



HAL
open science

Retroaction perçue d'efficacité personnelle. Pour une traduction de l'effet Galatee chez les middle managers

Pierre Garner

► **To cite this version:**

Pierre Garner. Retroaction perçue d'efficacité personnelle. Pour une traduction de l'effet Galatee chez les middle managers. @GRH, 2017, 2 (23), pp.37-65. 10.3917/grh.172.0037 . hal-02512269

HAL Id: hal-02512269

<https://hal.science/hal-02512269>

Submitted on 9 Feb 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

RETROACTION PERÇUE D'EFFICACITE PERSONNELLE. POUR UNE TRADUCTION DE L'EFFET GALATEE CHEZ LES MIDDLE MANAGERS

Résumé :

La littérature nord-américaine sur le sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 1994) intéresse nombre de disciplines dans le management des ressources humaines. On y retrouve entre autres les trajectoires d'emploi (Betz et Hackett, 1997; Eden et Aviram, 1993), la performance (Bouffard-Bouchard, 1990; Vancouver, Thompson, et Williams, 2001) et les modes de rétroaction entre managers et collaborateurs (Alden, 1986; Pati et Kumar, 2010). En France, les travaux qui traitent du sujet sont plus rares, particulièrement au sujet de la rétroaction. Nous cherchons dans ce papier à identifier le poids de la hiérarchie dans la perception d'auto-efficacité du middle manager et à mesurer l'impact de la perception du jugement de son supérieur à son sujet sur son implication au travail et son intention de départ. Dans le prolongement du sentiment d'efficacité personnelle et dans le champ de la théorie socio-cognitive (Bandura, 2001), la rétroaction perçue d'efficacité personnelle (Garner et Laroche, 2016) caractérise la perception d'un individu sur la manière dont sa hiérarchie juge son travail (Bandura, 1977a) avec l'espoir pour cet individu que la production de ses efforts soit à la hauteur des attentes de son responsable. Une étude par questionnaire a été menée auprès de 300 managers issus d'entreprises Françaises et Luxembourgeoises. Au moyen de méthodes d'équations structurelles les résultats démontrent que le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) a un effet sur l'implication organisationnelle affective lorsque la rétroaction perçue d'efficacité personnelle (RPEP) agit comme effet médiateur. La présence du concept médiateur RPEP témoigne de l'importance de la hiérarchie dans le jugement de l'auto-efficacité du cadre, et les effets que ce jugement entraîne en matière d'implication organisationnelle affective et d'intention de départ. Des discussions sont menées afin d'interpréter ce mécanisme d'efficacité personnelle et de procéder à des recommandations managériales.

***Mots clés :** Sentiment d'efficacité personnelle, Rétroaction perçue d'efficacité personnelle, implication organisationnelle affective, intention de départ*

1. Introduction

L'observatoire des Ressources Humaines de 2014 note que 94% des entreprises en France ont une structure pyramidale dans laquelle l'autorité hiérarchique prédomine (Mintzberg, 1984). La réflexion sur le middle manager y est centrale (Balogun et Johnson, 2004; Mantere, 2008) et l'influence d'un supérieur à l'égard de son subordonné est réelle (Aubert, De Gaulejac, et Vindras, 1991; Pagès et Lemoine, 1979). Par conséquent, l'impact de la rétroaction d'un supérieur hiérarchique sur le comportement du middle manager exige une attention particulière. Alors que, dans les PME en France, le middle manager se préoccupe des attentes non exprimées de son supérieur hiérarchique (Pichon, 2008; Chabaud, Messeghem, et Degeorge, 2015), peu de recherches se sont penchées sur les effets de ces attentes de rétroaction sur le sentiment d'efficacité des middle managers (Lecomte, 2004; Carré, 2004). Pourtant, à mi-chemin entre le top management et la base exécutive, le rôle d'un middle manager est à la fois crucial et complexe (Glaser, Stam, et Takeuchi, 2015).

Afin de réduire la part d'inconnue de la perception d'un individu de son environnement sur la manière dont ce dernier juge son efficacité, nous proposons d'introduire le concept de rétroaction perçue d'efficacité personnelle (Garner et Laroche, 2016). Justifier de la présence du concept revient à considérer deux éléments essentiels. D'une part, l'exercice du contrôle de son environnement est systématique (Bandura, 1986b et 1997; Gurin et Brim Jr, 1984). Et d'autre part le sentiment d'efficacité des individus au sujet des missions que la hiérarchie leur demande occupe une place centrale dans la littérature (Chemers, Watson, et May, 2000; Wood et Bandura, 1989). Par nature, les individus ont une perception différente de la réalité quant aux signes d'encouragement (ou de découragement) émanant de l'environnement et courent ainsi le risque de biaiser l'interprétation de la rétroaction perçue (Karakowsky, Degama, et Mcbey, 2012) et de dégrader leur niveau d'efficacité personnelle (Wood et Bandura, 1989b). Le but de cette recherche est double. Définir et qualifier d'une part les enjeux du concept original de rétroaction perçue d'efficacité personnelle (RPEP) dans une relation entre un middle manager et sa hiérarchie directe. Et d'autre part, déterminer les conséquences de la RPEP sur l'implication organisationnelle affective et l'intention de départ. Ces variables attitudinales qui proviennent également, et selon la littérature de référence, d'autres construits tels que la satisfaction au travail, le soutien social, le conflit de rôle ou l'ambiguïté de rôle (Currivan, 2000 ; Lawler, 1992; Mathieu et Zajac, 1990; Mowday, Porter, et Steers, 1982) apparaissent lorsque les attentes réciproques entre deux niveaux hiérarchiques ainsi que l'appropriation des missions sont prépondérants (Kahn, 1990; Paglis et Green, 2002).

