

## **LA CONTRIBUTION DE L'ÉCHANGE LEADER-MEMBRE DANS L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES CADRES**

## **THE CONTRIBUTION OF LEADER-MEMBER EXCHANGE IN THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EXECUTIVES**

**AIT BAHADOU Zahra**

Doctorante

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales AIN SEBAA,  
Université Hassan II de Casablanca.

Laboratoire interdisciplinaire, ingénierie des affaires, soft skills, management et droit.  
Maroc

**zahraitbahadou.phds@gmail.com**

**BELMOUFFEQ Bouchra**

Enseignante chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales AIN SEBAA.  
Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire interdisciplinaire, ingénierie des affaires, soft skills, management et droit  
Maroc

**belmouffeq@yahoo.fr**

**MESRAR Asmaa**

Enseignante chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales AIN SEBAA.  
Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire interdisciplinaire, ingénierie des affaires, soft skills, management et droit  
Maroc

**asmaa.mesrar@gmail.com**

**Date de soumission :** 11/10/2022

**Date d'acceptation :** 14/11/2022

**Pour citer cet article :**

AIT BAHADOU Z. & al. (2022) «LA CONTRIBUTION DE L'ÉCHANGE LEADER-MEMBRE DANS L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES CADRES», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 4 » pp : 668 - 693

## Résumé :

Le travail de recherche présenté dans cet article contribue à l'étude des dimensions de l'engagement organisationnel des cadres après la fameuse crise sanitaire de Covid19 dans le contexte marocain. En effet, l'objectif de notre recherche est de déterminer le rôle de l'échange leader-membre (LMX) dans les trois dimensions de l'engagement organisationnel des cadres, indiquées dans le modèle d'Allen et Meyer (1996), notamment l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement calculé. Pour ce faire, nous avons effectué une recherche documentaire afin de pouvoir déduire nos hypothèses, puis nous avons construit notre modèle de recherche. Ensuite, nous avons mené une étude empirique pour tester les hypothèses et le modèle de recherche afin de répondre à notre question centrale. Notre étude a été menée sur un échantillon non-probabiliste par choix raisonné. Cet échantillon est composé de 198 cadres femmes et hommes qui travaillent au sein des entreprises du secteur IT (ou Information Technology) au Maroc.

**Mots clés :** Engagement organisationnel ; Engagement affectif ; Engagement normatif ; Engagement calculé ; Echange leader-membre.

## Abstract:

The research work presented in this article contributes to the study of the dimensions of managers' organizational commitment after the famous Covid health crisis19 in the Moroccan context. Indeed, the aim of our research is to identify the role of leader-member exchange (LMX) in the three dimensions of managers' organizational commitment, namely affective commitment, normative commitment and calculative commitment, as specified in Allen and Meyer's (1996) model. To do so, we conducted a literature review to elicit our hypotheses and then formulated our research model. We then conducted an empirical study to test our hypotheses and research model to answer our central question. Our study was conducted on a non-probability purposive sample. This sample consists of 198 male and 198 female managers working in companies operating in the IT sector in Morocco.

**Key words:** Organizational commitment; Affective commitment; Normative commitment; Continuance commitment; Leader-Member Exchange.

## INTRODUCTION

Sur le lieu de travail, « l'engagement » fait référence au degré d'émotion positive qu'une personne attache à l'organisation, à son travail et à ses collègues. Lorsqu'une personne est engagée, elle est attirée, inspirée, engagée et même fascinée par son travail ou sa contribution à la relation de travail. Comme il est cité dans l'étude de Schmitz, et ses collègues, lorsqu'un individu est d'humeur positive, son cortex visuel absorbe plus d'informations, tandis que les humeurs négatives entraînent une focalisation beaucoup plus étroite (Schmitz, et al., 2009). Bakhshi, A. et ses collègues ont conclu que l'engagement organisationnel est une variable centrale à la compréhension des comportements organisationnels. (Bakhshi, A. et al., 2011). L'engagement organisationnel est défini comme le lien d'identification et d'implication qui se joue entre l'organisation et ses membres (Porter et al, 1974). Pour leur part, Meyer J. P. et Allen N. J. l'ont défini comme « Un état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation » (Meyer J. P. & Allen N. J., 1991 ; Allen N. J. & Meyer J. P., 1996). Cité dans (Rakotoarivelo. M, 2020).

D'ailleurs, le leader agit comme agent de l'organisation pour guider et évaluer la contribution des employés. D'autre part, l'échange entre l'employé et son Leader de bas niveau ne démontre qu'une interaction basée sur les obligations et les droits qui ont été écrits sur le contrat formel. Il indique que la relation entre le dirigeant et les salariés se limite à une relation formelle ou à une relation professionnelle. Puis, un leader pousse les membres à bien travailler afin qu'ils puissent apporter une contribution positive à l'organisation. (A. Nur Insan & R. Masmarulan, 2021). En fait, l'échange leader-member (LMX) est la qualité des relations d'échange interpersonnelles entre les leaders et leurs membres. Une relation LMX élevée est caractérisée par l'amitié, la loyauté, le respect professionnel et la contribution, tandis qu'une relation LMX faible est caractérisée par un manque d'amitié, de loyauté, de respect professionnel et de contribution. (Septiadi et al., 2017 ; Shanty et al., 2019).

Dans ce présent article, d'abord nous allons traiter le concept d'engagement au travail, ainsi que les différentes dimensions de l'engagement organisationnel. Puis, nous aborderons le fameux modèle multidimensionnel d'Allen et Meyer (1996), qui représente les dimensions de l'engagement organisationnel : L'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement calculé.

Ensuite, nous définirons le terme LMX ou Leader-Member Exchange, pour aborder son impact sur les différentes dimensions de l'engagement organisationnel, afin de répondre à la question centrale suivante : Quel est l'impact du LMX sur l'engagement organisationnel ?

Par conséquent, nous constituerons nos hypothèses de la recherche d'après la revue de la littérature. Et enfin nous réaliserons une étude pratique suivant la méthodologie scientifique afin de répondre à notre problématique, ainsi que vérifier nos hypothèses.

