



Langage motivant utilisé par le supérieur et la performance individuelle au travail

The motivating language of the superior and its effects on the individual performance

Anass EL GHRASLI¹, Hamid AIT LEMQEDDEM²

¹Doctorant en "Sciences de Gestion", ENCG Kénitra, Université Ibn Tofail, Kénitra

² Professeur Habilité, ENCG Kénitra, Université Ibn Tofail, Kénitra

Abstract: *This article explores the relationship between "motivational language theory" of Sullivan (1988) and job performance. The superior's use of a motivational language (including (1) perlocutionary or direction-giving, (2) illocutionary or sharing feelings, and (3) locutionary or explaining culture) would positively influence the job performance in its dimensions (task performance and the contextual performance). The founded results, thanks to the structural equation modeling on a sample of 132 employees from the automotive ecosystem located in Tangier (Morocco), confirm, in large part, the positive impact of motivating language on the individual job performance. More specifically, empathetic language and a lesser degree directive language have a positive and significant impact on both dimensions of job performance. On the other hand, the meaning-creating language justifies weakly the contextual performance and does not influence the task performance.*

Key Words: motivating language, task performance, contextual performance, automotive ecosystem.

Résumé : *Le présent article étudie le lien entre la « théorie du langage motivant » de Sullivan (1988) et la performance individuelle du collaborateur au travail. L'utilisation par les supérieurs d'un langage de motivation (comportant les langages : (1) perlocutionnaire ou donnant des directives, (2) illocutionnaire ou partageant des sentiments, et (3) locutoire ou créant du sens) influencerait positivement la performance au travail dans ses dimensions liées à la tâche et au contexte. Les résultats, obtenus à l'aide de la méthode des équations structurelles sur un échantillon de 132 salariés de l'écosystème automobile localisé à Tanger, confirment, en bonne partie, l'impact positif du langage motivant mobilisé par le supérieur sur la performance individuelle de ses subordonnés. Plus précisément, le langage empathique et à un degré moindre le langage donnant des directives influent de manière positive sur les deux facettes de la performance au travail. En revanche, le langage créant du sens justifie peu la performance contextuelle et il n'impacte pas la performance dans la tâche.*

Mot clefs: langage motivant, performance dans la tâche, performance contextuelle, écosystème automobile.

1. INTRODUCTION

Le travail des dirigeants de toutes les organisations repose considérablement sur le langage oral pratiqué en milieu de travail, en particulier sur la manière dont les supérieurs utilisent ce langage pour communiquer avec leurs employés (Conger, 1991). De ce fait, le langage verbal des dirigeants ou des superviseurs représente jusqu'à 82% de leur temps de travail qui comprend la communication des objectifs aux subordonnés, la clarification des normes ainsi que l'évaluation de la performance du personnel (Yukl, 2002). "Gérer c'est parler" réfère à la capacité ontologique du langage à structurer les actions des individus dans le contexte des réalités perçues (King, 2003). Les leaders communiquent aussi bien verbalement que par leurs actions et leurs comportements (Sarros, et al., 2014). Plusieurs recherches, dans ce sens, ont mis en évidence l'importance des compétences en communication orale du leader ou du supérieur pour obtenir de bons résultats (Graen, et al., 1986; Robbins, 1993).

Par ailleurs, les supérieurs ont besoin d'un cadre de communication pour les aider à choisir les pratiques de communication les plus efficaces. Dans cette perspective, la théorie du langage motivant (désormais MLT : **motivating language theory**) de Sullivan (1988) offre un modèle complet et pertinent permettant de guider les superviseurs dans leurs stratégies de communication à même d'améliorer la performance au travail de leurs collaborateurs. Le modèle de la MLT englobe trois types de communication orale (langage donnant des directives, langage empathique et langage créant du sens) qui, lorsqu'ils sont utilisés simultanément, ont un impact positif sur les résultats individuels et organisationnels (Holmes, 2012; Mayfield et al. 1995). En effet, des recherches récentes ont mis en évidence que la combinaison de ces trois formes du langage motivant ont des effets positifs sur la satisfaction et la performance au travail des employés (Mayfield et al., 1998; Sharbrough et al., 2006) et sur la réduction de leur absentéisme (Mayfield & Mayfield, 2009).

Bien que ses hypothèses sont crédibles, la MLT de Sullivan (1988) n'a pas été opérationnalisée de manière satisfaisante (Mayfield et al., 1998). De nos jours, les recherches réalisées dans cette lignée ne sont pas assez nombreuses et émanent toutes de la littérature anglo-saxonne. Pour contribuer à corroborer le modèle de la MLT et à généraliser ses résultats empiriques, il paraît légitime de l'examiner dans une configuration différente comme celle relevant du contexte organisationnel marocain. De plus, si certains travaux ont étudié les liens entre le langage motivant et la performance des employés (Holmes, 2016; Madlock, 2012; Mayfield, et al., 1998), force est de constater qu'aucune étude, à notre connaissance, n'a abordé la performance individuelle au travail selon sa dimension dans la tâche et contextuelle.

Eu égard à cette carence, la présente recherche tente de

répondre à la problématique suivante : le langage motivant utilisé par le supérieur impacte-t-il la performance individuelle de ses collaborateurs ? Plus concrètement, l'objectif de cet article sera d'identifier le degré d'influence de chaque forme de langage de motivation mobilisée par les supérieurs sur la performance individuelle de leurs collaborateurs dans les entreprises marocaines relevant de l'écosystème automobile. Pour ce faire, nous présenterons d'abord le cadre théorique et les hypothèses de recherche. Puis, la méthodologie adoptée sera exposée et les principaux résultats seront présentés. Enfin, les implications théoriques et managériales ainsi que les limites et les voies futures de la recherche seront discutées.