Deux apports sont proposés dans ce papier. Le premier est théorique. Au cœur de la théorie de l'auto-efficacité (Bandura, 1994; Schunk et Pajares, 2009), le principe de réciprocité causale triadique (Bandura, 1986b) propose un modèle décrivant les relations réciproques entre l'individu (I), son comportement (C) et son environnement (E). La perception (I) de la rétroaction (E) est caractérisée dans ce triangle causal sans pour autant être présentée de manière approfondie (Bandura, 1977c). Nous suggérons d'explorer ce lien réciproque $I \leftrightarrow E$. Le second apport est managérial. Distanciés du top management, les middle managers se déqualifient d'un rôle décisionnel (Bauer et Cohen, 1982). Malgré tout, l'exercice d'encadrement intermédiaire conduit les middle managers à accepter les épreuves pour affronter les missions exigées par leurs managers et les doléances des fonctions exécutantes (Glée et Beyer, 2012). Au-delà de rétroactions formalisées et d'appuis de leur hiérarchie, les middle managers veulent croire à toute forme de soutien (Conjard et Journoud, 2013) afin de faire prendre conscience des intérêts économiques, sociaux et environnementaux à leurs subordonnés (Lisein et De Zanet, 2013).

L'implication organisationnelle affective et l'intention de départ ont été ajoutées au modèle de recherche comme des conséquences au SEP et à la RPEP en raison de leur ancrage théorique. D'abord, la perception que les individus ont de l'intérêt de la hiérarchie à leur égard influencerait directement leur implication au travail (Eisenberger, Huntington, Hutchison, et Sowa, 1986). Ensuite, une forte implication affective serait associée à un haut niveau de rapprochement entre l'individu et l'autorité qui lui donne les rétroactions (Cohen, 1999). Enfin,

l'attachement des salariés à leur entreprise accentuerait la dimension affective de leur implication au travail et agirait sur leur intention de départ (J. P. Meyer et Allen, 1984; Mowday *et al.*, 1982).

L'objet de ce papier est de présenter le concept de rétroaction perçue d'efficacité personnelle ainsi que son pouvoir médiateur dans la relation entre le sentiment d'efficacité personnelle et l'implication affective et l'intention de départ. Notre article est présenté en quatre parties. Une première section développera les cadres théoriques ainsi que les hypothèses de recherche. La méthodologie de l'étude suivra pour présenter les résultats et apporter des discussions.

2. Champ théorique et hypothèses de recherche

2.1. *Sentiment d'efficacité personnelle (SEP) et rétroaction perçue du middle manager*

La théorie socio-cognitive développée par (Bandura, 1977b) souligne que lorsqu'un individu croit en sa capacité à réussir une mission, il enclenche une attitude positive face à l'effort (Bandura, 1997). Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) renvoie aux « *croyances en ses capacités à organiser et exécuter les séquences d'action susceptibles d'obtenir certains résultats* » (Bandura, 1997 : 3). L'individu pourrait croire qu'il est plus ou moins capable d'atteindre le niveau de performance requis, même si dans les faits son SEP n'était pas élevé. Selon Bandura (*ibid.*, 1997), un individu pourrait provoquer (ou ne pas provoquer) un résultat satisfaisant s'il croit qu'il peut (ou ne peut pas) parvenir à ce résultat. Cette croyance ne relève en rien de l'estime de soi dont le degré de fierté ou de rejet de soi définit le concept (par exemple, l'avocat qui est fier de porter la robe ou peu fier de défendre un dangereux criminel). Il est question dans notre étude de l'auto-efficacité qui met en avant l'activité d'un individu (ce même avocat qui défend avec bravoure et talent les causes de son client ou qui, au contraire, regrette de ne pas l'avoir fait acquitter par la Cour). Les quatre sources d'efficacité répertoriées par Bandura (1982) sont les expériences actives de maîtrise (performances antérieures, succès et échecs), les expériences vicariantes (l'observation, le modelage, la comparaison avec autrui), l'état physiologique émotionnel et la persuasion verbale provenant de personnes significatives sous forme d'encouragements, d'avis, de commentaires et de rétroaction évaluative. (Butler, 1987) note sur ce dernier point que la crédibilité et l'expertise de la source de la rétroaction l'emportent sur le contenu de la rétroaction et les mode opératoires qui en découlent (prise de notes, commentaires, félicitations, etc). Rapportée dans les relations professionnelles entre un individu et sa hiérarchie directe, la rétroaction d'un manager dont l'influence sur le développement des compétences est avérée (Deci et Ryan, 2008) peut être ressentie comme une forme de soutien chez son subordonné (M. W. Allen, 1995). Selon les travaux de Bloom *et al.* (1971), la rétroaction est un ancrage à une pédagogie orientée vers la réussite des apprentissages. Il y a rétroaction dès lors que s'installe une réaction verbale ou non verbale au comportement d'autrui. Le recours à la rétroaction en organisation s'inscrit pour la hiérarchie dans une volonté de maintenir, renforcer ou améliorer le comportement et les performances de ses subordonnés (Garavan, 1997). La rétroaction serait une ressource capable de réduire les incertitudes et de clarifier les rôles de chacun (Ashford et Cummings, 1983). Ces intentions de transparence facilitées par une aptitude à gérer les pressions chez un middle manager (Bellini et Labit, 2005) ne sont pas sans risque d'une erreur de traduction chez ce dernier lorsqu'un manager lui formule des demandes trop autoritaires, contradictoires ou ambiguës (Katz et Kahn, 1966 ; Crozier et Friedberg, 1977). Les approximations managériales de l'autorité d'un middle manager sont susceptibles de le désarmer et de le brider dans ses agissements menant au développement de ses compétences (Song, Zhang, et Wu, 2014). La question de la perception de la rétroaction paraît alors essentielle.

2.2. *Rétroaction perçue d'efficacité personnelle : de l'effet Pygmalion à l'effet Galatée*

Les individus agissent dans le but de contrôler la perception et non pas dans le but d'agir (Powers, 1973; Vancouver et Putka, 2000)). Dans les domaines de la pédagogie et du management (Dusek, Hall, et Meyer, 1985); (Livingston, 1969; R. Rosenthal et Jacobson, 1968), ces mécanismes de perception et d'action éclairent sur les ambiguïtés dans les rétroactions entre une autorité et son subordonné par des attentes réciproques menant à des intentions construites sur des préjugés. Le processus comportemental qui découle de ces préjugés est plus connu dans la littérature sous les notions réciproques d'*effet Pygmalion* et d'*effet Galatée*.

