyse factorielle confirmatoire à l'aide de LISREL 8.72. Le modèle hypothétique, comprenant six facteurs, présente une bonne adéquation aux données ( $\chi^2 [194] = 356,37$  ;  $p < 0,01$  ; NNFI = 0,94 ; CFI = 0,95 ; RMSEA = 0,071) et est meilleur ( $p < 0,01$ ) que tout autre modèle plus parcimonieux (voir le tableau 1). Ce modèle est donc retenu.

### Statistiques descriptives et corrélations

Comme le montre le tableau 2, toutes les variables ont une fiabilité supérieure au seuil de 0,70. L'envergure du poste et le SOP ont une corrélation positive avec l'engagement organisationnel ( $r = 0,31$ ,  $p < 0,01$ , et  $r = 0,45$ ,  $p < 0,01$ , respectivement), avec la profession ( $r = 0,37$ ,  $p < 0,01$ , et  $r = 0,46$ ,  $p < 0,01$ , respectivement) et avec la clientèle ( $r = 0,25$ ,  $p < 0,01$ , et  $r = 0,22$ ,  $p < 0,01$ , respectivement). En revanche, le LMX a une corrélation positive avec l'engagement organisationnel ( $r = 0,28$ ,  $p < 0,01$ ) et avec la profession ( $r = 0,23$ ,  $p < 0,01$ ), mais pas avec l'engagement envers les clients ( $r = 0,01$ , *ns*).

### Analyses de régression multiple modérée

Le tableau 3 présente les résultats des analyses de régression multiple modérée dans lesquelles l'engagement envers l'organisation, la profession et la clientèle est alternativement la variable dépendante. Les variables démographiques ont

TABLEAU 1

## Résultats des analyses factorielles confirmatoires : Indices d'ajustement

Modèle	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	NNFI	CFI	RMSEA
<b>1. Modèle théorique à 6 facteurs</b>	356.37*	194	–	–	.94	.95	.071
<b>2. Modèles à 5 facteurs:</b>							
Regroupement de l'engagement organisationnel et professionnel affectif	413.98*	199	57.61*	5	.92	.93	.081
Regroupement de l'engagement professionnel affectif et envers la clientèle	543.62*	199	187.25*	5	.87	.89	.110
Regroupement de l'engagement organisationnel affectif et envers la clientèle	556.64*	199	200.27*	5	.87	.89	.110
Regroupement du soutien organisationnel perçu et de la qualité de la relation supérieur-membre	556.78*	199	200.41*	5	.87	.89	.110
Regroupement de l'envergure du poste et du soutien organisationnel perçu	403.42*	199	47.05*	5	.93	.94	.083
Regroupement de l'envergure du poste et de la qualité de la relation supérieur-membre	456.50*	199	100.13*	5	.91	.92	.097
<b>3. Modèle à 1 facteur</b>	1138.61*	209	782.24*	15	.68	.71	.190

Note:  $N = 157$ . df = degrés de liberté; NNFI = non-normed fit index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root-mean-square error of approximation.

\* $p < .01$ .

été introduites dans le bloc 1, alors que les prédicteurs substantifs (envergure du poste, SOP et LMX) centrés ont été insérés dans le bloc 2 (voir Aiken et West, 1991). Les termes interactifs (envergure du poste  $\times$  SOP, et envergure du poste  $\times$  LMX) ont été introduits dans le bloc 3. Comme on peut le constater, l'envergure du poste et le SOP ont un effet significatif sur l'engagement organisationnel ( $\beta = 0,15$ ,  $p < 0,05$ , et  $\beta = 0,39$ ,  $p < 0,001$ , respectivement), professionnel ( $\beta = 0,22$ ,  $p < 0,01$ , et  $\beta = 0,38$ ,  $p < 0,001$ , respectivement) et envers la clientèle ( $\beta = 0,20$ ,  $p < 0,05$ , et  $\beta = 0,19$ ,  $p < 0,05$ , respectivement). En revanche, le LMX n'a pas d'effet sur ces variables ( $\beta = 0,10$ ,  $ns$ ,  $\beta = 0,04$ ,  $ns$ , et  $\beta = -0,12$ ,  $ns$ , respectivement).

Par ailleurs, l'envergure du poste interagit significativement avec le SOP dans la prédiction de l'engagement envers l'organisation ( $\beta = -0,16$ ,  $p < 0,05$ ), la profession ( $\beta = -0,14$ ,  $p = 0,056$  – nous retenons cette interaction étant donné la proximité du seuil de 0,05) et la clientèle ( $\beta = -0,30$ ,  $p < 0,001$ ). Pour mieux comprendre la nature de ces interactions, nous avons calculé la droite de régression entre l'envergure du poste et chaque dimension d'engagement à un écart-type au-dessus et en dessous de la moyenne du SOP (Aiken et West, 1991). La relation entre envergure du poste et engagement organisationnel était non