2. CADRE THEORIQUE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

2.1. La théorie du langage motivant (MLT)

La littérature managériale a souvent discuté le lien hypothétique entre le langage d'un leader et les résultats clés de performance individuelle et organisationnelle (Holmes, 2012; Mayfield & Mayfield, 2018). Plus tôt, Daft et Weick (1984) ont observé qu'un langage verbal très varié est un outil de contrôle managérial. Conger (1991) considère le langage comme un moyen de motiver et de transmettre une vision stratégique aux ressources humaines. Cette littérature ne suppose pas que les compétences linguistiques sont innées. Elle suggère que les dirigeants peuvent être formés pour améliorer leur langue selon les objectifs liés aux résultats des employés tels que la productivité, la satisfaction au travail, la fidélité à son supérieur et la réduction du stress au travail (Graen, *et al.*, 1982; Graen & Scandura, 1987).

S'appuyant sur des réflexions similaires, Sullivan (1988) a développé la théorie du langage motivant (MLT) en tant que modèle de discours de leadership efficace. Cette « discussion stratégique » a pour objectif de combler la distance entre l'intention du leader et la compréhension des employés afin d'influencer favorablement les résultats des employés. Le langage motivant est relativement simple mais fortement ancré dans des théories de leadership et de communication largement acceptées. En somme, la MLT émet l'hypothèse que la variation délibérée du discours du leader peut être utilisée comme un outil de motivation pour aider les employés à atteindre les objectifs individuels et organisationnels souhaités.

Basé sur la théorie des actes du langage de Searle (1969), le modèle MLT définit trois types ou actes du langage motivant qui contribuent, de différentes manières, à réduire l'ambiguïté, à accroître la sensibilisation et les connaissances et de même à faciliter le développement relationnel sur le lieu de travail (Sullivan, 1988). Il comporte :

1. Le Langage donnant des directives (*perlocutionnaire*) est utilisé par un superviseur pour réduire l'ambiguïté et pour augmenter la clarté des tâches du subordonné et préciser également la vision, les buts et les objectifs (Mayfield et al., 1995; Sullivan, 1988). Ce type de langage permet de clarifier les problèmes des collaborateurs concernant leur travail et la manière avec laquelle il devrait être achevé.

2. Langage empathique (*illocutoire*) se produit lorsqu'un leader est prêt à partager son affect et son humanisme avec un subordonné. Cette forme de langage se produit lorsqu'un gestionnaire complimente un travailleur pour un travail bien fait. Ce langage aide le supérieur à se connecter à un niveau autre que le travail et aide à établir des liens relationnels. Ce type de langage est également utilisé pour montrer qu'un employé est valorisé en tant qu'être humain plutôt que simplement comme un atout organisationnel (J. Mayfield & Mayfield, 2009).

3. Langage créant du sens (*locutif*) se produit lorsqu'un leader explique l'environnement culturel de l'organisation à un travailleur, y compris sa structure, ses règles et ses valeurs. Le langage locutif fait apprendre également au travailleur la création de sens pour incorporer les normes culturelles (Sullivan, 1988). Cette forme de langage motivant semble être la mieux adaptée lors de la socialisation des nouveaux arrivants ou lors de la mise en œuvre de nouvelles politiques.

Selon le modèle MLT, ces trois types du langage amélioreront la motivation des employés si les quatre conditions suivantes sont bien remplies (Sullivan, 1988). Premièrement, le langage de motivation est représenté uniquement par le discours initié par le leader. Deuxièmement, les actions du leader doivent être perçues comme conformes à son langage. Il s'agit, pour Mayfield (2008), de joindre les gestes à la parole ("*walk the talk*"). Troisièmement, le langage motivant est censé couvrir la plupart des communications verbales entre le supérieur et le subordonné. Quatrièmement, le langage motivant permettra d'atteindre les résultats envisageables lorsque les trois catégories du discours forment un tout intégral et seront utilisées de manière stratégique (Sullivan, 1988).

De manière cohérente, plusieurs travaux empiriques récents confirment les effets positifs du langage motivant du leader ou du supérieur sur des résultats à la fois individuels et organisationnels tels que la satisfaction et la performance au travail, l'innovation, l'assiduité et la fidélité (cf. Tableau 1). Aux États-Unis, les multiples travaux de recherche de Mayfield et ses collègues (1995; 1998) ont mis en évidence que le langage empathique était fréquemment le plus utilisé par les superviseurs et avait la plus grande influence sur les résultats des employés, suivi ensuite du langage donnant des directives et du langage créant du sens. Dans le même registre, Madlock et Sexton (2015) ont abouti à des résultats contrastes au Mexique où les superviseurs ont tendance à utiliser plus souvent le langage donnant des directives, suivi par le langage

donnant du sens et le langage empathique. Plus récemment, en Inde, les supérieurs ont tendance à utiliser davantage le langage donnant des directives, suivi par le langage empathique et en dernier lieu celui créant du sens (Madlock & Clubbs, 2019). Ces auteurs soulignent le rôle médiateur de la culture dans le lien entre langage motivant et les variables relatives à la communication des compétences et la satisfaction au travail.

Tableau 1. Synthèse des travaux récents relatifs aux effets du langage motivant du leader sur les résultats des employés

Auteurs	Nature et taille de l'échantillon & Méthode d'enquête	Principaux résultats obtenus
Mayfield, J.R., Mayfield, M.R. et Kopf (1998)	450 infirmiers d'un grand hôpital des soins (Sud Est des Etats Unis). Questionnaires distribués sur le lieu du travail.	Le langage de motivation utilisé par le supérieur a un impact positif sur la performance et la satisfaction au travail des subordonnés.
Sharbrough et al. (2006)	136 employés d'une organisation de 400 effectifs (Sud Est, Etats-Unis). Enquête interactive via internet.	Effet significatif du langage motivant du leader sur : (a) la satisfaction du subordonnée au travail, (b) la perception du subordonnée de l'efficacité du leader, (c) la perception du subordonnée de la compétence de communication du leader.
Mayfield, J. & Mayfield, M. (2009)	305 employés à temps plein ou à temps partiel. Questionnaires distribués sur un échantillon de convenance (...)	Le langage motivant du leader a une relation positive et significative avec la présence au travail (réduction de l'absentéisme) grâce à l'effet de médiation de l'attitude des travailleurs.
Madlock (2012)	177 télétravailleurs à temps plein de 7 organisations à travers les États-Unis. Questionnaire administré aux télétravailleurs sur une base volontaire	Le langage motivant de la direction est le plus souvent utilisé, suivi du langage empathique et celui porteur du sens. Le langage motivant influence positivement les compétences de communication des superviseurs et leur engagement organisationnel.
Madlock et Sexton	347 employés (non-cadres) à temps plein des	Le langage d'orientation le plus souvent utilisé, suivi