2.2.1. *Effet Pygmalion et effet Galatée*

Les psychologues s'accordent sur le fait que les premières impressions d'un individu au sujet d'un autre individu affectent les interactions qui s'en suivent (Dailey, 1952; Newcomb, 1947). Dans une relation d'autorité, ce type d'impression est assez courant (Zanna, Sheras, Cooper et Shaw, 1975). Sa transposition en milieu organisationnel entre une hiérarchie et son subordonné a été exploitée dans un contexte managérial (King, 1970; R. Rosenthal et Rubin, 1978). L'effet Pygmalion symbolise dans la littérature en management un lien hiérarchique construit sur des perceptions réciproques parvenant dans certains cas à devenir une réalité chez les acteurs de cette relation (Zanna, Sheras, Cooper et Shaw, 1975; Kierein et Gold, 2000). Le sculpteur Pygmalion idéalisait la statue qu'il avait créée au point de lui prêter des vertus humaines (R. Rosenthal, 1987). Sa création, du nom de Galatée (Law, 1932), consciente d'une telle quête d'idéal, s'obstinait à satisfaire ses vœux pour qu'il entretienne son amour pour elle. Nous associons dans cette étude le middle manager à Galatée (Eden et Kinnar, 1991) et sa hiérarchie à Pygmalion (Eden, 1988). Le mythe de Pygmalion et de sa statue Galatée rapporté à une relation manager/managé traduirait une attente réciproque d'efficacité telle que la décrit la prophétie auto-réalisatrice (Eden, 1984; Kierein et Gold, 2000). Pour Pygmalion, les auteurs évoquent la recherche de performance de Galatée par l'élévation de son auto-efficacité au moyen de rétroactions (Martocchio et Dulebohn, 1994a). Pour Galatée, c'est l'attente de signes favorables émanant de son sculpteur Pygmalion dans le but d'augmenter son efficacité personnelle, pour « *pouvoir aider les gens à s'aider eux-mêmes* » (Eden et Aviram, 1993).

2.2.2. *La rétroaction perçue d'efficacité personnelle : un concept pour traduire ces effets*

Les effets Pygmalion et Galatée se retrouvent dans le construit de la rétroaction perçue d'efficacité personnelle (désormais RPEP). La RPEP exprime l'idée que la confiance en nos capacités professionnelles s'accroît à mesure que nous pensons que notre hiérarchie directe nous sent à la hauteur de la mission à accomplir (Garner et Laroche, 2016). Bandura (1989) propose de décrire les relations combinées et réciproques individu-comportement ($I \leftrightarrow C$), comportement-environnement ($C \leftrightarrow E$) et individu-environnement ($I \leftrightarrow E$). Dans cette triadique, le lien $I \leftrightarrow E$ a été très peu exploité par la communauté scientifique (Bandura, 1997 ; Lecomte, 2004). La RPEP propose de combler ce chaînon manquant en observant d'une part la manière dont le middle manager (I) ressent le jugement de son supérieur hiérarchique (E) à l'égard de son efficacité personnelle dans des missions de middle management et, d'autre part, le type de comportement (C) que le middle manager va faire émerger subséquentement à la rétroaction qu'il perçoit.

Lorsque le top management adopte aux yeux de son middle manager une conduite surprenante telle que l'évitement, le déni, le rejet et toute autre forme de fuite en avant, ce dernier se retrouve à devoir interpréter le produit de son travail (Mispelblom-Beyer, 2006) et les actions correctives qui en découlent (Watson et Harris, 1999). Recherchant en vain des vertus managériales chez sa hiérarchie, il n'est pas rare de retrouver le middle manager dans des pratiques managériales clandestines, car n'ayant aucune idée du jugement de la hiérarchie à son égard (Falcoz, Laroche, Cadin, Frery, *et al.*, 2006; Gonzalez, 2003 ; Dietrich, 2009). Malgré tout, le middle manager demeure en quête d'une posture qui donne un sens à ses

pratiques managériales (Weick, 1995), d'une éthique comportementale (Crilly, Schneider, Maurizio et Zollo, 2008) et de certaines valeurs sociétales (Mercier, 2006 ; Carroll, 1979). Ces valeurs sont essentiellement tournées vers le développement de l'implication des salariés (Lynn McFarlane Shore, Barksdale, et Shore, 1995) ainsi que vers la compréhension de leur intention de départ (Mowday *et al.*, 1982).

2.3. *L'implication organisationnelle affective*

Paillé et Valeau (2013) s'accordent à dire que dans la littérature francophone le terme français d'engagement organisationnel ne s'éloigne pas significativement du sens donné par celui d'implication organisationnelle. D'ailleurs, les chercheurs en psychologie et en gestion utilisent la même échelle pour mesurer le concept (Morin, Aranha, et Audebrand, 2007). C'est pourquoi nous traduirons dans l'article le concept sous la locution d'*implication* et d'*engagement*. L'implication organisationnelle renvoie à l'attachement psychologique d'un individu à son entreprise (O'Reilly et Chatman, 1986). Le bien-fondé des trois facettes de l'implication organisationnelle est critiqué par les auteurs de référence (Klein, Molloy, et Brinsfield, 2012)). La dimension *normative* est jugée trop juxtaposée à la dimension affective (Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005). Concernant la composante *calculée*, Fischer et Mansell (2009) rejettent la qualité de l'échelle de mesure, considérant les choix d'items trop fermés. Nous retiendrons la seule dimension *affective* sur les trois suggérées initialement par J. P. Meyer et Allen (1991) car elle s'adapte mieux à une typologie d'individus en situation opérationnelle (Commeiras et Fournier, 2000) et rappelle le concept de départ de l'entreprise qui intéresse notre étude (D. G. Allen et Shanock, 2013).

2.4. *L'intention de départ*

Le terme d'*intention de départ* est le plus largement utilisé dans la littérature francophone (Colle, 2006), même si d'autres locutions telles que l'intention de turnover (Capelli, Guillot-Soulez, et Sabadie, 2015), l'intention de départ volontaire (Neveu, 1996) ou encore l'intention de quitter (Mury, 2015) sont parfois reprises. En raison de son usage courant dans les papiers francophones, nous emprunterons la notion d'*intention de départ*. Parler d'intention de départ dans une période économique et financière fragile pourrait laisser croire que les salariés n'ont guère la main sur leur destin en organisation (Kamoche, 2003) et que le choix de quitter son entreprise relèverait moins de sa propre décision que de celle de son employeur. Pour autant, c'est bien le climat social et les performances des salariés, qualifiés de talentueux pour certains d'entre eux, qui caractérisent les inquiétudes et les stratégies des DRH de ces dernières années (Martin, 2014; Giraud, Roger, et Thomines, 2012; Pichault et Pleyers, 2012).