## **1- ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL : UN COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL MULTIDIMENSIONNEL**

Le terme anglo-saxon "commitment" a deux significations différentes : « Implication » et « Engagement ». Le terme implication s'est développé notamment grâce aux travaux de Thévenet (1992) et de Neveu (1996) en France. Par contre, le terme d'engagement s'est largement utilisé par les Québécois comme (Fabi, Martin et Valois, 2003). Il est également utilisé par les psychologues pour désigner certaines versions comportementales du concept comme (Beauvois et Joule, 1987). Notre étude fait également référence à ce dernier terme. Benosman et Ferouani affirment que l'engagement est un véritable défi pour la gestion des ressources humaines dans le sens où le fait d'encourager vivement les employés à s'investir dans leur travail devrait en même temps contribuer à la durabilité de leur engagement envers l'organisation. Ils continuent, « L'engagement organisationnel représente, aujourd'hui, une des nouvelles formes très prisée s'agissant de la relation de l'employé à son entreprise, et nous irons même jusqu'à dire qu'il la caractérise. Ce qui justifie la place de choix qui lui est réservée dès lors que nous avons à parler de performance des organisations ». (Benosman .A, & Ferouani, B., 2021).

Porter et al en 1974, puis, Mowday, Porter et Steers en 1982 ont contribué à la clarification des travaux sur l'engagement en suggérant une première synthèse qui préfigurait les différentes directions dans lesquelles la recherche allait se développer. (tableau 1).

**Tableau 1 : Typologie de l'engagement organisationnel**

Auteurs	Typologie	Définition
<b>Etzioni (1961)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement moral</li> <li>- Engagement calculé</li> <li>- Engagement aliénant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une orientation positive et de haute intensité, basée sur l'internalisation des buts et valeurs et sur l'identification à l'autorité.</li> <li>- Une relation d'intensité plus faible basée sur un échange rationnel des bénéfices et récompenses.</li> <li>- Une orientation négative, trouvée dans les relations d'exploitation (ex. prisons).</li> </ul>
<b>Kanter (1968)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication de continuité</li> <li>- Implication de cohésion</li> <li>- Implication de contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dévouement à la survie de l'organisation dû aux investissements personnels et sacrifices antérieurs devenus tels que le départ devient coûteux ou impossible.</li> <li>- Attachement aux relations sociales dans une organisation, concrétisé par des pratiques telles que les renoncements publics à d'anciens liens sociaux, ou engagement dans des cérémonies qui augmentent la cohésion du groupe.</li> <li>- Attachement aux normes de l'organisation qui induit les comportements dans des directions désirées résultant des exigences des membres pour désavouer publiquement les normes antérieures et reformuler leurs propres conceptions en termes de valeurs organisationnelles.</li> </ul>
<b>Staw (1977)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche d'organizational behavior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication vue en termes de forte identification et d'engagement dans l'organisation, due à une multitude de facteurs (approche attitudinale).</li> </ul>
<b>Salancik (1977)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche de psychologie sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication vue en termes de coûts perdus investis dans une organisation, liant irrévocablement à l'organisation (approche comportementale)</li> </ul>

Source : (adapté de Mowday et al., 1982, p. 23). Cité dans Charles-Pauvers, B., (2012).

Peretti (cité par Paillé, 2005) précise pourtant que le sentiment n'est que le troisième élément d'une définition plus complexe : Le salarié doit justifier d'une ancienneté significative, montrer

une faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et enfin ressentir un sentiment d'appartenance fort. L'engagement est défini ici comme une logique d'actions.

L'engagement organisationnel a été défini de diverses manières. (Mowday et al., 2013). En effet, selon O'Reilly et Chatman (1986, p. 493), l'engagement organisationnel est « l'attachement psychologique ressenti par une personne pour son organisation, il reflète le degré auquel elle internalise ou adopte les caractéristiques ou perspectives de son organisation ». Cette définition correspond à celle de Mathieu et Zajac, qui considèrent que l'engagement organisationnel comme « Le lien qui unit un individu à son organisation » (Mathieu & Zajac, 1990, p. 171). Et, elle rejoint encore celle des deux auteurs canadiens Allen et Meyer pour qui, l'engagement organisationnel est « Le lien psychologique qui unit l'employé à son organisation et qui rend moins probable son départ volontaire de l'organisation ». (Allen & Meyer, 1996, p. 252). L'accent semble être mis sur la relation entre l'individu et l'organisation qui l'emploie. (Nkakleu, 2015). De sa part, Wiener (1982, p. 421) a défini l'implication organisationnelle comme « L'ensemble des pressions normatives intériorisées par l'individu qui le poussent à agir d'une manière répondant aux objectifs et intérêts de l'organisation ». De son côté, Thévenet, (1992) définit l'engagement organisationnel comme la traduction de l'interaction entre un individu et son organisation. Elle représente donc une prédisposition à agir et résulte d'échanges, d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation. Enfin, d'après Jomphe, (2008), l'engagement organisationnel est le sentiment d'appartenance que développe un salarié envers l'organisation où il travaille. Il est le déclencheur de ses efforts au travail et de sa fidélité envers son employeur. (Ait Bahadou, Z et al., 2022).