(2015)	organisations situées dans les différentes régions du Mexique. Les répondants ont été contactés par mail et ont répondu au questionnaire en ligne.	par le langage de signification et le langage empathique. Le langage d'orientation est l'antécédent majeur de la communication et des résultats organisationnels.
Madlock et Clubbs (2019)	180 employés à temps plein de diverses organisations situées en Inde. Questionnaire administré en ligne par le logiciel "SurveyMonkey"	Tendance des superviseurs à utiliser le plus souvent le langage donnant des directives, suivi du langage empathique et celui porteur de sens. La culture est un médiateur entre le langage motivant et la compétence de communication des superviseurs et la satisfaction au travail des employés.

Source : Composé par nos soins.

2.2. La performance au travail

Le regain d'intérêt à la performance au travail est devenu croissant dans le champ organisationnel étant donné que l'atteinte des objectifs, la productivité et la compétitivité de l'entreprise sont largement déterminées par la performance de ses employés (Johnson, 2003; Sonnentag & Frese, 2002). La performance au travail capte également la communauté des chercheurs qui tâchent à en atténuer l'insuffisance conceptualisation (Motowidlo, 2003). Ainsi, plusieurs définitions ont été proposées pour éclaircir ce concept.

Campbell (1990) définit la performance au travail comme un ensemble « *des comportements ou des actions pertinents par rapport aux objectifs de l'organisation* » (p. 704). Faisant autorité dans la plupart des travaux académiques, cette définition dégage trois traits fondamentaux : (1) la performance au travail se concentre sur les comportements ou les actions des employés plutôt que sur les résultats de ces actions; (2) les comportements devraient être sous le contrôle de l'individu, excluant ainsi les comportements soumis à des contraintes environnementales (Rotundo & Sackett, 2002); et (3) le concept de la performance au travail est multidimensionnel.

Selon une perspective plus récente, Motowidlo (2003) propose de définir la performance au travail « *comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrétionnaires qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* » (p.39). Cette définition suscite deux commentaires. D'une part, la performance individuelle au travail représente un

ensemble agrégé de comportements discrets que l'individu déploie sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement). D'autre part, la performance individuelle au travail se réfère à des comportements que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés.

D'autres auteurs ont conceptualisé deux grandes catégories de comportements liés à la performance au travail (Borman & Motowidlo, 1997, 1993; Johnson, 2001), en distinguant la performance dans la tâche de la performance contextuelle. La performance dans la tâche (ou performance *in-rôle*) englobe les activités faisant partie du rôle formel de l'employé tel qu'il est défini, habituellement, dans les descriptifs du poste. Elle désigne aussi l'efficacité avec laquelle le salarié accomplit les activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation, soit directement en mettant en application une partie de son processus technique, soit indirectement en fournissant les matériaux ou les services dont ce processus a besoin (Borman & Motowidlo, 1993). De même, la performance dans la tâche implique l'apprentissage de la tâche et le contexte dans lequel celle-ci est exécutée ainsi que la capacité et la motivation pour l'accomplir (Murphy & Shiarella, 1997). Dans la pratique, il n'est pas aisé de respecter toutes les exigences formelles des tâches, il faut aller au-delà de ce qui est formellement requis (Parker, Williams, & Turner, 2006). La performance inhérente au contexte a été, ainsi, définie pour atténuer les lacunes de la performance dans la tâche.

La performance contextuelle (ou performance *extra-rôle*), quant à elle, va au-delà du rôle formel décrit dans la fiche du poste de l'employé et correspond à l'ensemble des comportements qui contribuent à l'efficacité organisationnelle par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail (Borman & Motowidlo, 1997). Plus précisément, elle inclut des comportements du volontariat, de la coopération avec les autres membres de l'organisation et du soutien des salariés aux objectifs de l'organisation. La performance contextuelle est liée à la citoyenneté organisationnelle (Organ, 1997). Les avancées théoriques de ce domaine (Coleman & Borman, 2000) ont permis de développer un modèle intégrateur de la performance contextuelle à trois dimensions: (a) *la performance citoyenne interpersonnelle* qui, à titre d'exemple, vise à aider les autres collègues (altruisme); (b) *la performance citoyenne organisationnelle* qui, à titre d'exemple, porte sur la loyauté de l'employé à son organisation et aux objectifs de cette dernière ;et (c) *l'esprit consciencieux dans le travail* qui, à titre d'exemple, incite le salarié à déployer en permanence des efforts pour maximiser sa performance.

Compte tenu de l'évolution et de la dynamique de l'environnement du travail due à la globalisation économique et aux changements rapides dans la technologie, le besoin à des employés adaptatifs et davantage tolérants à l'incertitude est devenu de plus en plus important (Pulakos, *et al.*, 2000). Dans ce sens, la littérature a défini une nouvelle dimension de la

performance au travail appelée performance adaptative (Ilgen & Pulakos, 1999; Neal & Hesketh, 1999; Pulakos *et al.*, 2000; Pulakos *et al.*, 2002). Celle-ci désigne la capacité des individus à s'adapter à des situations de travail dynamiques (Neal & Hesketh, 1999). Johnson (2001) définit la performance adaptative comme « l'aptitude d'une personne à modifier ses comportements pour s'adapter à la demande d'un environnement, d'une situation ou d'un événement nouveaux » (p. 985). En pratique, la performance adaptative intègre les composantes suivantes : (1) faire preuve de créativité et apprendre continuellement; (2) gérer les situations stressantes, urgentes, imprévisibles; et (3) s'adapter à des contextes sociaux et culturels changeants (Allworth & Hesketh, 1996; Moss, Dowling, & Callanan, 2009).