2.5. *L'ancrage théorique : la médiatisation de la rétroaction perçue d'efficacité personnelle*

Sur un plan théorique, nous nous intéressons au lien existant entre le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) et l'implication organisationnelle affective et l'intention de départ via la RPEP. Les raisons de ce choix de modélisation sont de trois natures. Primo, le SEP est, sur la base du comportement planifié (Ajzen, 1991), l'un des rares concepts capable de prédire des comportements futurs, au-delà de la seule intention d'agir (Armitage et Conner, 2001). En retenant le concept d'intention de départ, le fait d'anticiper un départ volontaire, qui plus est d'un individu performant, permettrait d'envisager une économie d'échelle conséquente (Abelson et Baysinger, 1984). Secundo, les modèles dits « expectation-valeur », c'est-à-dire des attentes des individus (expectations) à propos d'un comportement (ie : *accepter les rétroactions de son supérieur pour...*) qui sont appuyées par les valeurs attribuées à ce comportement (ie : *... être plus performant dans son travail*), sont prisés depuis le début du XXIème siècle (Eccles, 2005). L'implication organisationnelle affective retenue dans notre modèle s'inscrit dans la combinaison *expectation-valeur*, suivant laquelle l'implication d'un individu

permet de prédire les risques de démission et d'envisager des mesures de rétention (Vandenberghe, 2015). Tertio, de nombreux auteurs s'accordent à dire que le concept d'efficacité personnelle agit comme filtre intermédiaire entre des attentes de conséquences ou encore de perception de risques et des intentions ou comportements avérés (Schunk et Gunn, 1986 ; T. Meyer et Verliac, 2004). Certaines preuves empiriques attestent de l'influence de l'efficacité personnelle sur l'implication organisationnelle (Riggs et Knight, 1994). Cette association est appuyée par les travaux d'Eden et Kinnar (1991 : 777) qui démontrent que l'efficacité personnelle « *affecte positivement sa volonté à s'impliquer dans des missions dont les performances sont exigeantes* ». Même si la littérature a rarement étudié les effets directs de la perception des managers sur l'implication organisationnelle de leur subordonnés, le lien a été confirmé (Eden, 1993). Au sujet de la composante affective de l'implication organisationnelle, Lynn McFarlane Shore *et al.* (1995 : 1608) ont validé l'hypothèse que « *les perceptions des managers au sujet de l'implication organisationnelle affective de leur subordonnés seraient liés à leur niveau et leur type d'engagement, et les conséquences de ces différences de jugements se manifesteraient dans les différences de traitement vis-à-vis d'eux* ». Or, il conviendrait que la meilleure réalisation de performance se situe au niveau de l'implication que l'individu se construit par effet de rétroaction pour atteindre les buts (Hollenbeck et Klein, 1987 ; Locke et Latham, 1990). L'acceptation cognitive de l'effet de rétroaction chez un salarié serait conditionnée par la croyance pour celui-ci de s'inscrire dans une démarche d'échanges d'informations et de participation à la prise de décisions conduisant à une augmentation de son engagement (Bobko & Coella, 1994; Kanfer, 1990). Lorsque l'engagement est porté par les pratiques RH, cela accroît la volonté des individus à augmenter leur implication organisationnelle par un souci de travailler dur pour accomplir les buts exigés par l'organisation (Arthur, 1994). Or, l'effet Galatée a prouvé dans la littérature sa capacité à accroître l'efficacité personnelle pour élever son niveau d'implication dès lors que la perception du retour est à la hauteur des ambitions (Eden et Ravid, 1982 ; Tipton et Worthington, 1984). Il est donc raisonnable de penser que la rétroaction perçue d'efficacité personnelle médiate la relation entre le sentiment d'efficacité personnelle et l'implication organisationnelle affective.

H1 : La rétroaction perçue d'efficacité personnelle médiate la relation entre le sentiment d'efficacité personnelle et l'implication organisationnelle affective

La littérature de Rhoades et Eisenberger (2002) démontre que les caractéristiques personnelles de l'individu sur la manière dont il appréhende son environnement hiérarchique peuvent modifier sa perception et agit sur son intention de départ (Rogg, 1998 ; Lynn M. Shore et Barksdale, 1998). Des travaux illustrent les liens négatifs existants entre des concepts de la perception de soi (ie : confiance en soi, estime de soi, locus de contrôle, efficacité personnelle) et celui de l'intention de départ ou encore de relations intermédiaires entre l'efficacité personnelle au sens large et l'intention de départ. Plus rares apparaissent les traces d'une influence directe entre le sentiment d'efficacité personnelle et l'intention de départ (McDonald et Siegall, 1992; O'Neill et Mone, 1998). Ces études invitent à penser que la rétroaction perçue d'efficacité personnelle peut avoir un effet intermédiaire sur l'intention de départ.

H2 : La rétroaction perçue d'efficacité personnelle médiate la relation entre le sentiment d'efficacité personnelle et l'intention de départ

Au sujet de l'implication organisationnelle affective, sa corrélation forte et négative avec l'intention de départ a été démontrée (J. P. Meyer, Stanley, Herscovitch, et Topolnytsky, 2002). Dans la même veine, des travaux récents témoignent de l'association entre l'implication organisationnelle et l'intention de départ dans des domaines aussi variés des Ressources Humaines que le développement de carrière (Weng et McElroy, 2012 ; Craig, Allen, Reid, Riemenschneider, et Armstrong, 2013), la formation (Jehanzeb, Rasheed, et Rasheed, 2013), le recrutement (Charbonnier-Voirin, Laget, et Vignolles, 2014), l'absentéisme (Mowday, Porter, et Steers, 2013), le profil des salariés (Stanley, Vandenberghe, Vandenberg, et Bentein, 2013), le burnout (Aslam et Safdar, 2012), ou encore le harcèlement psychologique (Poilpot-Rocaboy,

Notelaers, et Hauge, 2015). Une des raisons qui maintiendrait le salarié en entreprise serait son implication affective à celle-ci. L'implication affective est un concept souvent repris pour caractériser la relation des salariés à leur emploi. La littérature de référence est unanime pour évoquer un lien significatif et négatif entre l'implication organisationnelle affective et l'intention de départ (J. P. Meyer et Smith, 2000 ; Organ et Ryan, 1995). Et cette relation forte est toujours d'actualité (Gaudet et Tremblay, 2012).