**TABLEAU 2**  
**Statistiques descriptives et corrélations entre les variables de l'étude**

Variable	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Âge (Temps 1)	30.88	5.12	—								
2. Sexe (1 = Féminin; 2 = Masculin) (Temps 1)	1.56	0.50	.14*	—							
3. Ancienneté organisationnelle (Temps 1)	4.05	3.69	.50**	.14*	—						
4. L'envergure du poste (Temps 1)	3.84	0.56	.13	.20**	-.01	(.71)					
5. Soutien organisationnel perçu (Temps 1)	2.73	0.85	.11	.12	-.07	.43**	(.90)				
6. Qualité de la relation leader-membre (Temps 1)	3.33	0.88	-.00	.11	.00	.22**	.39**	(.91)			
7. Engagement organisationnel affectif (Temps 2)	3.22	0.84	.06	.02	.16*	.31**	.45**	.28**	(.84)		
8. Engagement professionnel affectif (Temps 2)	3.61	0.88	.04	.06	.09	.37**	.46**	.23**	.65**	(.87)	
9. Engagement affectif envers la clientèle (Temps 2)	3.26	0.97	.13	.06	.17*	.25**	.22**	.01	.32**	.43**	(.88)

Note:  $N_s = 157$ -208.  $M$  = moyenne;  $ET$  = écart-type. Les coefficients de consistance interne sont rapportés entre parenthèses sur la diagonale.

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

**TABEAU 3**  
**Résultats des analyses de régression hiérarchique modérée prédisant les variables d'engagement affectif au temps 2**

Bloc	Variables	Engagement organisationnel affectif			Engagement professionnel affectif			Engagement affectif envers la clientèle		
		Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
1	Âge (Temps 1)	-.03	-.13	-.11	-.01	-.12	-.10	.05	-.03	.01
	Sexe (1 = Féminin; 2 = Masculin) (Temps 1)	-.01	-.09	-.10	.03	-.06	-.07	.02	-.03	-.06
	Ancienneté organisationnelle (Temps 1)	.17*	.27***	.26***	.10	.20**	.19**	.15	.22*	.22*
	$\Delta R^2$	.03			.01			.03		
2	L'envergure du poste (Temps 1)		.15*	.12		.22**	.22**		.20*	.18*
	Soutien organisationnel perçu (Temps 1)		.39***	.38***		.38***	.36***		.19*	.17
	Qualité de la relation leader-membre (Temps 1)		.10	.11		.04	.06		-.12	-.09
	$\Delta R^2$		.26***			.26***			.09**	
3	L'envergure du poste × Soutien organisationnel perçu			-.16*			-.14 (p=.056)			-.30***
	L'envergure du poste × Qualité de la relation leader-membre			.08			.18*			.24**
	$\Delta R^2$			.02			.03*			.07**

Note. Mod. = modèle. En dehors des  $\Delta R^2$ , les entrées du tableau sont des coefficients de régression standardisés. Statistiques des modèles finaux : pour l'engagement organisationnel affectif :  $F(8, 190) = 10.24$ ,  $R^2 = .30$ ,  $p < .001$ ; pour l'engagement professionnel affectif :  $F(8, 190) = 9.92$ ,  $R^2 = .30$ ,  $p < .001$ ; et pour l'engagement affectif envers la clientèle :  $F(8, 142) = 4.29$ ,  $R^2 = .20$ ,  $p < .001$ .

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ .

significative quand le SOP était élevé ( $t = -0,24$ ,  $ns$ ), mais significativement positive lorsque le SOP était faible ( $t = 3,12$ ,  $p < 0,01$ ), et la différence entre les deux droites était significative ( $t = -2,21$ ,  $p < 0,05$ ) (figure 1). Dès lors, l'hypothèse H1a, qui prédisait que la relation entre l'envergure du poste et l'engagement organisationnel serait plus faible à un niveau élevé du SOP, est confirmée. De plus, suivant la même procédure, la relation entre envergure du poste et engagement professionnel était non significative quand le SOP était élevé ( $t = 0,85$ ,  $ns$ ), mais significativement positive lorsque le SOP était faible ( $t = 3,97$ ,  $p < 0,001$ ), et la différence entre les deux droites était marginalement significative ( $t = -1,91$ ,  $p < 0,10$ ) (figure 2). En conséquence, l'hypothèse H1b, qui prédisait que la relation entre l'envergure du poste et l'engagement professionnel serait plus faible à un niveau élevé du SOP, est marginalement supportée. Par ailleurs, toujours suivant la même procédure, la relation entre envergure du poste et engagement

FIGURE 1

Interaction entre l'envergure du poste et le soutien organisationnel perçu dans la prédiction de l'engagement organisationnel affectif