## **2- LE MODELE TRIDIMENSIONNEL D'ALLEN ET MEYER (1996) DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL**

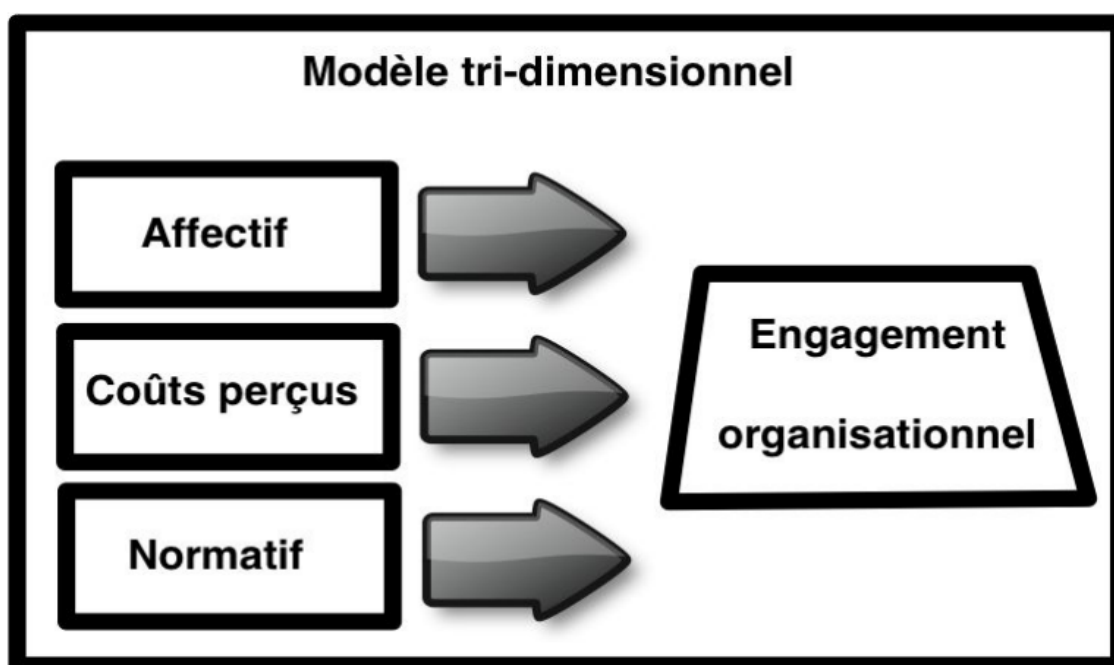
Allen et Meyer (1996) ont développé un cadre théorique multidimensionnel qui propose de distinguer trois dimensions de l'engagement organisationnel : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement calculé. (Ait Bahadou, Z et al., 2022). D'ailleurs, Allen et Meyer ont initialement opté pour un modèle bidimensionnel qui faisait uniquement la distinction entre l'implication affective et l'implication continue ; la dimension normative n'a été intégrée dans le modèle que plus tard, dans leur article de 1990. (Valéau, P., 2004).

Une majorité d'auteurs s'accorde aujourd'hui sur la « tridimensionnalité » du concept (Paillé, 2005), qui fait de l'engagement organisationnel une attitude liée à : - Des coûts perçus (calculs)

; - Une dimension affective de la relation à l'entreprise et à ses collaborateurs ; - Des valeurs individuelles. Cette distinction entre la multi-dimensionnalité de l'engagement organisationnel individuel (qui ferait par exemple qu'un acteur est engagé pour trois causes différentes et plus ou moins simultanées) et la multi-dimensionnalité théorique du concept qui ferait que certains acteurs sont engagés affectivement, d'autres par leurs stratégies de coûts perçus, et d'autres enfin par leur engagement moral, par leurs valeurs. (Renaud, E., 2017).

Les trois dimensions de l'engagement organisationnel se sont montrées distinctes mais néanmoins corrélées. (Meyer et al., 2002 ; Vandenberghe et al., 2009 ; Bentein et al., 2004). Les chercheurs ne cessent d'agiter le débat sur la validité de cette tridimensionnalité.

**Figure 1 : Schéma représente les trois types d'engagement organisationnel.**



Source : Allen & Meyer (1990 ; 1996)

Porter et al. (1974) ont développé l'échelle d'engagement organisationnel, qui se caractérise par une forte croyance, une acceptation des valeurs et des objectifs de l'entreprise, une volonté de travailler dur pour cette dernière et un souhait de rester un membre de cette organisation. Le modèle de Meyer et Allen reste toujours dominant dans la littérature. Car ces deux auteurs ont identifié trois dimensions de l'engagement organisationnel. Ces derniers caractérisent l'état psychologique de l'engagement d'un individu envers l'organisation qui l'emploie et influencent la décision de rester ou non un membre de l'organisation (Meyer & Allen, 1991) : L'engagement organisationnel affectif, l'engagement organisationnel normatif et l'engagement organisationnel

continu (Nkakleu & Manga, 2015). En effet, Meyer et Allen (1990) précisent qu'un même employé peut connaître les trois formes d'engagement organisationnel - engagement affectif, engagement calculé et engagement normatif - à des degrés différents. Cela a un impact sur les comportements et donc sur l'organisation.

Pour conclure, lorsque nous analysons les trois dimensions de l'engagement organisationnel, nous constatons que les employés ayant un engagement affectif élevé restent dans l'organisation parce qu'ils le souhaitent, tandis que ceux ayant un engagement normatif élevé ne quittent pas l'organisation parce qu'ils s'y sentent obligés. Ceux qui ont un engagement calculé élevé restent parce qu'ils en ont besoin (Allen & Meyer, 1996). Par conséquent, les trois dimensions de l'engagement caractérisent des états psychologiques différents : Désir (dimension affective) ; obligation (dimension normative) et besoin (dimension calculée). Ce modèle nous permet d'examiner l'engagement organisationnel d'une manière plus complète que les modèles précédents. Il synthétise les principales dimensions discutées dans la littérature.

### **3- L'ÉCHANGE LEADER-MEMBRE : LMX**

En effet, l'échange leader-membre constitue la relation entre le leader et les membres d'une organisation à un niveau différent. Sur la base de la théorie du LMX, un leader va construire une relation d'échange spécifique avec un certain nombre de membres qui sont choisis pour être assistants (Yuki, 2001). La théorie LMX est basée sur la théorie de l'échange social de (Blau, 1964) qu'il a écrit son ouvrage "Exchange and Power in Social Life" dans les années 60. D'ailleurs, la théorie de l'échange Social de Blau montre que la relation entre les employés au travail basée sur la norme de la réciprocité de Gouldner (1960). Le concept de qualité d'échange leader-membre se fonde principalement sur l'hypothèse que les leaders établissent des relations qualitatives différentes avec leurs différents subordonnés. (Sparrowe & Liden, 1997).

Gouldner (1960) confirme que les " dons " de l'entreprise sous forme de conditions de travail plus favorables au développement personnel donnent lieu à une obligation morale de " réciprocité " de la part des salariés. Les "contre-dons" prennent généralement la forme d'un comportement volontaire qui va au-delà du minimum convenu par contrat (Organ, 1988). La répétition de ces échanges de dons et contre-dons entre le salarié et l'entreprise favorise un renforcement du lien social entre les deux parties (Mauss, 1968). Cité dans (Valeau, P. & Llosa, S., 2019).

