

SYMPOSIUM présidé par Trépanier SG & Chénard-Poirier L(chairs)  
**Quand les échanges leader-membres rendent heureux et innovants :  
quelles médiations par la charge et par les récompenses ?**

Pascale Desrumaux, Laboratoire PSITEC – Psychologie : Interactions, Temps, Émotions, Cognitions,  
Université de Lille

Eric Dose, Laboratoire PSITEC – Psychologie : Interactions, Temps, Émotions, Cognitions, Université de  
Lille

Ida Princia Moughogha, Docteure en psychologie - Laboratoire 2LPN ( UR 7489) - Université de  
Lorraine

Sabine Pohl, [Service de Psychologie du Travail et de la Consommation \(PsyTC\)](#), Université libre de  
Bruxelles



22<sup>e</sup>  
CONGRÈS  
AIPTLF

Montréal  
17-21 juillet 2023  
*J'y participe!*

# Objectifs

- Étudier liens entre le LMX et, les comportements innovants au travail (CIT) et le bien-être psychologique au travail (BEPT).
- Les liens entre qualité de vie, ressources humaines et innovations sont établis (cf. revue de questions, Pohl & Desrumaux, 2014).
- La recherche reste encore sporadique au sujet des processus intermédiaires qui expliqueraient comment et pourquoi les caractéristiques du travail affectent les CIT (Shalley et al., 2004 ; West, Farr, 1989). La **perception de la charge et des ressources liées au travail (efforts et récompenses)** pourrait fonctionner comme un **mécanisme explicatif**.
- Comblent une **littérature lacunaire sur les récompenses** : de nombreuses études ont montré l'effet d'une surcharge de travail sur la santé psychologique au travail (Bakker et al., 2003; Boudrias et al, 2013) mais **rare sont celles qui s'intéressent aux récompenses**.



# Le comportement innovant au travail (CIT)

- L'innovation « **introduction volontaire et mise en œuvre**, dans un groupe ou dans une organisation, d'idées et de processus innovants et importants pour l'unité concernée, afin d'apporter des bénéfices significatifs aux individus, aux groupes, à l'organisation et à la société » (West et Farr, 1990, p. 9).
- L'innovation est un **processus complexe**, puisqu'il tire son origine des individus mais se construit au sein d'un groupe, pour bénéficier au final à ce groupe ou à un groupe plus large (Anderson et al., 2004 ; Battistelli et al., 2013).



# Le comportement innovant au travail (CIT)



- **Modèle de l'innovation** (Janssen, 2000) sur la base des travaux de Kanter (1988) en trois phases:
- **1) la génération d'idées nouvelles.** les facteurs générateurs d'idées novatrices (e.g., émergence de problèmes, d'incohérences dans le travail) (Amabile *et al.*, 1996),
- **2) la promotion des idées** qui inclut la recherche de soutiens (Scott, Bruce, 1994b) et
- **3) la réalisation des idées** pour la mise en application (Kanter, 1988). Amabile *et al.*, 1996 ; Kanter, 1988 ; Picci, Battistelli, 2008 ; Scott, Bruce, 1994b).



# Liens entre CIT et Leader Member Exchanges

- De nombreuses recherches ont montré que LMX et CIT sont liés positivement (Janssen, 2000 ; Khalili, 2018; Pohl et Binard, 2014 ; Sanders et al, 2010 ; Schermuly et al., 2013 ; Scott & Bruce, 1994b)
- Javed et al. (2018) ont montré que le leadership inclusif est positivement lié aux CIT et que le LMX est un médiateur partiel de cette relation. Les employés ayant des relations LMX de haute qualité reçoivent des évaluations de performance plus favorables en adoptant un comportement de travail innovant (Schuh et al., 2017)
- *Hypothèse 1: Le LMX est lié au comportement innovant au travail (CIT).*



# Liens entre bien-être et Leader Member Exchanges

- Le bien-être psychologique au travail (BEPT) : conception eudémonique
- Pour Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie (2011), le BEPT est un construit idoine et distinct du concept de bien-être en général (Massé et al., 1998).
- Le BEPT se définit par une relation positive et équilibrée avec le travail, les membres de l'organisation, soi-même ainsi que les interactions avec l'organisation
- LMX est un facteur de bien-être (Atkinson et al., 2016; Borgonovi, Farr-Wharton, & Trincherro, 2014; Epitropaki & Martin, 2005; Sparr & Sonnentag, 2008) et **une source de BEPT** (Dose et al., 2019, 2020).
- **Hypothèse 2** : le LMX est lié au bien-être psychologique au travail.