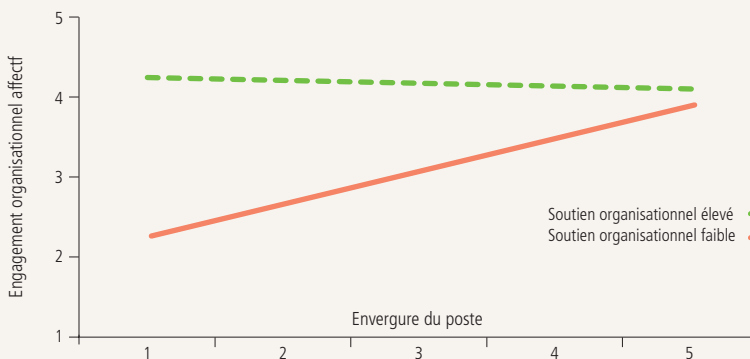


FIGURE 2

Interaction entre l'envergure du poste et le soutien organisationnel perçu dans la prédiction de l'engagement professionnel affectif

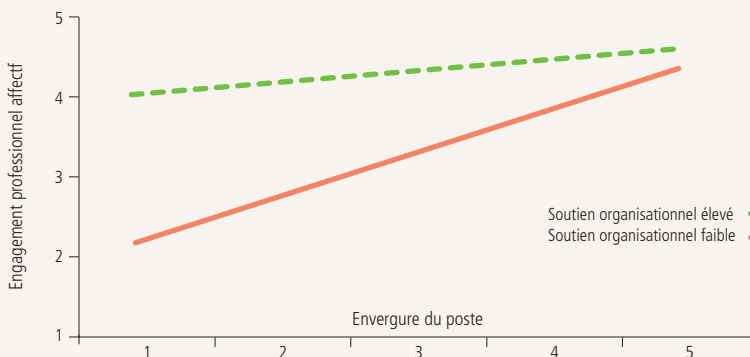
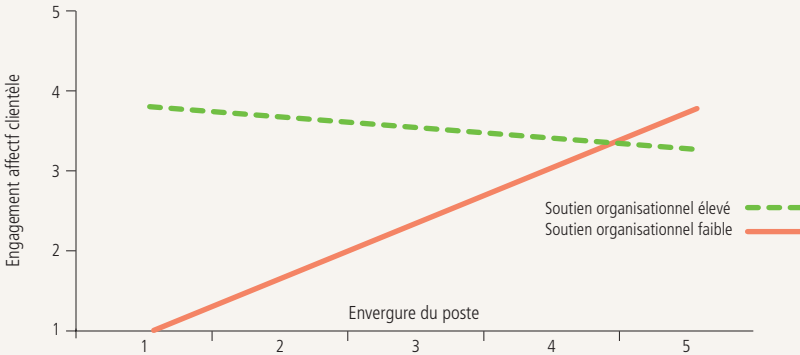


FIGURE 3

Interaction entre la l'envergure du poste et le soutien organisationnel perçu dans la prédiction de l'engagement affectif envers la clientèle



envers la clientèle était non significative quand le SOP était élevé ( $t = -0,67$ , *ns*), mais significativement positive lorsque le SOP était faible ( $t = 4,08$ ,  $p < 0,001$ ), et la différence entre les deux droites était significative ( $t = -3,32$ ,  $p < 0,01$ ) (figure 3). Ainsi, l'hypothèse H1c, qui prédisait que la relation entre l'envergure du poste et l'engagement envers la clientèle serait plus faible à un niveau élevé du SOP, est confirmée.

Enfin, l'envergure du poste interagit significativement avec le LMX dans la prédiction de l'engagement envers la profession ( $\beta = 0,18$ ,  $p = 0,05$ ) et envers la clientèle ( $\beta = 0,24$ ,  $p < 0,01$ ), mais pas dans la prédiction de l'engagement envers l'organisation ( $\beta = 0,08$ , *ns*). Ainsi, on peut affirmer que l'hypothèse H2a, qui prévoyait que la relation entre envergure du poste et engagement envers l'organisation serait plus forte lorsque le LMX est élevé, se trouve infirmée. Nous avons utilisé la même procédure que celle décrite précédemment pour déterminer la nature des deux interactions significatives (Aiken et West, 1991). La relation entre envergure du poste et engagement professionnel était significativement positive quand le LMX était élevé ( $t = 3,78$ ,  $p < 0,001$ ), mais non significative lorsque le LMX était faible ( $t = 0,78$ , *ns*), et la différence entre les deux droites était significative ( $t = 2,53$ ,  $p < 0,05$ ) (figure 4). Dès lors, l'hypothèse H2b, qui prédisait que la relation entre l'envergure du poste et l'engagement professionnel serait plus forte à un niveau élevé du LMX, se confirme. Enfin, la relation entre l'envergure du poste et l'engagement envers la clientèle était significativement positive quand le LMX était élevé ( $t = 3,67$ ,  $p < 0,001$ ), mais non significative lorsque le LMX était faible ( $t = -0,10$ , *ns*), et la différence entre les deux droites était significative ( $t = 4,21$ ,  $p < 0,001$ ) (figure 5). En conséquence, l'hypothèse H2c, qui prédisait que la relation entre l'envergure du poste et l'engagement envers la clientèle serait plus forte à un niveau élevé du LMX, se trouve également confirmée.