En somme, les avancées théoriques en ce domaine considèrent que les performances dans la tâche, contextuelle et adaptative constituent des construits différents et complémentaires pour appréhender et évaluer la performance globale au travail (Allworth & Hesketh, 1996; Johnson, 2001; Neal & Hesketh, 1999; Pulakos, *et al.*, 2000).

2.3. Le lien entretenu entre le langage motivant et la performance au travail

Le lien entre le langage motivant communiqué par le dirigeant et la performance au travail a été au cœur de plusieurs recherches anglo-saxons (Holmes, 2016; Madlock, 2012; Mayfield, *et al.*, 1998; Sharbrough *et al.*, 2006; Sullivan, 1988). Auparavant, des travaux antérieures ont mis en évidence que les dirigeants peuvent être formés pour améliorer leur langage afin de produire un impact positif sur les résultats des employés tels que la productivité, la satisfaction au travail et la loyauté envers les supérieurs (Graen & Scandura, 1987). Sullivan (1988) a conceptualisé le langage de motivation comme un modèle de discours de leadership efficace pour combler l'écart entre l'intention du leader et la compréhension des employés, et ce faisant améliorerait les résultats des employés.

D'autres études ont souligné que l'utilisation intentionnelle du discours du leader dans le cadre du MLT peut promouvoir de manière significative les attitudes et les résultats importants des employés tels que la satisfaction au travail, la performance et l'innovation (Mayfield, *et al.*, 1998; Mayfield & Mayfield, 2004). De tels résultats trouvent leur soubassement dans les théories de la motivation qui considère celle-ci comme un déterminant majeur à la performance au travail (Cerasoli, *et al.*, 2014; Porter & Lawler, 1968). Cependant, dans le champ organisationnel, il n'existe aucune recherche étudiant le lien entre le langage motivant et les trois formes de la performance au travail. Partant de ces arguments et considérant l'absence de recherches ayant testé l'influence des actes du langage motivant (donnant des directives, empathique et créant du

sens) sur la performance dans la tâche et contextuelle, des hypothèses seront formulées comme suit :

Hypothèse 1 : Le langage donnant des directives utilisé par le supérieur est positivement lié à la performance dans la tâche.

Hypothèse 2 : Le langage empathique du supérieur est positivement lié à la performance dans la tâche.

Hypothèse 3 : Le langage créant du sens utilisé par supérieur est positivement lié à la performance dans la tâche.

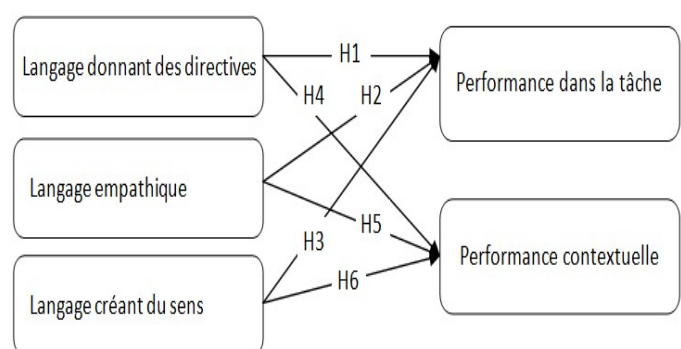
Hypothèse 4 : Le langage donnant des directives utilisé par le supérieur est positivement lié à la performance contextuelle.

Hypothèse 5 : Le langage empathique du supérieur est positivement lié à la performance contextuelle.

Hypothèse 6 : Le langage créant du sens utilisé par supérieur est positivement lié à la performance contextuelle.

La spécification de notre modèle de recherche (figure 1) est qu'il est basé sur les hypothèses formulées ci-dessus et qui prennent appui sur la MLT de Sullivan (1988). Ce corpus théorique indique clairement que l'utilisation simultanée de trois actes du langage motivant (*langage donnant des directives, langage empathique et langage créant du sens*) par un leader ou un supérieur devrait affecter la performance des employés en milieu du travail (Madlock & Sexton, 2015; Mayfield, *et al.*, 1998). Si ces affirmations sont vraies, la variable explicative représentée par le langage motivant du leader ou du superviseur devrait être liée de manière significative et positive aux variables à expliquer représentées par la performance dans la tâche et la performance contextuelle.

Figure 1. Modèle de recherche



3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3.1. Echantillon et démarche de collecte des données

L'échantillon utilisé pour tester notre modèle de recherche a été composé de 180 employés (cadres moyens et opérateurs) réparties à parts égales entre 3 entreprises de

l'écosystème automobile localisées dans Tangier Automotive City (TAC). Tanger est en passe de franchir la phase d'agglomération pour entamer la phase d'intégration au sein d'un véritable pôle automobile dédié à approvisionner les deux constructeurs français présents au Maroc et les autres unités d'assemblage en Espagne et en Europe (Benabdeljlil, Lung, & Piveteau, 2017). Les entreprises ciblées par notre recherche empirique appartiennent à des multinationales engagées à des modes canoniques de la gestion des ressources humaines pour orienter le facteur travail de manière à favoriser l'efficacité productive et à accroître la performance de l'organisation.

L'enquête s'est effectuée par le biais d'un questionnaire administré auprès des salariés des trois entreprises retenues dans notre démarche empirique. Mais auparavant, nous nous sommes entretenus personnellement avec treize supérieurs et une vingtaine de leurs collaborateurs que nous avons croisé dans les entreprises sondées pour discuter du contenu et de la clarté des questions, et ceci afin d'éviter tout problème de mauvaise interprétation. Comme préconisé par Blais et Durand (2009), le groupe de discussion s'avère utile avant un sondage pour pré-tester le questionnaire et pour saisir la dynamique dans laquelle se placent les sujets d'enquête. Cette phase exploratoire s'est révélée, également, nécessaire pour approcher les notions du langage motivant et de la performance au travail par rapport aux particularités des entreprises ciblées par notre démarche empirique.