H3 : L'implication organisationnelle affective a une influence négative sur l'intention de départ

3. Méthodologie de l'étude

Nous procéderons successivement à une phase exploratoire et une phase confirmatoire. La phase exploratoire génère un échantillon d'items, collecte les données et purifie les instruments de mesure. La phase confirmatoire s'attache à valider le construit et à tester les hypothèses de recherche. En phase confirmatoire, nous utiliserons les modèles d'équations structurelles (SEM) particulièrement bien adaptés pour la recherche (Hair, Anderson, Tatham, et Black, 1998).

3.1. La collecte des données auprès d'un échantillon cadre

Sur un échantillon de départ de 1 298 salariés cadres répartis dans 173 PME du secteur privé de la région Lorraine et du Luxembourg, 300 salariés de statut cadre (37%), cadre supérieur (30%) et cadre dirigeant (33%) ont répondu à l'enquête (soit un taux de réponse de 23%). Concernant les cadres, ils devaient préalablement répondre aux caractéristiques de management de proximité par de l'encadrement de personnels d'exécution.

3.2. Les échelles de mesures retenues

Afin d'optimiser les critères de validation de contenu et de construit, une sélection d'items a été réalisée suivant un protocole d'épuration lors d'une première analyse de la structure factorielle. Une seconde analyse en composantes principales par des itérations et une rotation *Varimax* ainsi qu'un diagnostic de la fiabilité des échelles (alpha de Cronbach) ont été pratiqués sur l'ensemble des échelles concernées par l'étude, à savoir l'échelle du sentiment d'efficacité personnelle (SEP), de la rétroaction perçue d'efficacité personnelle (RPEP), de l'implication organisationnelle affective (IOA) et de l'intention de départ (IDD).

Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) a été mesuré à l'aide de l'échelle de Schwarzer et Jerusalem (1995). La cohérence interne donne un alpha de Cronbach de 0,862. Après analyse factorielle exploratoire, le SEP réunit huit items sur les douze pressentis avant épuration.

L'élaboration de l'échelle de la *rétroaction perçue d'efficacité personnelle* a été réalisée dans le prolongement de la théorie de l'auto-efficacité (Bandura, 1977b et 1986a) suivant laquelle l'effet Galatée s'apparenterait aux attentes d'un individu vis-à-vis de sa hiérarchie et de son environnement sur le jugement d'efficacité qu'ils auraient à son égard (Bandura et Locke, 2003; Eden, 1990; Eden et Kinnar, 1991; McNatt et Judge, 2004; Martocchio et Dulebohn, 1994). En respectant les étapes de construction d'échelle de (Green, Lewis, Mullen, et Iverson, 1986) nous avons 1) parcouru la littérature sur la rétroaction perçue, 2) réfléchi sur les enjeux actuels de la rétroaction perçue d'efficacité personnelle chez le cadre, 3) identifié les items en s'assurant que l'on mesure bien ce que l'on veut mesurer (validité de construit), et que ces items soient inclus à juste titre en vérifiant qu'il n'en manque pas (validité de contenu) et 4) exécuté les analyses factorielles exploratoires (AFE) des liens inter-items de la RPEP. C'est ainsi que l'échelle devait contenir un item relatif à la croyance en son efficacité (RPEP1), un autre mesurant sa capacité à mener seul ses actions afin d'obtenir du résultat (RPEP2), un troisième lié à ses aptitudes au management (RPEP3) et un dernier relevant de son environnement direct (RPEP4). Ce dernier item n'a pas été retenu lors de l'AFE. Au final, trois items ont été validés

pour mesurer le concept de RPEP (Tableau 1) avec une consistance interne excellente de 0,882 et une corrélation inter-éléments très largement supérieur à $r = 0,4$.

Tableau 1. Les items de l'échelle de mesure de la Rétroaction Perçue d'Efficacité Personnelle (RPEP)*

| | |
|--|-------|
| <i>J'ai le sentiment que ma hiérarchie est consciente de mes aptitudes à accomplir mes missions</i> | RPEP1 |
| <i>Je sais que mon responsable me fait confiance quant aux bonnes décisions que je saurai prendre</i> | RPEP2 |
| <i>Je pense sincèrement que ma hiérarchie ne doute pas de mes capacités de manager</i> | RPEP3 |
| <i>Je suis intimement convaincu(e) que mon environnement professionnel a le sentiment que je suis un bon manager</i> | RPEP4 |

*en gras les items retenus après analyse factorielle exploratoire

L'échelle de l'implication organisationnelle affective a été élaborée en suivant les préconisations de J. P. Meyer, Allen, et Smith (1993). La cohérence interne obtenue est très satisfaisante avec un α (Cronbach) de 0,881. L'échelle de l'intention de départ (IDD) a été réalisée à partir des travaux de Rosin et Korabik (1991). Nous y avons ajouté un item afin d'apporter la dimension managériale dans le construit : « *C'est dans une autre entreprise que je me vois faire ce métier d'encadrement* ». Au total, cinq items de l'intention de départ ont été évalués puis retenus dans l'analyse en composante principale avec une cohérence interne de 0,904.

3.3. Les variables de contrôle

Certaines variables ont été contrôlées sur AMOS[®]. Il apparaît notamment que la rétroaction perçue d'efficacité personnelle (RPEP) est associée négativement aux cadres en situation de middle management. Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) serait quant à lui d'autant plus élevé que le statut du cadre est important (cadre supérieur et dirigeant). Il en est de même pour la rémunération dont le niveau élevé est en lien avec un SEP fort. Chez la femme cadre, le SEP est globalement plus faible que chez l'homme. Au sujet de l'implication organisationnelle affective, celle-ci apparaît plus nettement chez les cadres de haut niveau que chez les middle managers. L'ancienneté aurait également un lien fort et positif avec la rétroaction perçue d'efficacité personnelle (RPEP).