FIGURE 4

Interaction entre l'envergure du poste et la qualité de la relation leader-membre dans la prédiction de l'engagement professionnel affectif

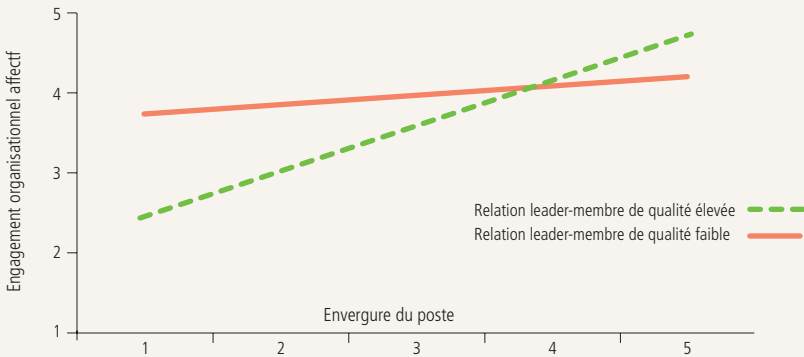
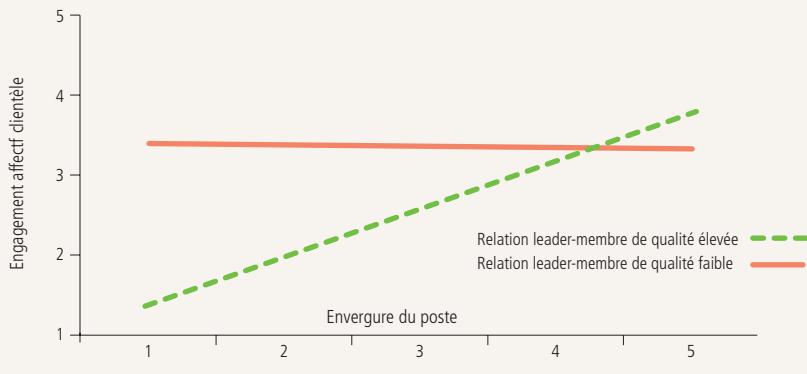


FIGURE 5

Interaction entre l'envergure du poste et la qualité de la relation leader-membre dans la prédiction de l'engagement affectif envers la clientèle



## Discussion

Cette recherche met en exergue les effets interactifs contraires exercés par le SOP et le LMX dans la relation entre l'envergure du poste et l'engagement affectif envers l'organisation, la profession et la clientèle. Alors que le LMX renforce le lien positif de l'envergure du poste avec ces trois variables, le SOP le diminue. Cette étude illustre la façon dont le contexte relationnel de la relation d'emploi (Grant et Parker, 2009 ; Grant *et al.*, 2010) module l'impact motivationnel des caractéristiques du travail (envergure du poste). Dans les sections qui suivent, nous discutons la portée de ces résultats pour la compréhension des mécanismes théoriques sous-jacents au SOP et au LMX ainsi que leurs implications pratiques.



## Implications théoriques

Alors que les travaux sur le SOP (par exemple, Eisenberger *et al.*, 1986 ; Eisenberger *et al.*, 1997 ; Rhoades et Eisenberger, 2002) se sont largement fondés sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Cropanzano et Mitchell, 2005), laquelle stipule que l'employé éprouve l'obligation de rendre la pareille lorsqu'il se sent soutenu par son organisation, le SOP a d'autres effets qui ont été sous-estimés. Le rôle de ce dernier dans la réalisation des besoins socio-émotionnels a été souligné dans une étude (Armeli *et al.*, 1998), mais il est resté peu exploré dans la littérature. Notre recherche s'inscrit dans cette approche. En effet, tant du point de vue conceptuel que du point de vue de sa mesure, le SOP fait référence à la perception de l'employé quant au degré auquel l'organisation s'occupe de son bien-être (Eisenberger *et al.*, 1986). Les items du SOP font aussi apparaître la perception selon laquelle l'organisation se montre compréhensive envers ses employés, surtout s'ils éprouvent des difficultés ou commettent des erreurs (voir Eisenberger *et al.*, 1997).

Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que le SOP agisse comme un modérateur *néglatif* des incidences des caractéristiques du travail. En effet, une envergure de poste élevée pourrait ne pas engendrer les efforts attendus si, parallèlement, l'employé perçoit son organisation comme tolérante en cas de manquements de sa part. Nos résultats sont conformes à cette hypothèse, puisque l'envergure du poste est plus faiblement liée à l'engagement envers les trois cibles étudiées lorsque le SOP est élevé. On peut penser que le rôle de soutien émotionnel du SOP comporte deux facettes. D'une part, il peut « fournir des ressources permettant aux employés d'accomplir leurs objectifs de travail » (Hochwarter *et al.*, 2006 : 483; traduction libre), mais il peut aussi leur enlever un sentiment de responsabilité à l'égard du travail à accomplir s'il est perçu comme une tolérance non conditionnelle aux objectifs de rendement. Nous croyons que le SOP, tant dans sa conception que dans sa mesure, véhicule cette seconde interprétation. Il serait utile de développer une mesure davantage ciblée du SOP dans laquelle le soutien serait lié plus clairement aux objectifs de rendement. Une telle mesure devrait être distincte d'un point de vue factoriel de la mesure classique du SOP et agir comme un modérateur positif de la relation entre envergure du poste et engagement envers les trois cibles considérées.