Le contenu central de la théorie LMX est que les dirigeants ne peuvent pas traiter tous les membres de l'équipe de manière égale (Matta, F. et al., 2015 ; Wong, et al., 2022). Graen et Uhl



Bien ont fait valoir que les employés disposant d'un LMX de haute qualité ont accès à plus de ressources, d'informations, ainsi qu'à de meilleures affectations de travail prospectives. Tandis que, les employés LMX de faible qualité ont du mal à obtenir le soutien des ressources de leurs dirigeants et ne terminent leurs affectations de travail qu'en fonction de leurs responsabilités professionnelles, ce qui rend difficile l'obtention de performances et d'un statut exceptionnels. (Graen, G.B. & Uhl-Bien, M, 1995). Graen et Scandura (1987) affirment que le LMX est basé sur un échange social dans lequel chaque partie doit apporter à l'autre quelque chose qu'elle considère comme précieux et chaque partie doit considérer cet échange comme juste et équitable pour les deux parties. La qualité de l'échange entre le salarié et son leader (LMX) est définie comme « Une relation d'emploi caractérisé par des efforts mentaux et physiques, des ressources matérielles, de l'information, et/ou du soutien émotionnel échangé entre le supérieur et son subordonné» (Liden & coll., 1997, p8) cité par (Chang, 2005, p.19). Une relation dyadique de haute qualité permet au superviseur d'anticiper de nombreuses interactions avec ses subordonnés, de s'attacher émotionnellement à eux et de leur fournir une autonomie psychologique, ce qui conduit en outre à un engagement élevé au travail (Tabak & Hendy, 2016).

Enfin, La proximité de la relation avec le leader, à son tour, affecte la performance des employés, en échange, les employés qui ont une haute qualité de LMX sont envoyés travailler avec une plus grande motivation, montrant ainsi un statut de travail plus engagé et un meilleur comportement de citoyenneté organisationnelle. (G.B. et al., 2006, Cropanzano, R. et al., 2017 ; Bin Saeed, B. et al., 2019 et Graen).

#### **4- LE ROLE DU LMX DANS L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL**

Un principe clé de la théorie LMX est que les attitudes et les comportements des membres liés au travail dépendent de la façon dont leurs dirigeants les traitent. Des méta-analyses antérieures se sont concentrées sur les résultats de LMX et ont soutenu une relation positive entre LMX et la performance (Gerstner & Day, 1997), le comportement citoyen (Nahrgang, I. & Morgeson, 2007), et des attitudes telles que la satisfaction au travail, l'engagement affectif et normatif, et les intentions de rotation (Dulebohn et al 2011) Cité par (Thomas Rockstuhl et al, 2012, p 1097). D'après Adidam et al, « Selon des différentes études, l'engagement des employés est positivement lié au LMX (Chaurasia & Shukla, 2014). A l'opposé, certaines études ont également constaté que, dans le contexte culturel, l'engagement organisationnel, n'est pas corrélé au LMX (Rockstuhl et al. 2012). Le rôle du leader en combinaison avec l'engagement

au travail a reçu une attention limitée de la recherche jusqu'à présent (Bakker et al. 2011). Cité par (Adidam et al, 2021, p 11).

« Une relation de qualité avec un superviseur peut servir à établir une atmosphère de rapport sur le lieu de travail et conduire à une évaluation positive de la situation de travail, ce qui peut contribuer à l'engagement organisationnel. » (Ting Cheng, 2012, p 714). LMX améliore l'engagement au travail des employés par les caractéristiques de vigueur, de dévouement et d'absorption (Schaufeli et al., 2006 ; Halbesleben, 2010 ; Christian et al., 2011 ; Sharoni et al., 2015 ; Rabenu et al., 2019). Cité par (Tabak et al. 2020).

En effet, la dimension affective de l'engagement organisationnel est justifiée par la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1978). Les échanges entre individus conditionnent les comportements, les attitudes, la confiance partagée et les normes de réciprocité (Gouldner, 1960) mènent à une implication émotionnelle dans l'organisation. En référence à la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1978), le prestige externe qu'un employé perçoit pour son organisation (Guerrero & Herrbach, 2009) est susceptible de renforcer son identification à celle-ci. (Nkakleu & Manga, 2015). De toute façon, il y a une amélioration du niveau d'engagement au travail et de la performance au travail lorsque les employés interagissent fréquemment avec leur leader, ce qui conduit en outre à une meilleure conception des tâches, à la culture organisationnelle et à la répartition des ressources (Attridge, 2009 ; Bakker & Xanthopoulou, 2009).

L'étude de Breevaart et ses collègues ont constaté que l'échange dirigeant-membre a une influence significative sur la performance des employés. (Breevaart & ses collègues, 2015). D'ailleurs, il met l'accent sur l'importance pour le leader d'avoir une bonne relation avec ses employés, car elle est liée à l'engagement au travail des employés et à l'étude de leur travail. Ensuite, le leader-Member Exchange (LMX) est une augmentation de la qualité de la relation entre la supervision et les employés seront en mesure d'améliorer le travail des deux. (Setyawan et al., 2018 ; Suherman et al., 2018 ; Suryana et al., 2019 et Triyanthi et al., 2018). Mais en réalité, la relation entre les employés et la supervision peut être regroupée en deux relations, à savoir une bonne relation et une mauvaise relation. Une bonne relation créera la confiance, l'attitude positive et de l'engagement des employés, mais une mauvaise relation a l'effet inverse. (Sa`adah, N. & Rijanti, T., 2022).

Autres résultats de recherches antérieures ont démontré une relation positive entre le LMX et l'engagement au travail (Agarwal et al., 2012 ; Runhaar et al., 2013 ; Burch & Guarana, 2014 ; Matta et al., 2015 ; Garg & Dhar, 2017). Cité par (Aggarwal. A., 2020).