Les données ont été collectées de janvier à mi-mars 2020 via un questionnaire en version papier distribué sur le tas et en version électronique mise en ligne sur Google Forms. Trois relances ont été effectuées à une semaine d'intervalle pour rapporter la durée totale de l'enquête à un mois. Au total, 143 questionnaires ont été retournés sur 180 définis dans l'échantillon de départ, soit un taux de réponse de 79%. Sur les questionnaires retournés, 11 ont été rejetés en raison des données manquantes, laissant 132 questionnaires exploités dans la présente recherche.

Ultérieurement à l'enquête, les échanges effectués avec les responsables ressources humaines (DRH, managers RH...) au sujet des caractéristiques démographiques des répondants ont mis en évidence la représentativité de notre échantillon par rapport à la population des entreprises enquêtées. Notre échantillon comprend plus de 68% des hommes et près de 32% des femmes. L'âge moyen est de 32 ans avec une ancienneté moyenne en entreprise de 8 ans. Les catégories socioprofessionnelles sont présentées avec une majorité de 74 % des employés (opérateurs), 18 % des techniciens et 8 % réparties entre cadres et ingénieurs.

3.2. Instruments de mesure

La variable explicative (langage motivant) et celle à expliquer (performance au travail) sont mesurées par des

échelles Likert en 5 points allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord".

- **Langage motivant du leader** : Cette variable à 3 dimensions sera mesurée par 14 items parmi les 24 développés par Mayfield J. *et al.* (1995). La dimension du langage *donnant des directives* sera évaluée par 5 items (par exemple : *me donner des explications utiles sur ce qui doit être fait dans mon travail ; me fournir des instructions claires sur mon travail, me fournir des informations utiles sur les changements à venir affectant mon travail*). La dimension langage *empathique* retient 5 items (par exemple : *me faire compliments de mon bon travail ; me présenter des encouragements pour mes efforts de travail; exprimer son soutien à mon développement professionnel*). Parmi les 4 items mesurant la dimension du langage *créant du sens* figurent ceux-ci : *me donner des informations sur des événements clés du passé de l'organisation; me donner des informations utiles sur la culture de l'organisation*. Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire, indiqués dans le tableau 2, présentent une fiabilité interne très satisfaisante des trois dimensions du langage motivants (0,90, 0,81 et 0,88) et un bon ajustement aux données empiriques (RMSEA = 0,07 ; CFI = 0,98 ; TLI = 0,98).

- Performance individuelle au travail :

- **Performance dans la tâche** : Elle est mesurée en utilisant l'échelle développée par Williams & Anderson (1991). Parmi les sept items de cette échelle, trois ont été sélectionnés (*Je remplis toutes mes missions parfaitement ; Je remplis entièrement toutes les missions qui font partie de mon poste de travail ; Je fais du bon travail dans toutes les tâches que l'on attend de moi*). Cette sélection a été opérée sur des critères de contenu différencié et en vue de limiter la longueur du questionnaire. L'analyse factorielle confirmatoire présente une bonne fiabilité de cohérence interne avec un Alpha de Cronbach de .84 et un bon ajustement aux données recueillies (RMSEA = 0,08 ; CFI = 0,97 ; TLI = 0,96).

- **Performance contextuelle** : l'échelle comprend 6 items et 2 dimensions. La première dimension est représentée par la performance contextuelle interpersonnelle. Elle est évaluée à l'aide de l'échelle de Williams & Anderson (1991) utilisée tout récemment par Soyer *et al.* (2018). Pour limiter la longueur du questionnaire trois des sept items ont été retenus avec des critères de contenu différencié (*J'aide mes collègues qui ont été absents ; J'aide mes collègues qui ont une lourde charge de travail ; Je prends le temps d'écouter les problèmes et les inquiétudes de mes collègues*). Pour la deuxième dimension de la performance contextuelle orientée vers l'organisation, 3 items ont été conservés : (*Je défends l'entreprise quand d'autres employés la critiquent ; Je suis fier de représenter mon entreprise en public ; J'agis quand il faut protéger mon entreprise de problèmes éventuels*). L'analyse factorielle confirmatoire de la performance contextuelle dégage une fiabilité de cohérence interne avec un Alpha de Cronbach de 0,82 et un bon ajustement (RMSEA = .06 ; CFI = .96 ; TLI = .95).

Tableau 2 : Les caractéristiques des échelles de mesure

Variabiles mesurées	Echelle mesurée	Nbre d'items	Cohérence interne	Rhô de validité convergente
Langage donnant des directives	Mayfield <i>et al.</i> , (1995)	5	$\alpha = 0,90$	$\rho = 0,71$
Langage empathique	Mayfield <i>et al.</i> , (1995)	5	$\alpha = 0,81$	$\rho = 0,67$
Langage créant du sens	Mayfield <i>et al.</i> , (1995)	4	$\alpha = 0,88$	$\rho = 0,58$
Performance dans la tâche	Williams et Anderson (1991)	4	$\alpha = 0,91$	$\rho = 0,75$
Performance contextuelle	Williams et Anderson (1991)	5	$\alpha = 0,82$	$\rho = 0,65$

Tableau n° 4 : État de validation des hypothèses de recherche

Chemins estimés	β	P-value	R ²	Statut
Lang. donnant directives → performance dans la tâche (H1)	0,24	0,00	1,31	Validée
Lang. empathique → performance dans la tâche (H2)	0,15	0,00	0,78	Validée
Lang. créant du sens → performance dans la tâche (H3)	- 0,08	0,015	0,31	Rejetée
Lang. donnant directives → performance contextuelle (H4)	0,12	0,00	0,20	Validée
Lang. empathique → performance contextuelle (H5)	0,27	0,00	1,67	Validée
Lang. créant du sens → performance contextuelle (H6)	0,13	0,00	0,77	Validée

4. RESULTATS DE RECHERCHE

Au départ, l'ajustement du modèle structurel sera vérifié dans son ensemble. Par la suite, les hypothèses seront mises à l'épreuve du test.