Nos résultats révèlent aussi que le LMX se comporte comme un modérateur positif de la relation entre envergure du poste et engagement envers la profession et les clients. Le fait que le LMX n'ait pas d'effet modérateur sur la relation entre envergure du poste et engagement organisationnel peut s'expliquer par une absence d'alignement des cibles (le supérieur pour le LMX versus l'organisation pour l'engagement), alors que l'interaction concomitante

du SOP avec cette même variable assure une concordance des cibles (entre SOP et engagement; voir Lavelle, Rupp et Brockner, 2007). D'un point de vue conceptuel et sur le plan de la mesure, le LMX renvoie plus clairement que ne le fait le SOP à une relation constructive, basée sur un sentiment de confiance et d'obligation mutuelle (Dulebohn *et al.*, 2012), dont l'objectif ultime reste le rendement au travail (Wayne et Green, 1993). De plus, vu sa position dans la structure, le supérieur immédiat est chargé de superviser l'employé dans la poursuite de ses objectifs de travail, suivant les principes de la théorie des rôles (Graen et Scandura, 1987; Katz et Kahn, 1966). Cette responsabilité incombe naturellement au supérieur en raison de sa proximité par rapport à l'employé alors que l'organisation est vue comme une réalité plus distante (Mueller et Lawler, 1999).

Pour résumer, les résultats de cette recherche sont fiables parce qu'ils ont été observés dans le contexte d'une étude menée sur une période de six mois où les variables indépendantes et modératrices ont été mesurées au temps 1 et les variables dépendantes au temps 2, et parce qu'ils illustrent des aspects méconnus des concepts de SOP et LMX. Les hypothèses sont également pour la plupart confirmées. Nos résultats indiquent que, en dehors de leurs effets principaux, le SOP et le LMX agissent comme des modérateurs opposés sur les effets de l'envergure du poste. Il serait cependant intéressant de déterminer si le SOP et le LMX exercent les mêmes effets de modulation quand la variable indépendante est l'habilitation psychologique (soit une variable de nature motivationnelle) ou quand la variable dépendante est la performance au travail.

### **Implications pratiques**

Du point de vue pratique, les résultats de cette étude suggèrent que pour maximiser les effets motivationnels des caractéristiques du travail sur les individus, les organisations devraient démontrer des signes de soutien émotionnel aux employés faisant face à des défis de travail mais, parallèlement, s'assurer que ce soutien est conditionnel au maintien d'objectifs de rendement. Les organisations peuvent aussi travailler avec les supérieurs immédiats afin que ceux-ci maintiennent des relations de qualité avec leurs subordonnés. Étant donné leur rôle formel de supervision, leur proximité avec les employés et leurs compétences de gestion (Graen et Scandura, 1987; Katz et Kahn, 1966), les supérieurs immédiats sont les agents de l'organisation les mieux placés pour établir des relations qui soutiennent les employés d'un point de vue émotionnel et leur donnent, par ailleurs, accès aux ressources nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches (Wayne et Green, 1993). Les résultats de cette étude montrent donc que l'implantation d'un contexte relationnel gagnant avec l'organisation et le supérieur immédiat peut bonifier les effets motivationnels de l'envergure du poste.

## Limites et perspectives de recherches futures

Cette recherche possède, toutefois, certaines limites. Ainsi, cette étude pourrait être sujette au biais de la *variance commune*, car les données ont été obtenues auprès des mêmes personnes. Cependant, comme les variables prédictives et modératrices ont été mesurées six mois avant les variables dépendantes, le risque que nos résultats soient biaisés semble minimal. D'autre part, comme nos hypothèses de recherche concernaient des effets d'interaction et qu'il est établi que ces effets ne sont pas favorablement biaisés par les problèmes de variance commune (Siemsen, Roth et Oliveira, 2010), nos résultats sont vraisemblablement fiables. Cependant, des études longitudinales dans lesquelles les variables sont mesurées plusieurs fois pourraient générer des connaissances plus précises sur la façon dont l'envergure du poste, le SOP et le LMX agissent sur l'engagement des employés. Il serait aussi intéressant de déterminer s'il existe des relations de causalité entre le SOP, le LMX et l'envergure du poste. Par exemple, le LMX pourrait transmettre le message aux employés que l'organisation les soutient dans leur contexte de travail. De même, il est possible que le LMX conduise lui-même à des caractéristiques de travail plus motivantes, car les supérieurs immédiats peuvent exercer un rôle important dans la détermination des conditions de travail dans lesquelles les employés sont placés (Wilk et Moynihan, 2005). Par ailleurs, comme notre étude n'a évalué que la perception des employés quant au LMX, il serait nécessaire, à l'avenir, de tenir compte du point de vue du supérieur. De même, d'autres modérateurs devraient être examinés, tels que la qualité des relations avec l'équipe ou les clients. En outre, d'autres variables pourraient être contrôlées à l'avenir, comme le trait d'affectivité, la centralité de la profession et l'orientation client. Enfin, il serait aussi utile de reproduire cette étude en utilisant la performance au travail comme variable dépendante.