4. Résultats de l'étude

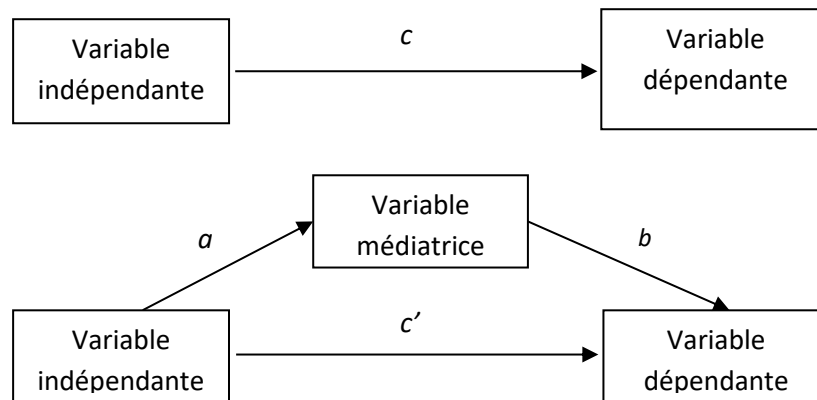
L'analyse factorielle confirmatoire sur AMOS[®] qui a suivi l'AFE sur SPSS[®] a fait ressortir des indices d'ajustement très satisfaisants (Tableau 2). Les indices absolus, incrémentaux et de parcimonie y sont excellents (Roussel, Durrieu, et Campoy, 2002). L'analyse de la présence d'une variable intermédiaire sur le lien entre la variable indépendante SEP (Sentiment d'efficacité personnelle) et la variable dépendante IOA (implication organisationnelle affective) ainsi que sur la variable dépendante IDD (intention de départ) pour les médiations SEP – RPEP – IOA et SEP – RPEP – IDD est effectuée sur AMOS[®] par une modélisation d'équations structurelles (El Akremi et Roussel, 2003).

Tableau 2. Principaux indices d'ajustement en sortie d'AFC

| Indices | CMIN (χ^2 /ddl) | CFI | RMSEA | GFI | RMR | AGFI | NFI |
|---------|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Valeurs | 1,055 | 0,997 | 0,014 | 0,948 | 0,029 | 0,931 | 0,952 |

Pour connaître le pouvoir de médiation du RPEP sur la relation SEP – RPEP – IOA (H1) et sur la relation SEP – RPEP – IDD (H2), nous utilisons la procédure en quatre étapes de Baron et Kenny (1986b) considérée comme une des méthodes « causales » les plus utilisées pour le test des effets médiateurs et demeure fortement recommandée par les spécialistes des méthodes d'équations structurelles (Kline, 2015). Quatre coefficients sont cités pour définir le poids des régressions entre les variables concernées par les intermédiations. Le coefficient a correspond à la régression entre la variable indépendante et la variable médiatrice, b définit celle entre la variable médiatrice et la variable dépendante, c traduit l'effet total entre la variable indépendante et la variable dépendante, et c' représente l'effet direct lorsqu'il agit comme médiateur dans la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante (Figure 1).

Figure 1. Effet médiateur
(El Akremi et Roussel, 2003 : 1069)



Pour le calcul des intermédiations *SEP – RPEP – IOA* et *SEP – RPEP – IDD* les médiations sont avérées. Dans le cas de l'intermédiation *SEP – RPEP – IOA* et selon la procédure de Baron et Kenny (1986), la médiation est pure (ou parfaite) car elle transmet dans son intégralité l'effet de la variable indépendante (SEP) sur la variable dépendante (IOA). Le coefficient de régression c étant non significatif ($T Student = 0,66$ avec un seuil de risque supérieur à 10%), cette étape est suffisante pour démontrer que la RPEP interagit en médiation parfaite dans l'intermédiation *SEP – RPEP – IOA* ($a = 0,447$, $T Student = 6,03$ pour le lien $SEP \rightarrow RPEP$ et $b = 0,438$, $T Student = 5,672$ pour le lien $RPEP \rightarrow IOA$). Cependant, il est généralement plus prudent de parler de médiation partielle en GRH car plusieurs variables interviennent souvent en même temps pour justifier comment et pourquoi une variable affecte une autre variable (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, et Sheets, 2002). Aussi, l'analyse du coefficient de régression dans la relation directe *SEP – IOA* fournit une valeur de $c' = 0,047$. Dans ce cas, la procédure de Baron et Kenny (1986) invalide l'étape 4, ce qui nous conduit à considérer une médiation partielle. Cette analyse est confortée selon MacKinnon, Warsi, et Dwyer (1995) par la comparaison des coefficients c (obtenu en l'absence de variable médiatrice) et c' qui, dans une médiation partielle, doivent répondre à l'inéquation

$$c - c' > 0 \quad 1)$$

Or, en l'absence d'effet médiateur, la simulation en sortie d'analyse factorielle confirmatoire sur AMOS® donne une valeur de $c = 0,24$ (pour $c' = 0,047$). L'inéquation en 1) est vérifiée. Nous pouvons à ce stade estimer le pourcentage de l'effet de médiation partielle par des tests d'inférence et de signification statistique de l'effet médiateur étudié. D'après Ambler (1998), le pourcentage de l'effet médiateur par rapport à l'effet total est obtenu par le ratio