Par conséquent, nous supposons que le LMX et l'engagement organisationnel sont positivement associés. Nous voudrions donc vérifier dans notre contexte l'hypothèse suivante :

**Hypothèse générale : Le Leader-Member Exchange serait associé à l'engagement organisationnel.**

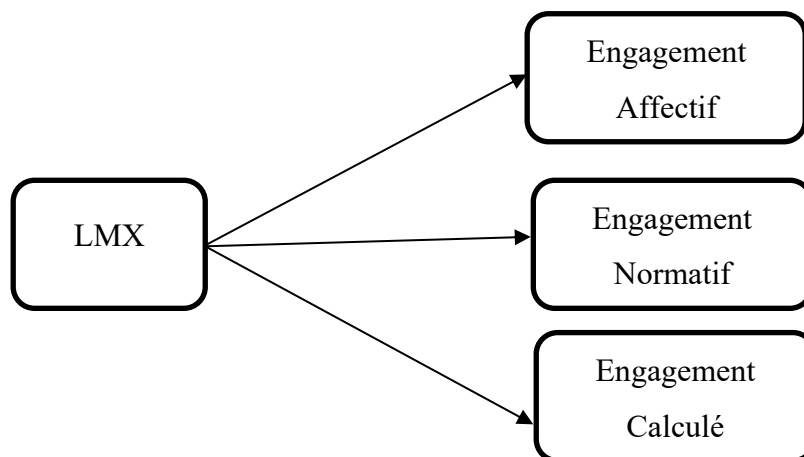
H1 : Le LMX et l'engagement organisationnel affectif seraient liés positivement.

H2 : Le LMX et l'engagement organisationnel normatif seraient liés positivement.

H3 : Le LMX et l'engagement organisationnel calculé seraient liés positivement.

A travers les hypothèses déduites de la revue de la littérature, nous construisons notre modèle de recherche présenté dans la figure 2 ci-dessous :

**Figure 2 : Modèle conceptuel de notre recherche**



**Source : Elaborer par nos soins à travers la revue de la littérature**

## 5- INSTRUMENTS DE MESURE

Le questionnaire d'enquête destiné à mesurer les variables de notre étude se constitue de deux échelles de mesure ; des items de l'engagement organisationnel et d'autres de la variable LMX. D'ailleurs, l'engagement est mesuré très précisément au moyen de questionnaires. Il existe différentes échelles de mesure de l'engagement organisationnel. Allen et Meyer ont proposé un modèle multidimensionnel qui propose de distinguer trois dimensions de l'engagement, à savoir l'engagement affectif, l'engagement calculé et l'engagement normatif. Il a intégré les différents

états d'esprit sous-jacents à l'engagement organisationnel trouvés dans la littérature. Il permet de lui appréhender de manière plus complète que les précédents modèles évoqués puisqu'il synthétise les principales dimensions traitées par la littérature. L'échelle d'Allen et Meyer a été développée en 1990-1996. Cette échelle est largement utilisée. En 1993, Allen, Meyer et Smith ont reformulé cette échelle. Nous concentrons notre attention sur ce dernier avec la traduction proposée par Vandenberg en 1996. Puisque les recherches ayant montré le caractère multidimensionnel de ce modèle, nous proposons de l'utiliser. Cette échelle à 18 items déterminant trois dimensions de l'engagement organisationnel : Engagement organisationnel affectif (6 items), engagement organisationnel normatif (6 items), et finalement, l'engagement organisationnel calculé (6 items). Cet instrument de mesure, a été conçu pour être modifié et adapté à différentes populations. Les items de cette échelle de mesure sont notés sur une échelle d'évaluation de type Likert allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ».

La deuxième échelle de mesure est celle qui évalue la variable LMX (L'échange Leader-Membre). Il est important de noter que le concept de qualité de l'échange leader-membre est défini depuis près de trois décennies et que, pendant ce temps, divers instruments ont émergé et ont été utilisés dans différentes recherches. A ce jour, il existe cinq échelles permettant d'examiner la qualité de l'échange entre un supérieur et un employé.

Dans notre étude, la qualité de l'échange leader-membre (LMX) a été évaluée à travers une échelle développée par Graen et Uhl-Bien (1995). Il existe aussi l'échelle de Janssen et Van Yperen, (2004). Elle est basée sur l'échelle largement utilisée de Graen et Uhl-Bien, et également utilisée par Bezuijen, van de Berg, van Dam, et Thierry (2009). La fiabilité de cette échelle était élevée d'où l'indice d'Alpha de Cronbach = 0.94. (Runhaar et al. 2012). Nous allons utiliser une échelle en sept items développée par Graen et Uhl-Bien pour mesurer le LMX, comme elle est utilisée dans le travail de Yunfeng Sun et ses collègues en 2022. Puisque, cette échelle est la mesure la plus couramment utilisée de la qualité de la relation de leadership (Paglis, L.L. & Green, S.G, 2002). Et aussi l'échelle de LMX la plus puissante sur le plan psychométrique (Gerstner, C.R. & Day, D.V., 1997 ; Wielhorski et al, 2011 ; Runhaar et al. 2012 et Mulligan, R. et al., 2021). Notre échantillon total pour réaliser cette étude compte 198 cadres Femmes et hommes du secteur de l'IT au Maroc. Les participants ont évalué leur niveau d'accord avec chacun des items avec une échelle de Likert en 5 points allant de « À un degré très faible » (1) à « À un degré très élevé » (5). (Mulligan, R. et al., 2021).

Les questions de l'échelle de Graen et Uhl-Bien (1995) sont basées sur la perception qu'a un individu de sa relation avec son leader. Pourtant que d'autres échelles se généralisent, cette échelle reste stable dans le temps. Il nous apparaît comme une option théorique, pratique, empirique et méthodologique pertinente dans notre cas. Ensuite, elle est la plus cohérente avec la définition de la qualité de l'échange leader-membre que nous avons utilisé dans le cadre conceptuel de notre travail de recherche.

## 6- RESULTATS ET DISCUSSION

Pour l'interprétation de la valeur alpha de Cronbach, les auteurs se réfèrent à (Nunnally, 1978) et (Nunnally & Bernstein, 1994) qui recommandent une valeur seuil de 0,70 dans les phases exploratoires de la recherche. (Evrard et al., 2003, p.292) considèrent qu'une valeur alpha comprise entre 0,6 et 0,8 est acceptable pour une étude exploratoire ". (Mesrar, A., 2011). Cité par (Ait Bahadou, Z. et al., 2022).

### 6.1- Le test de la fiabilité des échelles de mesure :

En ce qui nous concerne, nous considérons que 0,70 est un seuil acceptable pour le coefficient alpha de Cronbach (Roussel, 2005).

#### 6.1.1- L'échelle de l'engagement organisationnel :

Le coefficient alpha de notre échelle d'engagement organisationnel est d'environ 0,887 (tableau 2). Cela nous permet de conclure que la fiabilité de cette échelle de mesure est bonne.