## Conclusion

Cette étude contribue à montrer comment le contexte relationnel dans lequel s'inscrivent les caractéristiques du travail infléchit leur influence motivationnelle sur les employés. Les résultats révèlent que le SOP et le LMX interagissent de manière opposée avec l'envergure du poste, illustrant l'action de mécanismes théoriques distincts. Nous espérons que ces résultats encourageront d'autres recherches sur le rôle respectif de l'envergure du poste, du SOP et du LMX dans la prédiction de l'investissement professionnel.

## Bibliographie

- Aiken, Leona S. et Stephen G. West. 1991. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Armeli, Stephen, Robert Eisenberger, Peter Fasolo et Patrick Lynch. 1998. « Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs ». *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 288-297.
- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti et Martin C. Euwema. 2005. « Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout ». *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (2), 170-180.
- Bentein, Kathleen, Robert J. Vandenberg, Christian Vandenberghe et Florence Stinglhamber. 2005. « The Role of Change in the Relationship between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach ». *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), 468-482.
- Blau, Peter M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Cropanzano, Russell et Mary S. Mitchell. 2005. « Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review ». *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.
- Dulebohn, James H., William H. Bommer, Robert C. Liden, Robyn L. Brouer et Gerald R. Ferris. 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.
- Eisenberger, Robert, Jim Cummings, Stephen Armeli et Patrick Lynch. 1997. « Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction ». *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 812-820.
- Eisenberger, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison et Debora Sowa. 1986. « Perceived Organizational Support ». *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- Fried, Yitzhak et Gerald R. Ferris. 1987. « The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-analysis ». *Personnel Psychology*, 40 (2), 287-322.
- Gerstner, Charlotte R. et David V. Day. 1997. « Meta-analytic Review of Leader-member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues ». *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844.
- Goodman, Jodi S. et Terry C. Blum. 1996. « Assessing the Non-random Sampling Effects of Subject Attrition in Longitudinal Research ». *Journal of Management*, 22 (4), 627-652.
- Graen, George B. et Terry A. Scandura. 1987. « Toward a Psychology of Dyadic Organizing ». *Research in Organizational Behavior*. B. Staw et L. L. Cumming, dir. Greenwich, CT: JAI Press (Vol. 9), 175-208.
- Grant, Adam M., Yitzhak Fried, Sharon K. Parker et Michael Frese. 2010. « Putting Job Design in Context: Introduction to the Special Issue ». *Journal of Organizational Behavior*, 31 (2-3), 145-157.
- Grant, Adam M. et Sharon K. Parker. 2009. « Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives ». *Academy of Management Annals*, 3 (1), 317-375.
- Greguras, Gary J. et James M. Diefendorff. 2009. « Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self-determination Theory ». *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 465-477.
- Hackman, J. Richard et Greg R. Oldham. 1980. *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Hochwarter, Wayne A., Lawrence A. Witt, Darren C. Treadway et Gerald R. Ferris. 2006. « The Interaction of Social Skill and Organizational Support on Job Performance ». *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), 482-489.
- Humphrey, Stephen E., Jennifer D. Nahrgang et Frederick P. Morgeson. 2007. « Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature ». *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1332-1356.
- Ilies, Remus, Jennifer D. Nahrgang et Frederick P. Morgeson. 2007. « Leader-member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-analysis ». *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 269-277.
- Katz, Daniel et Robert L. Kahn. 1966. *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kerr, Steven et John M. Jermier. 1978. « Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement ». *Organizational Behavior and Human Performance*, 22 (3), 375-403.
- Lavelle, James J., Deborah E. Rupp et Joel Brockner. 2007. « Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model ». *Journal of Management*, 33 (6), 841-866.
- Liden, Robert C. et John M. Maslyn. 1998. « Multidimensionality of Leader-member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development ». *Journal of Management*, 24 (1), 43-72.
- Liden, Robert C., Sandy J. Wayne et Dean Stilwell. 1993. « A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-member Exchanges ». *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 662-674.
- Mathieu, John E. et Dennis M. Zajac. 1990. « A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment ». *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen et Catherine A. Smith. 1993. « Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization ». *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, John P., Thomas E. Becker et Christian Vandenberghe. 2004. « Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model ». *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007.
- Meyer, John P., David J. Stanley, Lynn Herscovitch et Larissa Topolnytsky. 2002. « Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences ». *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.
- Morgeson, Frederick P. et Steven E. Humphrey. 2006. « The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work ». *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1321-1339.
- Morin, Alexandre J.S., Christian Vandenberghe, Jean-Sébastien Boudrias, Isabelle Madore, Julien Morizot et Michel Tremblay. 2011. « Affective Commitment and Citizenship Behaviors across Multiple Foci ». *Journal of Managerial Psychology*, 26 (8), 716-738.
- Mueller, Charles W. et Edward J. Lawler. 1999. « Commitment to Nested Organizational Units: Some Basic Principles and Preliminary Findings ». *Social Psychology Quarterly*, 62 (4), 325-346.
- Oldham, Greg R. et J. Richard Hackman. 2010. « Not What it Was and Not What it Will Be: The Future of Job Design Research ». *Journal of Organizational Behavior*, 31 (2-3), 463-479.