$$100 \times ab / (ab + c')$$

avec $a = 0,447$, $b = 0,438$ et $c' = 0,047$

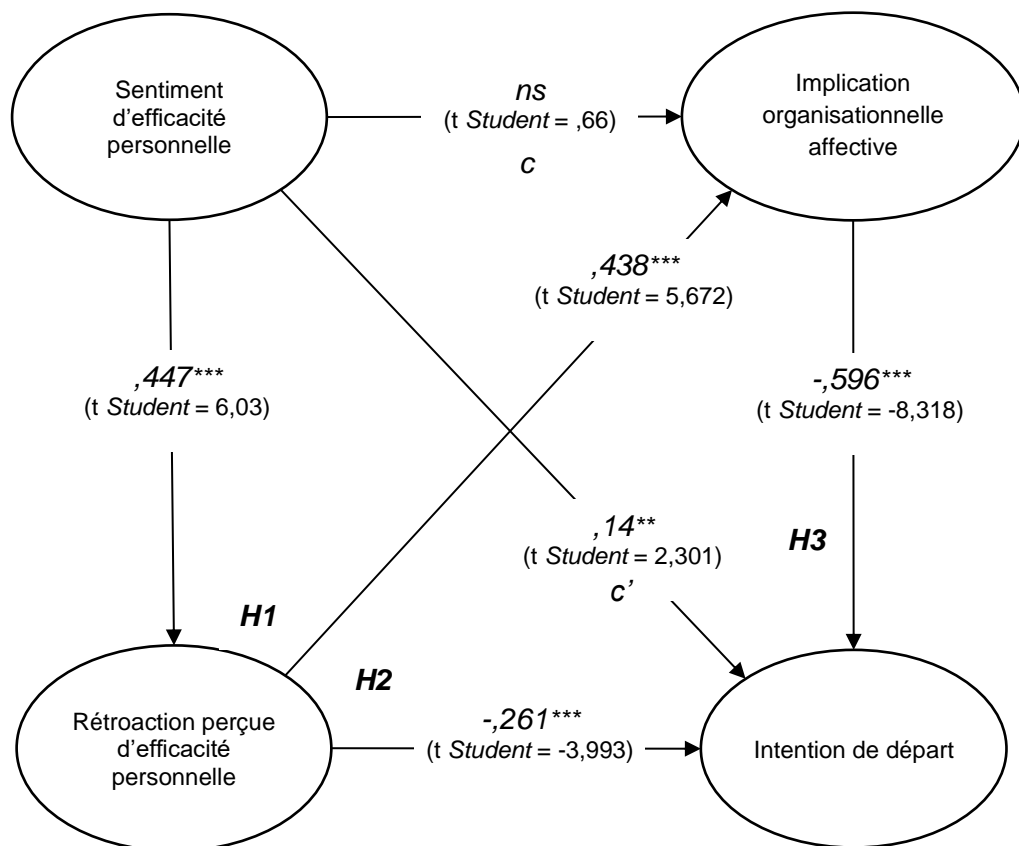
2)

Après calcul de 2), nous obtenons un ratio positif de 80,6 % qui confirme la médiation partielle dans la relation *SEP – RPEP – IOA* et valide l'hypothèse H1. L'épreuve de significativité de l'effet indirect suggéré par Sobel (1982) permet de calculer l'erreur standardisée (S_{ab}) de cet effet et de s'assurer que les coefficients (a) et (b) issus de l'équation en étape 1 de Baron et Kenny (1986), lesquels s'interprètent selon la distribution d'une loi normale, sont non nuls (Kenny, Kashy, et Bolger, 1998). Ce test permet de vérifier ainsi la significativité du rôle médiateur. L'erreur est obtenue à partir des erreurs standardisées des coefficients (a) et (b) avec les expressions mathématiques respectives écrites sous la forme S_a et S_b et dont l'équation est

$$S_{ab} = ab / \sqrt{S_a^2 S_b^2 + b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2} \quad 3)$$

Pour ce qui concerne l'intermédiation *SEP – RPEP – IDD*, la procédure de Baron et Kenny (1986) impose en étape 1 de montrer que le lien entre la variable indépendante *SEP* et la variable dépendante *IDD* est significatif par son coefficient de régression (c) afin de s'assurer qu'il y a lieu de médier l'impact ($T \text{ de Student} \geq 1,96$ en valeur absolue, $p = 0,05$). Or, l'estimation du modèle fait ressortir un effet peu significatif du SEP sur l'IDD ($c = -0,12$; $T \text{ de Student} = -1,804$) et ne répond pas aux exigences de validation de l'étape. L'effet médiateur n'est pas avéré, ce qui invalide H2.

Figure 2. Estimations du modèle structurel



Note 1 : *, ** et *** indique que les valeurs sont statistiquement significatives au seuil de 10%, 5% et 1% respectivement.

Note 2 : ns = non significatif

En sortie d'AMOS®, la relation entre l'IOA et l'IDD fait apparaître un coefficient négatif et très significatif (-0,596 pour *T Student* = -8,318), corroborant ainsi les résultats de la littérature (N. J. Allen et Meyer, 1996) et validant H3 (Figure 2).