# Comportements innovants au travail et charge de travail

- Modèle du déséquilibre : Le déséquilibre entre les efforts sollicités (demandes), et les récompenses **diminue le bien-être** (Niedhammer & Siegrist, 1998 ; Siegrist, 1996)
- La charge de travail : les « aspects physiques, sociaux et organisationnels relatifs au travail, **exigeant un effort constant et prolongé, tant physique que mental**, déterminent un coût au niveau physique et psychologique » (Odoardi, 2014)
- certains facteurs à la source des CIT sont liés au travail : les facteurs liés à la tâche (demandes, objectifs de travail...) et les facteurs liés au travail en lui-même (complexité, autonomie, variété...) (Battistelli et al., 2013)
- Une charge de travail trop importante est négativement liée aux CIT (Amabile et al., 1996; Axtell et al., 2000 ; Scott & Bruce, 1994)



L'appel d'un temps nouveau : **l'humain au cœur de la transformation du travail**



- Selon Graen et Uhl-Bien (1995), une relation entre un supérieur et son subordonné est de **nature transactionnelle et transformationnelle**. L'échange « commence avec des échanges sociaux transactionnels et évolue vers des échanges sociaux transformationnels » (p. 238).
- LMX est négativement lié à la charge (efforts) (Nelson et al. 1998)
- La charge peut être un stimulant intermédiaire de la créativité. Etude auprès de 252 dyades employé-superviseur sur l'auto-efficacité créative des employés, le leadership était le plus efficace pour promouvoir la créativité des employés lorsque la pression de la charge de travail et la complexité de l'intégration étaient toutes deux élevées (Shao et al., 2019).
- **Hypothèse 3 : Les efforts extrinsèques jouent un rôle médiateur entre le LMX, et les CIT.**
- LMX affecte le CIT et l'accomplissement du contrat psychologique joue un rôle médiateur total dans cette relation (Li et al., 2014)
- **Hypothèse 5 : Les récompenses au travail jouent un rôle médiateur entre le LMX, et les CIT.**



# BEPT, LMX: efforts, récompenses comme médiateurs

- Certaines études montrent une relation directe entre la charge de travail et le BEPT (e.g, Desrumaux et al., 2015)
- D'autres montrent un effet indirect (Boudrias et al., 2011 ; Xanthopoulou et al., 2007).
- En effet, un modèle SEM a validé une chaîne de médiateurs multiples : des ressources personnelles plus élevées ont influencé des exigences perçues plus faibles qui ont influencé un environnement de soutien perçu plus élevé qui a influencé une satisfaction plus élevée des besoins qui conduit à un bien-être plus élevé (Boudrias et al., 2011).
- *Hypothèse 4* : Les efforts extrinsèques jouent un rôle médiateur dans la relation entre le LMX, et le bien-être psychologique.
- 



# BEPT, LMX: efforts, récompenses comme médiateurs

- Littérature lacunaire sur efforts et récompenses en tant que médiateurs
- Réflexion par analogie,
- La SBP des trois besoins a joué un rôle médiateur entre LMX et le BEPT de 224 conseillers Pole emploi (Dose, Desrumaux, Bernaud, & Hellemans, 2019)
- la SBP d'autonomie a joué un rôle médiateur entre LMX et le BEPT de 235 psychologues (Dose et al., 2021).
- La SBP comparable à une récompense intrinsèque puisque le salarié reçoit un retour positif au travail en termes de satisfaction.
- *Hypothèse 6* : Les récompenses de travail jouent un rôle médiateur entre le LMX, et le bien-être psychologique.



# Participants



- 179 participants = 125 hommes (70%) et de 53 femmes (30%)
- 15 (8%) participants avaient un niveau d'étude équivalent au brevet, 66 (37%) au niveau CAP, BAC ou BAC+1, 65 (36%) au niveau BAC+2 / BAC+3, 7 (4%) au niveau BAC+4) et enfin 22 (12%) au niveau BAC+5 (4 non renseigné).
- 78 (44%) ouvriers, 71 (40%) agents de maîtrise, et 26 (15%) cadres
- 125 (70%) en CDI, 29 (16%) en CDD, et 24 (13%) en intérim



# Mesures

<i>La qualité des échanges Leader-Membre.</i>	Graen et Uhl-Bien (1995)	7 items	<i>e.g., Mon supérieur reconnaît mes réalisations et mon potentiel</i>
<i>Les efforts extrinsèques.</i>	Siegrist (1996)	6 items dont 5 pour les efforts et 1 pour la charge physique	<i>e.g., Je suis constamment pressé(e) par le temps à cause d'une forte charge de travail</i>
<i>Les récompenses de travail.</i>	Siegrist (1996)	6 items	<i>e.g. Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail</i>
<i>Le comportement innovant au travail.</i>	Janssen (2000)	9 items	La génération d'idées, (e.g, <i>Je suis capable d'imaginer des solutions originales à des problèmes de mon travail</i> ), la promotion d'idées et la réalisation d'idées.
<i>Le Bien-Être Psychologique au Travail.</i>	Dagenais-Desmarais (2009)	25 items. 5 dimensions	l'adéquation interpersonnelle au travail, l'épanouissement au travail, le sentiment de compétence au travail, la reconnaissance perçue au travail, et la volonté d'engagement au travail