4.1 Test du modèle

L'analyse factorielle confirmatoire menée par le logiciel LISREL 8.8 présente un bon ajustement de notre modèle structurel aux données empiriques, en dégageant des indices absolus (GFI, RMSEA, CFI), incrémentaux (CFI) et de parcimonie (χ^2 /dl) respectant les seuils d'acceptation préconisés, comme indiqué dans le tableau 3.

Tableau 3: Ajustement du modèle structurel

Indice	χ^2 /dl	GFI	RMSEA	CFI	NFI	TLI
Valeur	1,241	0,927	0,02	0,968	0,912	0,947
Seuils d'acceptation	≤ 3	$> .90$	$< .08$	$> .90$	$> .90$	$> .90$

4.2 Test des hypothèses

Une fois que l'ajustement du modèle structurel est jugé acceptable, il est possible de procéder au test des hypothèses. Notre modèle permet d'examiner le pouvoir prédictif du langage motivant appliqué par le supérieur (variables explicatives) sur la performance au travail (variable à expliquer). Il ressort des résultats présentés dans le tableau n°4 que les dimensions du langage motivant ont des effets contrastés sur les deux facettes de la performance au travail.

Le coefficient p-value inférieur à 0,05 renseigne sur une relation significative entre les différentes dimensions du langage motivant et la performance dans la tâche. Le langage donnant des directives et celui empathique sont positivement liés à la performance dans la tâche. En ce qui concerne le lien entre le langage créant du sens et la performance dans la tâche, le coefficient de régression est négatif (-0,08), ce qui va à l'encontre de notre supposition relative à ce rapport. Au regard de R² la participation des langages donnant des directives et empathique est forte (1,31; 0,78) en comparaison au langage créant du sens. Ainsi, les hypothèses **H1 et H2 sont validées**, alors que l'hypothèse **H3 est rejetée**.

La relation entre les trois dimensions du langage motivant et la performance contextuelle est significative vu les p-value correspondants sont inférieurs à 0,05. A la lumière du coefficient de régression obtenu (0,12 ; 0,27; 0,13), les trois dimensions du langage motivant sont positivement associées à la performance au travail. Ceci est confirmé par R² autorisant d'identifier les variables fortement contributrices au modèle. Ceci étant, les hypothèses **H4, H5 et H6 sont validées**.

5. DISCUSSION

Les résultats de la présente étude débouchent sur plusieurs implications théoriques et managériales. Les limites et les suggestions pour les futures recherches seront également discutées.

5.1 Implications théoriques et managériales

La présente recherche contribue à l'avancée des connaissances relatives au langage motivant utilisé par le leader d'une part, et à la performance individuelle au

travail, d'autre part. Bien que les travaux précédents aient révélé un lien positif et significatif entre ces deux construits (Madlock & Sexton, 2015; Mayfield, *et al.*, 1998), la variable de performance n'a pas été, pourtant, testée dans son aspect multidimensionnel. Le premier apport de notre recherche consiste à intégrer dans le modèle de recherche les multiples composantes de la performance au travail dans la tâche et contextuelle en lien avec le langage motivant mobilisé par le supérieur. Ce faisant, notre travail a répondu favorablement à l'appel de Campbell (1999) consistant à aborder la performance au travail dans sa diversité multidimensionnelle dans les recherches empiriques.

Nombreux sont les travaux académiques en particulier francophones ayant mis la lumière sur les antécédents de la performance individuelle au travail par des variables telles que la justice organisationnelle (Frimousse *et al.*, 2008; Zapata-Phelan *et al.*, 2009) et l'interaction des primes et de la motivation autonome (Roussillon *et al.*, 2018), le *big five* de la personnalité (Charbonnier-Voirin, 2013) et le rôle de la norme (Meier, Brière, & Le Roy, 2019). La deuxième contribution de notre recherche consiste à appréhender, pour la première fois, la performance globale au travail sur la base d'un facteur prédictif, peu exploré, portant sur le langage motivant employé par le supérieur.

En définitive, les résultats de notre recherche corroborent celles d'autres chercheurs ayant étudié l'effet du langage motivant sur la performance au travail dans des terrains recherche lointains et bien différents par rapport à celui du contexte marocain tels que les Etats-Unis (Mayfield, *et al.*, 1998; Mayfield & Mayfield, 2002; Sharbrough *et al.*, 2006), le Mexique (Madlock & Sexton, 2015) et l'Inde (Madlock & Clubbs, 2019).

4.2. Contributions pratiques

Ce travail apporte plusieurs éclairages ayant des implications pratiques pour les managers. Le premier apport concerne l'importance de l'impact positif du langage motivant utilisé par le supérieur sur les différentes dimensions de la performance individuelle de ses collaborateurs à savoir la performance dans la tâche et la performance contextuelle. Concrètement, ces résultats offrent un encouragement aux gestionnaires des ressources humaines et aux supérieures d'adopter des stratégies communicationnelles motivantes visant la performance des individus au travail. L'usage du langage motivant engendre d'autres effets bénéfiques sur la satisfaction au travail (Madlock, 2012; Sharbrough *et al.*, 2006), la réduction de l'absentéisme (Mayfield *et al.*, 2009). Etant une action peu coûteuse, le recours au langage motivant par les supérieurs (chefs d'équipe, superviseur immédiat, DRH...), favorise la fidélisation des salariés et pourrait ainsi améliorer l'image d'employeur et l'attractivité de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

Le cadre linguistique motivant classe la communication entre les dirigeants et les travailleurs en trois catégories pratiques du langage à savoir les directives, la création de relations (*langage empathique*) et la transmission

culturelle (*langage créateur de sens*). Les deux premiers types de langage, ceux donnant des directives et créant des relations, seront le plus souvent utilisés dans les interactions leader-travailleur au quotidien. Quant au langage de transmission culturelle, il joue un rôle grandissant pour les nouvelles recrues ayant besoin d'apprendre sur le système des valeurs de l'entreprise et également pendant les périodes de changement et d'incertitude organisationnelles.