- Raja, Usman et Gary Johns. 2010. « The Joint Effects of Personality and Job Scope on In-role Performance, Citizenship Behaviors, and Creativity ». *Human Relations*, 63 (7), 981-1005.
- Rhoades, Linda et Robert Eisenberger. 2002. « Perceived Organizational Support: A Review of the Literature ». *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Schaubroeck, John, Fred O. Walumbwa, Daniel C. Ganster et Sven Kepes. 2007. « Destructive Leader Traits and the Neutralizing Influence of an "Enriched" Job ». *Leadership Quarterly*, 18 (3), 236-251.
- Siders, Mark A., Gerard George et Ravi Dharwadkar. 2001. « The Relationship of Internal and External Commitment Foci to Objective Job Performance Measures ». *Academy of Management Journal*, 44 (3), 570-579.
- Siemsen, Enno, Aleda Roth et Pedro Oliveira. 2010. « Common Method Bias in Regression Models with Linear, Quadratic, and Interaction Effects ». *Organizational Research Methods*, 13 (3), 456-476.
- Snape, Ed, Andy W. Chan et Tom Redman. 2006. « Multiple Commitments in the Chinese Context: Testing Compatibility, Cultural, and Moderating Hypotheses ». *Journal of Vocational Behavior*, 69 (2), 302-314.
- Spector, Paul E. 1985. « Higher-order Need Strength as a Moderator of the Job Scope-employee Outcome Relationship: A Meta-analysis ». *Journal of Occupational Psychology*, 58 (2), 119-127.
- Stinglhamber, Florence et Christian Vandenberghe. 2003. « Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Investigation ». *Journal of Organizational Behavior*, 24 (3), 251-270.
- Thoresen, Carl J., Seth A. Kaplan, Adam P. Barsky, Christopher R. Warren et Kelly de Chermont. 2003. « The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-analytic Review and Integration ». *Psychological Bulletin*, 129 (6), 914-945.
- Vandenberghe, Christian, Kathleen Bentein, Richard Michon, Jean-Charles Chebat, Michel Tremblay et Jean-François Fils. 2007. « An Examination of the Role of Perceived Support and Employee Commitment in Employee-customer Encounters ». *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1177-1187.
- Wayne, Sandy J. et Shawn A. Green. 1993. « The Effects of Leader-member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior ». *Human Relations*, 46 (12), 1431-1440.
- Wayne, Sandy J., Lynn M. Shore et Robert C. Liden. 1997. « Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective ». *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Wilk, Steffanie L. et Lisa M. Moynihan. 2005. « Display Rule "Regulators": The Relationship between Supervisors and Worker Emotional Exhaustion ». *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 917-927.

## RÉSUMÉ

### Envergure du poste et engagement : le rôle modérateur du soutien et des relations avec le supérieur

Cette étude examine l'effet modérateur du contexte relationnel des emplois dans la relation entre les caractéristiques du travail et l'engagement affectif envers l'organisation, la profession et la clientèle. Le contexte relationnel est appréhendé par le soutien organisationnel perçu (SOP) et la qualité des relations leader-membre (de l'anglais, *leader-member exchange*, LMX). Nous émettons l'hypothèse que le soutien organisationnel est perçu comme permettant de combler les besoins socio-émotionnels des employés et révélant une compréhension indulgente de l'organisation envers ses employés. À l'inverse, la qualité des relations leader-membre reflète une approche d'échange social dans laquelle le soutien du supérieur est associé à une finalité d'amélioration du rendement de l'employé. Ces considérations amènent à prédire que le SOP devrait agir comme un modérateur *négatif* des effets des caractéristiques du travail (envergure du poste) sur l'engagement affectif envers les trois cibles examinées. Au contraire, nous prévoyons que la qualité des relations leader-membre (LMX) agira comme un modérateur *positif* des effets de l'envergure du poste sur l'engagement affectif.