Tableau 1 *Alpha de Cronbach, moyennes, corrélations*

	M/6	ET	1 LMX	2 CIT	3 BEPT	4 Efforts	5 Recomp
1. LMX	4.05	1.21	(.94)				
2. Comportement innovant au travail	4.08	0.86	.18*	(.91)			
3. Bien-être psychologique au travail	3.94	0.82	.40**	.34**	(.92)		
4. Efforts	4.09	1.53	.07	.34**	.20**	(.74)	
5. Récompenses	3.46	1.49	.70**	.19*	.49**	-.03	(.82)

Note.  $N = 179$  ; \*\*  $p < .01$  ; \*  $p < .05$



## Table 2 Médiations Vmed Récompenses

VI	VMed	VD	Total effect (link C)	Effect of IV on MV (link À)	Effect of MV on DV (link B)	Direct effect (link C')	Indirect effect	CI	
								LL	UL
LMX	récompenses	Bien-être	.27***	.57***	.08***	.07	.20 <sup>a</sup>	.11	.29
LMX	récompenses	Comportement innovant	.17*	.57***	.11	.06	.06	-.05	.18

Note.  $N = 179$ ; méthode de *bootstrapping* sur un échantillon probabiliste  
 $n = 10\ 000$ ; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$   
<sup>a</sup> Effet indirect au seuil de confiance à 95%



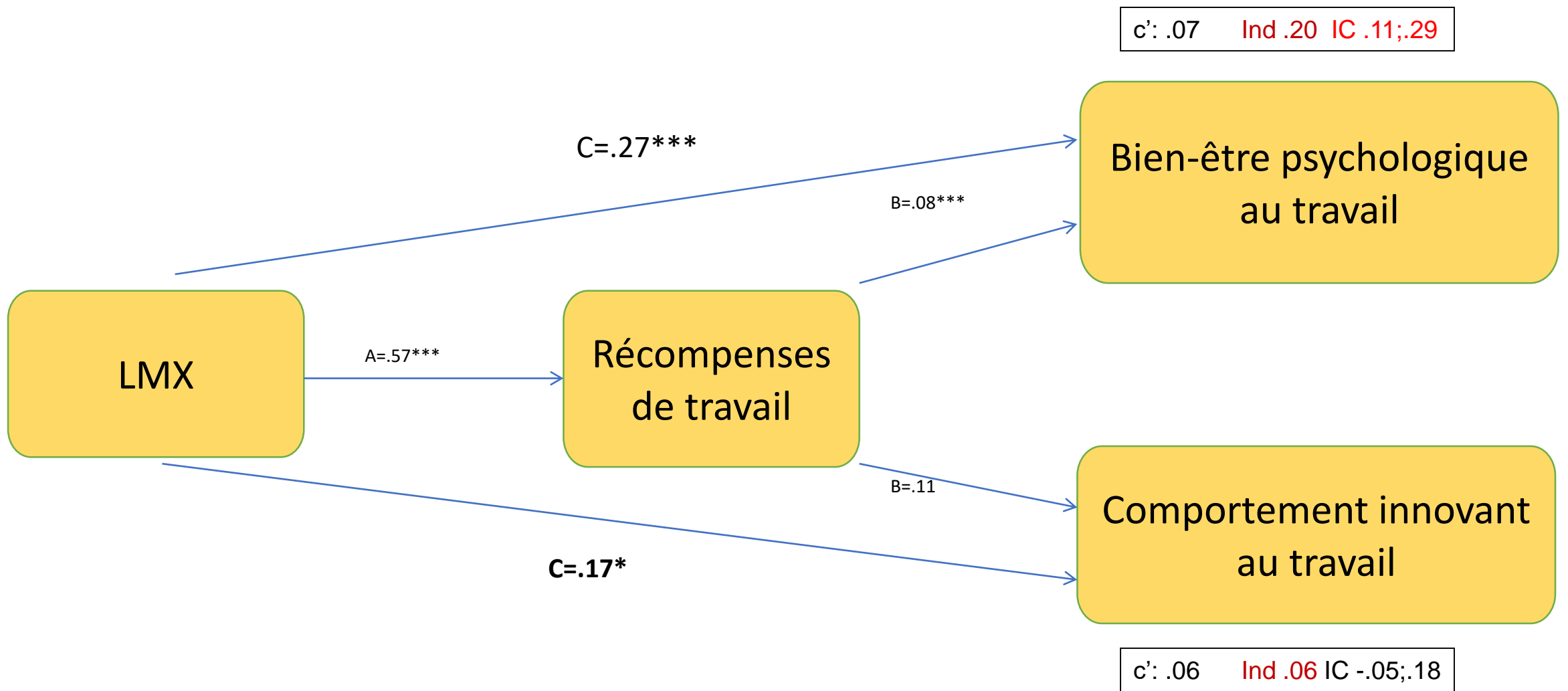


Figure 1 *Effet médiateur des récompenses (VMed) entre le LMX et le BEPT (VD), et entre le LMX et les CIT (VD)*