Le langage donnant des directives peut être recommandé pour réduire l'incertitude des travailleurs quant aux attentes et aux changements futurs qui pourraient affecter le travail. De ce fait, il pourrait venir à l'appui de l'amélioration de performance dans la tâche. Développant les liens entre le supérieur et le travailleur qui pourraient être étendues aisément aux relations interpersonnelles entre collègues, le langage empathique s'avère plus pertinent par rapport à la performance contextuelle. Plus généralement, le cadre du langage de motivation peut être utilisé comme un outil de diagnostic puissant et simple pour analyser les compétences de communication d'un leader ou d'un supérieur. Les organisations peuvent ainsi développer des programmes de formation appropriés pour consolider les compétences linguistiques de leurs supérieurs et managers.

5.2 Limites, pistes futures de recherche et conclusion

Comme la plupart des travaux empiriques, notre recherche n'est pas exempte de certaines limites. En premier lieu, elle ne porte que sur un échantillon réduit comportant 132 employés, ce qui nous amène à relativiser la validité externe de certains résultats. En second lieu, les données de notre enquête, à l'image des travaux académiques similaires, ont été perceptuelles c'est-à-dire moins objectives. En troisième lieu, la performance individuelle au travail, évaluée dans cette recherche par les employés eux-mêmes, présente un biais de désirabilité sociale (Crowne & Marlowe, 1960) du fait que ces derniers tendent à donner une réponse idéalisée de leur situation. *Last but not least*, cette recherche s'est réalisée auprès d'un nombre restreint d'entreprises, au nombre de trois, appartenant à l'écosystème automobile de Tanger. Or, la multiplicité des configurations organisationnelles conjuguées à des types d'emplois variés en tant que terrain d'étude fournit une portée solide aux résultats empiriques parvenus.

Pour pallier ces limites, ce travail suggère quelques pistes pour les recherches futures. Notre recherche pourrait être élargie pour intégrer la nouvelle dimension de la performance au travail pertinente dans des situations de travail dynamiques en l'occurrence la performance adaptative (Pulakos *et al.*, 2000). Une seconde piste de recherche serait d'enrichir notre modèle de recherche par des variables modératrices. Plutôt que d'étudier l'effet direct du langage motivant sur la performance au travail, il serait intéressant d'étudier l'effet modérateur de certaines

variables appartenant à la théorie de l'échange social telles que la qualité de la relation Leader Membre eXchange [LMX] (Liden & Maslyn, 1998) ou encore le support organisationnel perçu [SOP] (Eisenberger, *et al.*, 2001) qui permettraient d'appréhender le lien entre le langage motivant vers la performance au travail. Ceci permettrait de comprendre l'effet "boostant" ou au contraire "destructeur" du LMX et du SOP sur la performance individuelle au travail. En troisième piste de recherche, il serait judicieux de mener une étude longitudinale qui permettrait de prendre en considération l'aspect dynamique et temporel de la relation langage motivant du supérieur et performance individuelle de ses collaborateurs. Enfin, une quatrième perspective de recherche suggérerait de dupliquer notre étude ayant porté sur l'écosystème automobile dans autres écosystèmes industriels définis dans le PAI¹ du Maroc (textile, agroalimentaire, aéronautique...) afin de mieux identifier des spécificités sectorielles.

En conclusion, la présente recherche constitue une tentative dans la compréhension des actes du langage motivant qui influencent les comportements des employés en termes de performance individuelle au travail. Elle met en évidence que la clarification, l'humanisation et les propriétés culturelles du travail tirées du langage motivant entraînent plusieurs effets bénéfiques (adhésion des employés, citoyenneté organisationnelle, entre autres) qui vont de pair avec la performance globale de l'entreprise. Tel qu'exprimé par Mayfield *et al.* (2009), aujourd'hui plus que jamais, un leader doit utiliser les bons mots aux bons moments afin d'optimiser les résultats clés de l'organisation.

REFERENCES

- Allworth, E. A., & Hesketh, B. (1996). Construct-based biodata and the prediction of adaptive performance. *Twelfth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO*.
- Benabdeljilil, N., Lung, Y., & Piveteau, A. (2017). L'émergence d'un pôle automobile à Tanger. *Critique Économique*, (35).
- Blais, A., & Durand, C. (2009). Le sondage. *Recherche sociale. de la problématique à la collecte de données*, 445–487.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations; San Francisco, Jossey-Bass*, 71.
- Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. Pulakos (Eds.), *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*, 399, 429.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980.
- Charbonnier-Voirin, A. (2013). L'influence des traits de personnalité sur les composantes de la performance adaptative des salariés. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, (2), 17–32.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25–44.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 31–45.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24(4), 349.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51.
- Frimousse, S., Peretti, J.-M., & Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail: le rôle de la justice organisationnelle. *Management Avenir*, (4), 117–132.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*.
- Graen, G. B., Scandura, T. A., & Graen, M. R. (1986). A field experimental test of the moderating effects of growth need strength on productivity. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 484.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109–131.
- Holmes, William T. (2016). Motivating language theory: antecedent variables—critical to both the success of leaders and organizations. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
- Holmes, William Tobias. (2012). *The motivating language of principals: A sequential transformative strategy*.
- Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. (1999). *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*. Frontiers of Industrial and Organizational Psychology. ERIC.
- Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and

¹ Plan d'Accélération Industrielle (2014-2020)

contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 984–996.

Johnson, J. W. (2003). Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance. *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations*, 83, 120.

King, I. W. (2003). Making space: Valuing our talk in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(5), 1205–1223.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.