**Tableau 2 : Statistiques de fiabilité de l'échelle d'Allen et Meyer**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,887	,883	18

**Source : Auteurs**

Lorsque la fiabilité de cette échelle de mesure est analysée, il est conclu que l'échelle atteint les seuils requis : L'Alpha de Cronbach est supérieur à 0,70, l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité de l'échantillonnage est supérieur à 0,50 (tableau 3).

**Tableau 3 : Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle d'Allen et Meyer**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,875
	Khi-deux approximé	1285,454
Test de sphéricité de Bartlett	Ddl	78
	Signification de Bartlett	,000

Source : Auteurs

De plus, le test de sphéricité de Bartlett est également significatif et montre une valeur inférieure à 0,05. Par conséquent, l'hypothèse nulle est rejetée.

#### 6.1.2- L'échelle de LMX :

Le coefficient alpha de l'échelle entière de la variable indépendante LMX est de 0.89 (Tableau 4). Donc nous concluons à la bonne fiabilité de cette échelle de mesure.

**Tableau 4 : Statistiques de fiabilité de l'échelle de Graen et Uhl-Bien**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,890	,890	6

Source : Auteurs

Après l'analyse de la fiabilité de l'échelle, on constate que l'échelle atteint les seuils requis : Alpha de Cronbach = 0,89 (tableau 4), ce qui est supérieur à 0,70. L'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (Tableau 5) pour la mesure de la qualité de l'échantillonnage = 0,899, ce qui est supérieur à 0,50.

**Tableau 5 : Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle de Graen et Uhl-Bien**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,899
	Khi-deux approximé	592,223
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	15
	Signification de Bartlett	,000

Source : Auteurs

De plus, le test de sphéricité de Bartlett est également significatif, montrant une valeur inférieure à 0,05. Par conséquent, l'hypothèse nulle est rejetée.

Après avoir justifié les conditions nécessaires à l'application de l'analyse factorielle, nous pouvons procéder à l'extraction des facteurs pour extraire les composantes (facteurs). Nous utiliserons l'analyse en composantes principales (ACP), qui vise à trouver des composantes indépendantes les unes des autres. L'extraction des facteurs par l'analyse en composantes principales est généralement la méthode la plus utilisée (Durand, 2003) et elle est utilisée dans 80% des cas (Casin, 1999).

### 6.2- La régression linéaire simple : Engagement organisationnel affectif et LMX

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,435 <sup>a</sup>	,190	,185	,74034	,190	45,855

D'après le tableau au-dessus, nous constatons que  $0.2 < R < 0.5$  (0.435), et donc la relation entre le LMX et l'engagement affectif est d'intensité moyenne.

Et  $R\text{-deux} = 0.19$ , nous concluons donc que le LMX explique 19% de la variance de l'engagement affectif.

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	25,133	1	25,133	45,855	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	107,428	196	,548		
Total	132,562	197			

a. Variable dépendante : Engagement affectif

b. Valeurs prédites : (constantes), LMX

La relation entre l'engagement organisationnel et la variable LMX est statistiquement significative, puisque  $\text{Sig} < 0.05$ .

Alors l'engagement organisationnel affectif dépend de l'échange leader-membre.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,635	,227		11,611	,000
LMX	,389	,058	,435	6,772	,000

D'où l'équation du modèle est la suivante :

$$\text{Engagement affectif} = 0.389 * \text{LMX} + 2.635$$

### 6.3- La régression linéaire simple : Engagement organisationnel normatif et LMX

D'après le tableau au-dessus, nous avons  $0.2 < R = 0.421 < 0.5$ , et donc la relation entre le LMX et l'engagement organisationnel normatif est d'intensité moyenne.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,421 <sup>a</sup>	,178	,173	1,07792	,178	42,309

Et R-deux = 0.178, nous concluons donc que le LMX explique 17.8% de la variance de l'engagement normatif.

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	49,160	1	49,160	42,309	,000 <sup>b</sup>
Résidu	227,734	196	1,162		
Total	276,894	197			

a. Variable dépendante : EngagementNormatif

b. Valeurs prédites : (constantes), LMX

Nous avons  $\text{Sig} < 0.05$ , donc la relation est statistiquement significative entre l'engagement normatif et le LMX.



**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,184	,330		3,584	,000
1 LMX	,545	,084	,421	6,505	,000

Alors l'engagement organisationnel normatif dépend de l'échange leader-membre.

D'où l'équation du modèle est la suivante :

$$\text{Engagement normatif} = 0.545 * \text{LMX} + 1.184$$

#### 6.4- La régression linéaire simple : Engagement organisationnel calculé et LMX

D'après le tableau au-dessus, nous avons  $0.2 < R = 0.351 < 0.5$ , et donc la relation entre le LMX et l'engagement organisationnel calculé est d'intensité moyenne.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,351 <sup>a</sup>	,124	,119	1,02312	,124	27,628

Et R-deux = 0.124, nous concluons donc que le LMX explique 12.4% de la variance de l'engagement calculé.

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	28,920	1	28,920	27,628	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	205,168	196	1,047		
Total	234,088	197			

a. Variable dépendante : EngagementCalculé

b. Valeurs prédites : (constantes), LMX

Nous avons Sig < 0.05, donc la relation entre l'engagement calculé et le LMX est statistiquement significative.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,735	,314		5,532	,000
LMX	,418	,079	,351	5,256	,000

Alors l'engagement organisationnel calculé dépend de l'échange leader-membre.

D'où l'équation du modèle est la suivante :

$$\text{Engagement calculé} = 0.418 * \text{LMX} + 1.735$$

### 6.5- La régression linéaire simple : Engagement organisationnel et l'échange Leader-Membre

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,511 <sup>a</sup>	,261	,258	,69663	,261	69,338

D'après le tableau au-dessus, nous avons  $R = 0.511 > 0.5$ , et donc il y'a une forte relation entre le LMX et l'engagement organisationnel.

Et  $R\text{-deux} = 0.261$ , nous concluons donc que le LMX explique 26.10% de la variance de l'engagement organisationnel.

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	33,650	1	33,650	69,338	,000 <sup>b</sup>
Résidu	95,118	196	,485		
Total	128,767	197			

a. Variable dépendante : EngagementOrganisationnel b. Valeurs prédites : (constantes), LMX

Nous avons  $\text{Sig} < 0.05$ , donc la relation entre l'engagement organisationnel et le l'échange Leader-Membre est statistiquement significative.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,851	,214		8,670	,000
LMX	,451	,054	,511	8,327	,000

Finalement, l'engagement organisationnel et l'échange leader-membre sont liés positivement.