Note.  $N = 179$ ; méthode de *bootstrapping* sur un échantillon probabiliste  $n = 10\ 000$ ;  $*p < .05$ ,  $**p < .01$ ,  $***p < .001$

# Discussion

- Confirmation des hypothèses 1, 2
- Les analyses de médiations
- **Les efforts extrinsèques ne jouent pas de rôle médiateur**  
entre le LMX, et CIT : Hypothèse 3 infirmée.  
entre le LMX et le BEPT : Hypothèse 4 infirmée.

Explication de la rareté de l'effet médiateur de charge,

effet de charge direct et pas de médiations par la SBP (Desrumaux et al., 2015; Boudrias et al., 2014)

- **Les récompenses au travail** ne jouent pas de rôle médiateur entre LMX et CIT : Hypothèse 5 infirmée.
  - **Les récompenses de travail ont un effet médiateur entre LMX et BEPT :**  
hypothèse 6 confirmée. rôle médiateur SBP entre LMX et bien-être (Molix and Nichols, 2013) et le rôle du SBP-Autonomie entre LMX et BEPT (Dose et al. , 2021)
  - Le rôle médiateur des récompenses n'avait pas encore été établi à notre connaissance dans ces liens.
- Limites** Qaire autorapporté, biais, participants  
**Recherche:** leadership habilitant





# Références

Boudrias, J. S., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L., & Savoie, A. (2011). Modeling the experience of psychological health at work: The Role of personal resources, social-organizational resources, and job demands. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 372-395

Boudrias, J., Gaudreau, P., Desrumaux, P., Leclerc, J., Ntsame-Sima, M., Savoie, A., & Brunet, L. (2014). Verification of a predictive model of psychological health at work in Canada and France. *Psychologica Belgica*, 54, 55-77.

Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2010). Bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation actuelles et questions méthodologiques. In V. Dagenais-Desmarais (Ed). Thèse de Doctorat. Montréal : Université de Montréal.

Desrumaux, P., Lapointe, D., Ntsame Sima, M., Boudrias, J-S., Savoie, A., & Brunet, L. (2015). The impact of job demands, climate, and optimism on well-being and distress at work: What are the mediating effects of basic psychological need satisfaction? *European Review of Applied Psychology*, 65, 179–188.

Desrumaux, P., & Pohl, S., Dose, E., & Bobillier Chaumon, M. -E. (2022). When leader-member exchanges make workers happy and innovative: Do efforts and rewards act as mediators? *Journal of Technology Management & Innovation*, Volume 17, Issue 1 ISSN: 0718-2724. <http://jotmi.org>

Dose, E., Desrumaux, P., Bernaud, J.-L., & Hellemans, C. (2019). What makes happy counselors? From self-esteem and leader-member exchange to well-being at work: The mediating role of need satisfaction. *Europe's Journal of Psychology*, 15(4), 823-842. <https://doi.org/10.5964/ejop.v15i4.1881>

Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'ÉMMDEP. *Revue Canadienne de Santé Publique*, 89, 352-357.

Merci pour votre attention

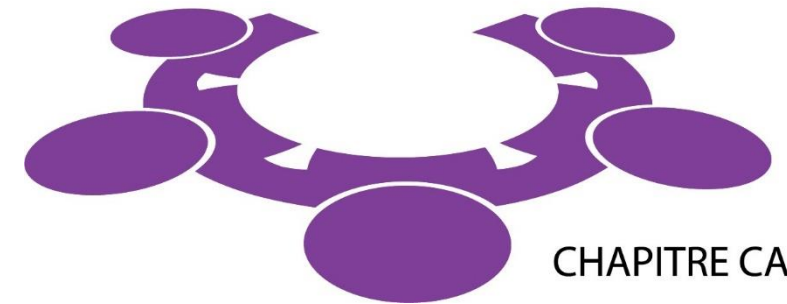


Des questions ?

- Merci aux organisateurs au symposium
- Merci aux organisateurs du congrès



**AIPTLF 2023**



CHAPITRE CANADIEN

**22<sup>e</sup>**  
CONGRÈS  
**AIPTLF**

Montréal  
17-21 juillet 2023  
*J'y participe!*

**22<sup>e</sup>**  
CONGRÈS  
**AIPTLF**

Montréal  
17-21 juillet 2023