Madlock, P. E. (2012). The influence of motivational language in the technologically mediated realm of telecommuters. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 196–210.

Madlock, P. E., & Hildebrand Clubbs, B. (2019). The Influence of Supervisors' Use of Motivating Language in Organizations Located in India. *International Journal of Business Communication*.

Madlock, P. E., & Sexton, S. (2015). An application of motivating language theory in Mexican organizations. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 255–272.

Mayfield, J.R., Mayfield, M.R. and Kopf, J. (1998). The effects of leader motivating language on subordinate performance and satisfaction. *Human Resource Management*, 37(3/4), 235–248.

Mayfield, J. (2008). Motivating language: a meaningful guide for leader communications. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 23(1), 9–11.

Mayfield, J., & Mayfield, M. (2002). Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment. *American Business Review*, 20(2), 89–94.

Mayfield, J., & Mayfield, M. (2009). The role of leader motivating language in employee absenteeism. *The Journal of Business Communication* (1973), 46(4), 455–479.

Mayfield, J., & Mayfield, M. (2018). *Motivating language theory: Effective leader talk in the workplace* (Palgrave M). Springer.

Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J. (1995). Motivating language: Exploring theory with scale development. *The Journal of Business Communication* (1973), 32(4), 329–344.

Mayfield, M., & Mayfield, J. (2004). The effects of leader communication on worker innovation. *American Business Review*, 22(2), 46.

Meier, O., Brière, M., & Le Roy, J. (2019). Le rôle de la norme dans la performance individuelle des salariés: perspective de réductions des injonctions paradoxales organisationnelles. *La Revue Des Sciences de Gestion*, (2),

11–22.

Moss, S. A., Dowling, N., & Callanan, J. (2009). Towards an integrated model of leadership and self regulation. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 162–176.

Motowidlo, S. J. (2003). *Job performance*.

Murphy, K. R., & Shiarella, A. H. (1997). Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: Multivariate frameworks for studying test validity. *Personnel Psychology*, 50(4), 823–854.

Neal, A. F., & Hesketh, B. (1999). *Technology and performance*.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance Homewood. IL: Irwin.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000a). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000b). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.

Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15(4), 299–323.

Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior*, (6th International ed.). Sydney: Prentice Hall International.

Robbins, S. P., & Robbins, S. P. (2008). *Organisational behaviour*. Pearson Education Australia Frenchs Forest, NSW.

Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 66–80.

Roussillon Soyer, C., Roussel, P., Charbonnier-Voirin, A., Bentein, K., & Balkin, D. B. (2018). L'effet d'interaction des primes contingentes et de la motivation autonome sur la performance dans la tâche, contextuelle et adaptative. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 109(3), 25.

Sarros, J. C., Luca, E., Densten, I., & Santora, J. C. (2014). Leaders and their use of motivating language. *Leadership & Organization Development Journal*.

Searle, J. R., & Searle, J. R. (1969). *Speech acts: An essay in the philosophy of language* (Vol. 626). Cambridge university press.

- Sharbrough, W. C., Simmons, S. A., & Cantrill, D. A. (2006). Motivating language in industry: Its impact on job satisfaction and perceived supervisor effectiveness. *The Journal of Business Communication (1973)*, 43(4), 322–343.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 23(1), 3–25.
- Soyer, C. R., Roussel, P., Charbonnier-voirin, A., & Balkin, D. B. (2018). L'effet d'interaction des primes contingentes. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 109 (3). 25-39.
- Sullivan, J. J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *Academy of Management Review*, 13(1), 104–115.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Yukl, G. (Ed. . (2002). *Leadership in organizations*. 5th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93–105.

Annexe 1 : Les items du questionnaire

Données démographiques et professionnelles du collaborateur (répondant)

1. *Age*
2. *Genre*
3. *Poste occupé*
4. *Diplôme / formation*
5. *Ancienneté en entreprise*
6. *Ancienneté dans le poste*

La dimension langage donnant des directives

1. *Le supérieur me donne des explications utiles sur ce qui doit être fait dans mon travail.*
2. *Le supérieur me fournit des instructions claires sur mon travail.*
3. *Le supérieur me donne des conseils utiles sur la façon d'améliorer mon travail.*
4. *Le supérieur me donne des instructions claires qui m'aident à résoudre les problèmes liés au travail.*
5. *Le supérieur me fournit des informations utiles sur les changements à venir affectant mon travail.*

La dimension langage empathique

1. *Le supérieur me présente des compliments de mon bon travail;*
2. *Le supérieur me présente des encouragements pour mes efforts de travail;*
3. *Le supérieur exprimer son soutien à propos de mon développement professionnel.*
4. *Le supérieur m'interroge au sujet de mon bien-être professionnel*
5. *Le supérieur se préoccupe de ma satisfaction au travail*

La dimension du langage créant du sens

1. *Le supérieur me donne des informations sur des événements clés du passé de l'organisation.*
2. *Le supérieur me donne des informations utiles sur la culture de l'organisation.*
3. *Le supérieur me donne des conseils sur la façon de « s'intégrer » aux autres membres de cette organisation.*
4. *Le supérieur partage avec moi des histoires des collaborateurs qui ont été admirés dans l'organisation*

La dimension de la performance dans la tâche

1. *Je remplis toutes mes tâches parfaitement (par rapport aux objectifs).*
2. *Je remplis entièrement toutes les missions qui font partie de mon poste de travail.*
3. *Je fais du bon travail dans toutes les tâches que l'on attend de moi.*
4. *J'ai l'habitude d'accomplir mes tâches à temps.*

La dimension de la performance contextuelle

1. *J'aide mes collègues qui ont une lourde charge de travail.*
2. *Je participe activement aux discussions du groupe et aux réunions du travail*
3. *Je prends le temps d'écouter les problèmes et les inquiétudes de mes collègues.*
4. *Je défends l'entreprise quand d'autres employés la critiquent.*
5. *Je suis fier de représenter mon entreprise en public.*