Ces hypothèses ont été vérifiées lors d'une étude menée en deux temps. D'abord, au temps 1 ont été mesurées l'envergure du poste (variété de la tâche, signification, autonomie, identité et rétroaction; Hackman et Oldham, 1980), le soutien organisationnel perçu (SOP) et la qualité des relations leader-membre (LMX). Par la suite, soit six mois plus tard, l'engagement affectif envers l'organisation, la profession et la clientèle a été évalué. Sur la base d'un échantillon aléatoire de 208 employés gradués en gestion, droit, génie et sciences pures d'une université belge et occupant des emplois dans des organisations variées, les analyses de régression multiple modérée montrent que la relation (positive) entre l'envergure du poste et les trois dimensions de l'engagement affectif s'avère plus *faible* lorsque le soutien organisationnel perçu est élevé. En revanche, la relation (positive) entre l'envergure du poste et l'engagement affectif envers la profession ainsi qu'envers la clientèle se révèle plus *forte* lorsque la qualité des relations leader-membre (LMX) est élevée. Nous discuterons de la portée de ces résultats.

MOTS-CLÉS : envergure du poste, soutien organisationnel perçu (SOP), relations leader-membre (LMX), engagement affectif envers l'organisation, la profession et la clientèle.

## SUMMARY

### Job Scope and Affective Commitments: The Moderating Role of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange

This study examines the moderating effect of the relational context of jobs on the relationship between job characteristics and affective commitment towards the organization, the occupation and customers. The relational context is captured through perceived organizational support and leader-member exchange. We hypothesized that perceived organizational support would fill employees' socio-emotional needs and represent a sympathetic concern and indulgence from the organization toward employees. In contrast, leader-member exchange reflects a social exchange perspective in which the supervisor's support is associated with the aim of improving employee performance. These considerations lead to expecting perceived organizational support to act as a *negative* moderator of the relationships of job characteristics (job scope) to affective commitment to the three targets of interest. On the contrary, we predict that leader-member exchange will act a *positive* moderator of the effects of job scope on affective commitments.

These hypotheses were tested in a study involving two measurement times. Job scope (i.e., a summary measure of task variety, significance, autonomy, identity, and feedback; Hackman and Oldham, 1980), perceived organizational support, and leader-member exchange, were measured at Time 1, while affective commitment to the organization, the occupation, and customers was assessed six months later. Based on a random sample of 208 employees who graduated in business, law, engineering, and basic science in a Belgian University and were employed in a variety of organizations, moderated multiple regression analyses found the (positive) relationship of job scope to commitment to the three targets of interest to be *weaker* at high levels of perceived organizational support. In contrast, the (positive) relationship of job scope to affective commitment to the occupation and customers was *stronger* at high levels of leader-member exchange. We discuss the implications of these findings.

**KEYWORDS:** job scope, perceived organizational support, leader-member exchange, affective commitment to the organization, the occupation and customers.

## RESUMEN

### Envergadura del empleo y compromiso: el rol moderador del apoyo y de la calidad del intercambio entre líder y miembro

Este estudio examina la influencia del contexto relacional de los empleos en las características del trabajo y su impacto en el compromiso afectivo con respecto a tres objetos principales: la organización, la profesión y la clientela. El contexto relacional es abordado por el apoyo organizacional percibido (AOP) y la calidad



de relaciones líder-miembro (del inglés leader-member exchange, LMX). Se emite la hipótesis que el AOP permite cubrir las necesidades socio-emocionales de los empleados y refleja que la organización hace prueba de comprensión indulgente hacia sus empleados. Al contrario, la relación líder-miembro reflejará una perspectiva de intercambio social por la cual el apoyo del superior estará asociado a una finalidad de mejora del rendimiento del empleado. Estas consideraciones llevan a la predicción que el AOP debería actuar como un moderador *negativo* de la relación entre las características del trabajo (envergadura del puesto) y el compromiso afectivo con los tres aspectos examinadas. Al contrario, prevemos que la calidad de las relaciones líder-miembro (LMX) actuara como moderador *positivo* de los efectos de la envergadura del puesto sobre los compromisos afectivos.

Estas hipótesis han sido verificadas mediante un estudio llevado a cabo en dos momentos. En un primer momento se midieron la envergadura del puesto (variedad de la tarea, significación, autonomía, identidad y retroacción; Hackman y Oldham, 1980), el apoyo organizacional percibido (AOP) y la calidad de las relaciones líder-miembro (LMX). En seguida, seis meses después, fueron evaluados el compromiso afectivo con la organización, la profesión y la clientela. Sobre la base de una muestra aleatoria de personas con diploma de maestría, que han frecuentado los departamentos de gestión, derecho, ingeniería y ciencias puras de una universidad belga, y que habían obtenido empleos en diferentes organizaciones (N=208), los análisis de regresión múltiple moderada muestran que la relación (positiva) entre la envergadura del puesto y las tres dimensiones del compromiso afectivo alcanzan un nivel más bajo cuando el apoyo organizacional percibido es elevado. Al contrario, la relación (positiva) entre la envergadura del puesto y el compromiso afectivo hacia la profesión y el compromiso con la clientela alcanzan niveles más elevados cuando la calidad de las relaciones líder-miembro (LMX) es elevada. Los alcances de estos resultados son discutidos.

**PALABRAS CLAVES:** envergadura del puesto, apoyo organizacional percibido (AOP), relaciones líder-miembro (LMX), compromiso afectivo con la organización, la profesión y la clientela.