**D'où l'équation du modèle est la suivante :**

$$\text{Engagement organisationnel} = 0.451 * \text{LMX} + 1.851$$

D'ailleurs, il apparait que le lien entre l'engagement organisationnel affectif et l'échange leader-membre est significatif dont le sig est inférieur à 0.05. Au travers les résultats trouvés au-dessus, nous concluons que cette relation est d'intensité moyenne.

Les résultats montrent aussi que l'engagement organisationnel normatif est positivement associés avec une intensité moyenne avec la variable indépendante LMX (R = 0.421).

D'autres parts, les études réalisées attestent que, la relation entre l'engagement organisationnel calculé et la relation entre le leader et son employé est significative. Les deux variables sont lié avec un degré d'intensité moyen, dont R = 0.351.

En analysant nos résultats, nous pouvons voir que nous sommes en accord avec les résultats des études précédentes dans la littérature, d'où nous avons conclu la relation positive entre l'engagement organisationnel affectif et le LMX. Ainsi qu'entre l'engagement normatif et le LMX. Mais à des degrés différents. A savoir, les résultats des méta-analyses précédentes qui se sont concentrées sur les résultats du LMX, et elles ont soutenu une relation positive entre le LMX et l'engagement affectif et normatif. (Dulebohn et al 2011) Cité par (Thomas Rockstuhl et al, 2012, p 1097).

En revanche, nous avons cherché à tester la relation entre la variable engagement organisationnel qui rassemble les trois dimensions à la fois et la variable indépendante LMX. Les coefficients trouvés montrent qu'il y a une forte relation entre ces deux variables d'où le coefficient de R = 0.511 ce qui nous a permet de confirmer l'existence d'un lien positif entre la bonne relation d'échange entre leader au travail et son employé, et l'engagement organisationnel de ce dernier.

Ce qui est confirmé dans la littérature à travers des études antérieures. Comme l'étude de Breevaart et ses collègues réalisée en 2015. Ce résultat met l'accent sur l'importance pour le leader d'avoir une bonne relation avec ses employés, car elle est liée à l'engagement au travail des employés et à l'étude de leur travail. Par conséquent, le LMX améliore l'engagement au travail des employés (Schaufeli et al., 2006 ; Halbesleben, 2010 ; Christian et al., 2011 ; Sharoni et al., 2015 ; Rabenu et al., 2019). Cité par (Tabak et al. 2020). Enfin, dans la littérature nous trouvons certains autres résultats de recherches antérieures qui ont démontré une relation positive entre le LMX et l'engagement au travail comme : Agarwal et al., (2012) ; Runhaar et al., (2013) ; Burch & Guarana, (2014) ; Matta et al., (2015) ; Garg & Dhar, (2017) et Aggarwal. A., (2020).

Le tableau 6 résume les résultats des tests d'hypothèses que nous avons tirés de la revue de la littérature.

**Tableau 6 : Résultats de test des hypothèses de l'étude.**

<b><i>Hypothèse générale : Le Leader-Member Exchange serait associé à l'engagement organisationnel.</i></b>	
H1 : Le LMX et l'engagement organisationnel affectif seraient liés positivement.	Validée
H2 : Le LMX et l'engagement organisationnel normatif seraient liés positivement.	Validée
H3 : Le LMX et l'engagement organisationnel calculé seraient liés positivement.	Validée

**Source : Auteurs**

## CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était d'étudier la relation entre les trois dimensions de l'engagement organisationnel et l'échange leader-membre. Afin de tester notre modèle et les hypothèses déduites de la littérature, nous avons utilisé la méthode de régression linéaire multiple.

Nous avons commencé par examiner la fiabilité des échelles utilisées dans cette étude. Nous avons validé la mesure d'engagement organisationnel d'Allen et Meyer en utilisant le coefficient alpha de Crombach = 0,887. Ensuite, nous avons confirmé l'utilisation de l'échelle LMX qui a une valeur alpha de Crombach supérieure à 0,70 = 0,89.

Ensuite, nous avons utilisé la méthode de régression linéaire multiple pour traiter les relations entre les variables dépendantes et la variable indépendante.

On note que, nous avons validé les trois hypothèses de ce présent article, mais à des degrés différents. La relation du LMX avec la dimension affective de l'engagement organisationnel est plus importante que sa relation avec les autres dimensions. Puis nous trouvons la dimension normative dans le deuxième niveau et finalement la dimension calculée. Autrement dit, Plus que le collaborateur a un échange positif avec son leader au travail, plus qu'il est engagé affectivement envers son organisation.

## BIBLIOGRAPHIE :

- Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D., & Mittal, A. (2020). Leader-Member Exchange, Work Engagement, and Psychological Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Frontiers in psychology*, 11, 423.
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career development international*.
- Ait Bahadou, Z. et al., (2022). Neuroleadership : Une approche alter pour la gestion du comportement organisationnel. *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume 3 : Numéro 9» pp : 223-241.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.
- Bakhshi, A., Sharma, A. D., & Kumar, K. (2011). Organizational Commitment as predictor of Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Business and Management*, Vol 3 (4), 78-86.
- Barbier, J. M., & Durand, M. (2003). L'activité : un objet intégrateur pour les sciences sociales ? *Recherche & formation*, 42(1), 99-117.
- Blau P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, John Wiley and Sons.
- Charles-Pauvers, B., & Peyrat-Guillard, D. (2012). L'implication (ou l'engagement ?) au travail : Quoi de neuf ? In *Congrès de l'AGRH*.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.
- Burch, T. C., & Guarana, C. L. (2014). The comparative influences of transformational leadership and leader-member exchange on follower engagement. *Journal of leadership studies*, 8(3), 6-25.
- Chang, C. L. (2005). Investigating leader-member exchange and team-member exchange as moderators of the relationship between transformational leadership practices and team effectiveness. *Nova Southeastern University*.
- Cheng, T., Huang, G. H., Lee, C., & Ren, X. (2012). Longitudinal effects of job insecurity on employee outcomes: The moderating role of emotional intelligence and the leader-member exchange. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(3), 709-728.

- Evrard Y., B. Pras et E. Roux (2003), *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, Dunod, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 704p.
- Ferouani, P. B., & Benosman, M. A. (2021). Approche empirique de la relation entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel.
- Garg, S., & Dhar, R. (2017). Employee service innovative behavior: The roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. *International Journal of Manpower*.
- 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>
- Gouldner A. (1960), The norm of reciprocity: a preliminary statement, *American Sociological Review*, n° 25, p. 161-169.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*.
- 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. *Leadersh. Q.* 1995, 6, 219–247.
- Insan, A., & Masmarulan, R. (2021). Effects of leader-member exchange and organizational culture on work engagement and employee performance. *Management Science Letters*, 11(3), 879-886.
- Lebron, M. J., Shkoler, O., Rabenu, E., & Tabak, F. (2019). Leader-and Team-Member exchanges and their relationships with organizational and interpersonal counterproductive work behaviors: moderation by envy and group size in Israel and USA. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 145-156.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Matta, F.; Scott, B.; Koopman, J.; Conlon, D. (2015). Does seeing “eye to eye” affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on lmx agreement. *Acad. Manag. J.* 58, 1686–1708.

- Mesrar, A. (2011). Contribution à l'étude des conditions d'efficacité de la rémunération des compétences [These de doctorat, Toulouse 1].
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meylinda Triyanthi, Made Subudi, (2018). The Influence of Organizational Communication, Transformational Leadership and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior and their impact on Organizational Performance and Commitment. *E-Jurnal of Economics and Business*. Udayana University 7.3 (2018):837-868. ISSN: 2337-3067.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Richard, M. (1979). Steers (1982), Employee-Organization Linkages. P. Warr.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic press.
- Mulligan, R. et al., (2021). Inspiring Innovation: The Effects of LeaderMember Exchange (LMX) on Innovative Behavior as Mediated by Mindfulness and Work Engagement. *Sustainability* 2021, 13, 5409.  
[https:// doi.org/10.3390/su13105409](https://doi.org/10.3390/su13105409)
- Nkakleu, R. & Manga, B. (2015). Implication organisationnelle des personnels-cadres dans les PME : le rôle de la tontine d'entreprise en contexte camerounais. *Revue internationale P.M.E.*, 28(3-4), 287–313. <https://doi.org/10.7202/1035418ar>.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY : McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York : McGrawHill.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Organ D.W. (1988), *Organizational citizenship behavior*, Lexington, Lexington Books.
- Paillé, P., (2005). La fidélité au travail : éléments conceptuels sur la relation employé-organisation, *Gestion* 2000, Vol. 22 n°6, 295-309.
- Phani Tej Adidam & Arvind Agrawal & Irene F. Shaker. (2021). Employee Engagement: Role of LMX and Psychological Empowerment in a Multi-Cultural Context. *International Journal of Business & Management Studies*. Volume 02; Issue no 06: June, 2021.



- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Razafimanantsoa, T. D., Rakotoarivelo, M., et ramananarivo, R., (2020). Les adhérents des coopératives : Des engagements organisationnels prometteurs. *Le développement*, 7.
- Renaud Emmanuel, (2017). « Engagement organisationnel et modèle général de la rationalité : un apport conceptuel », *Vie & sciences de l'entreprise* 2017/2 (N° 204), p. 112-126. DOI 10.3917/vse.204.0112
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader–member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of applied psychology*, 97(6), 1097.
- Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles de questionnaires d'enquêtes (No. halshs-00008920).
- Runhaar P., Konermann J., Sanders K. (2013). Teachers' organizational citizenship behaviour: considering the roles of their work engagement, autonomy and leader–member exchange. *Teach. Teach. Educ.* 30 99–108. 10.1016/j.tate.2012.10.008
- Sa'adah, N., & Rijanti, T. (2022). The Role of Knowledge Sharing, Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: An Empirical Study on Public Health Center of Pati 1, Pati 2 and Trangkil in Central Java. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 112-131.
- Septiadi, S. A., Sintaasih, D. K., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja dengan mediasi Organizational Citizenship Behaviour. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(8), 3103-3132.
- Setyawan, S. (2018). Pengaruh self efficacy dan pemberdayaan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi Organizational Citizenship Behaviour. *AKSES: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(24).
- Shanty, D., & Mayangsari, S. (2019). Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behaviour Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Informasi, Perpajakan, Akuntansi, Dan Keuangan Publik*, 12(2), 103-120.

- Suherman, U. D. (2018). Pengaruh Penerapan Nilai-nilai Islami dan Organizational Citizenship Behaviour terhadap Kinerja Karyawan Pemasaran Bank Umum Syariah di Jawa Barat. *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, 9(1), 51-81.
- Suryana, A., Zein, D., Sumartias, S., & Gemiharto, I. (2019). Pengaruh strategi komunikasi pemasaran, budaya organisasi, karakteristik individu inovatif dan Organizational Citizenship Behaviour terhadap kinerja usaha kecil dan menengah. *Jurnal Manajemen Komunikasi*, 3(2), 185-201.
- Sun, Y., Yang, H., Qian, C., Jiang, Y., Luo, X., & Wu, X. (2022). Voice endorsement and employee safety voice behavior in construction projects: the mediating role of leader-member exchange. *International journal of environmental research and public health*, 19(6), 3374.
- Tabak F., Hendy N. T. (2016). Work engagement: trust as a mediator of the impact of organizational job embeddedness and perceived organizational support. *Org. Manag. J.* 13 21–31. 10.1080/15416518.2015.1116968
- Thévenet M., *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Edition Liaisons, 1992.
- Valéau, P. (2004). *Gérer l'implication dans le respect des différences*. Habilitation à.
- Valéau, P., & Llosa, S. (2019). Les contributions des pratiques managériales participatives à l'engagement organisationnel affectif des salariés. Une analyse tétraclasse. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (3), 55-80.
- Waldman DA, Balthazard PA, Peterson S (2011). The neuroscience of leadership: Can we revolutionize the way that leaders are identified and developed? *Acade.Manage.Perspect.*25 (1): 60–74.
- Wiener Wong, A.H.K.; Wu, C.X.; Whitla, P.; Snell, R.S. (2022). How LMX and marketing capabilities guide and motivate customer-facing employees' learning. *J. Bus. Res.* 2022, 138, 161–169.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.
- Yuki, G. (2001). *Leadership In Organization*. Prentice-Hall Inc: New York.