5. Discussion

Les travaux académiques de cette décennie confirment les résultats d'intermédiation obtenus dans notre recherche au sujet de l'effet médiateur de l'efficacité personnelle (Zhao, Seibert, et Hills, 2005 ; Gong, Huang, et Farh, 2009 ; Zimmerman et Kitsantas, 2005). En revanche, rares sont les études qui ont montré que le sentiment d'efficacité personnelle incluant la hiérarchie dans la construction de son comportement futur pouvait influencer sur l'implication organisationnelle d'un individu. Le rôle intermédiaire de la rétroaction perçue d'efficacité personnelle, dont le construit s'inscrit dans le champ de la théorie socio-cognitive (Bandura, 1991), vient renforcer les résultats académiques (H1) et constitue un levier dans l'influence du sentiment d'efficacité personnelle sur l'implication organisationnelle affective. Ce premier résultat permet de confirmer que le sentiment d'efficacité personnelle d'un individu n'a pas de conséquence immédiate sur son engagement affectif mais que cette résultante peut être obtenue – volontairement ou non - par le biais de sa hiérarchie. Plus concrètement, et en reprenant les éléments de notre échantillon, la présence du supérieur hiérarchique est susceptible d'apporter chez le cadre suffisamment de confiance en ses capacités de leader pour qu'il soit impliqué dans son travail (Caughron et Mumford, 2012). Ce constat est d'autant plus vérifié que le statut du cadre est élevé et qu'il a déjà une ancienneté dans l'entreprise. La question peut donc se poser au sujet des middle managers. Ce type de profil, davantage concentré au niveau de la base opérationnelle, est particulièrement concerné par l'étude. Le poids de sa hiérarchie y est omniprésent et le sentiment d'efficacité du cadre de proximité est plus modéré que celui de ses supérieurs. Pourtant, et depuis longtemps, ce middle manager a besoin de savoir qu'il est utile pour l'organisation et que cette dernière donne du sens à ses missions (Porter, 1961). Il convient alors d'observer à la fois la personnalisation du lien qui règne entre le middle manager et son autorité supérieure (Ou *et al.*, 2014; Redmond, Jameson, et Binder, 2016). Si le middle manager sent que son responsable s'associe à ses décisions, il sera impliqué. Si au contraire, le middle manager éprouve plus de difficulté dans son travail pour imposer ses choix et étendre son influence managériale au travers de ses équipes, sa perception négative de la hiérarchie peut générer des conséquences tout aussi négatives. Plus exactement, dans le cas où sa perception est bonne, c'est-à-dire si le manager intermédiaire pense que son supérieur le juge capable de surmonter ses difficultés d'encadrement, il sera impliqué dans son travail. Dans le cas où sa perception est mauvaise, indépendamment d'une quelconque forme de soutien de sa hiérarchie (Marchand et Vandenberghe, 2014), il ne sera pas impliqué affectivement dans son travail. Le présent article montre l'inévitable poids de la hiérarchie dans la construction d'auto-efficacité du cadre. La validation de l'hypothèse 1 enracine l'idée que le manque d'engagement affectif serait provoqué par une rétroaction perçue de faible efficacité personnelle. Il devient de ce fait évident que la hiérarchie joue un rôle crucial direct dans la posture du middle manager, et par ricochet jusqu'à son intention de retrait. L'implication organisationnelle est en effet réputée jouer un rôle explicatif majeur dans l'intention de départ (validation de H3). Ces résultats sont soutenus par la littérature actuelle (Robinson, Kralj, Solnet, Goh, et Callan, 2014).

6. Conclusion, contribution managériale et limites de l'étude

Les résultats de notre étude attestent que la rétroaction perçue d'efficacité personnelle chez les middle managers médiatise la relation entre le sentiment d'efficacité personnelle et l'implication organisationnelle affective (H1). Même si cet effet médiateur a rarement été étudié dans la littérature, des auteurs de référence évoquent un modèle similaire lorsqu'il s'agit pour un individu de démontrer une forte implication pour réaliser ses objectifs aux moyens

rétroactions en boucle (Locke et Latham, 1990). En revanche, l'effet médiateur de la rétroaction perçue d'efficacité personnelle ne semble pas intervenir significativement dans la relation entre le sentiment d'efficacité personnelle du middle manager et son intention de départ (H2 non validée). Sachant que peu de travaux récents ont démontré un effet direct entre l'efficacité perçue et l'intention de départ (Klassen et Chiu, 2011), la rétroaction perçue d'efficacité personnelle du middle manager ne prétendrait pas jouer un rôle médiateur dans ce choix d'abandon. En d'autres termes, la hiérarchie ne constituerait pas un critère majeur dans l'intention finale de quitter l'organisation chez le middle manager. C'est l'engagement affectif de ce dernier qui consoliderait son processus de décision (H3). Ces derniers résultats sont confirmés par les travaux récents de Nichols, Swanberg, et Bright (2016). Lorsque le middle manager considère son supérieur comme la personne qui lui a attribué une mission d'encadrement parce qu'il mérite sa confiance, il développerait suffisamment d'implication dans son travail (H1) pour tenter de trouver un sens à ses missions et rester en entreprise (H3). De la même manière, si le middle manager perçoit son supérieur direct comme le symbole de la validité de son travail, les insuffisantes rétroactions perçues contribueraient à dégrader son engagement affectif et provoqueraient à terme son intention de départ. En définitive, la hiérarchie pourrait influencer de manière assez conséquente (plus de 80% de médiation partielle en H1) l'engagement affectif du middle manager et, in fine, être un facilitateur dans la décision finale lorsqu'il est question pour lui de rester ou de partir de l'entreprise. Dans ce dernier cas, le middle manager en question pourrait mal percevoir l'efficacité que sa hiérarchie lui prête. Et partir en raison d'une rétroaction perçue tout autrement. Inversement, un middle manager serait tenté de rester en entreprise en dépit de signes de découragement émanant de son autorité directe.

En vue d'inscrire tous les niveaux hiérarchiques dans une même perspective RH il faudrait établir une démarche RSE globale à l'entreprise (D. Crilly, Schneider, et Zollo, 2008) pour trois raisons. D'abord, le sens donné au management serait une langue commune à toutes les strates d'encadrement et le décalage entre la rétroaction d'un supérieur et sa perception par son middle manager pourrait être réduit. Ensuite, les outils de l'évaluation inversée (ou *180°-feedback*) assureraient les reformulations en boucle entre un middle manager et son responsable évalué (Connors et Smith, 1999). Enfin, la pratique de management transversal est probablement une issue à envisager dans les PME (Blanchot, 2000). Aujourd'hui, le mode de management du haut vers le bas est une pratique largement utilisée et s'inscrit dans une forme de leadership controversée (Pearce et Sims Jr, 2002). Ces formations organisationnelles pyramidales renforcent le poids du top management et n'autorisent pas les lignes intermédiaires à une quelconque forme de prise de risque managériale (Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes et Wierba, 1997b). En adoptant une structure aplatie dans les missions d'amélioration continue et de démarches Qualité (Zjadewicz, White, Bouchal, et Reilly, 2016) par la mise en place de groupes de travail et de programmes parallèles à l'activité, l'entreprise peut faire émerger l'efficacité des middle manager à l'échelle d'un dirigeant de PME (Gabriele, Feltrinelli, et Trento, 2014). Ces middle managers peuvent prendre part à des projets ambitieux en développant leur talent potentiel et leur volonté de réussir les challenges (Menzel, Aaltio, et Ulijn, 2007).

Quelques limites sont à souligner dans notre recherche. Sur le plan méthodologique, il est important de mentionner le risque de biais de la variance commune dans la mesure des concepts de SEP et de RPEP. Concrètement et selon Podsakoff, MacKenzie, Lee, et Podsakoff, (2003), les sources principales de biais dans les méthodes d'analyse des construits que nous étudions ici peuvent apparaître sous la forme d'effets de caractéristique ou de contexte des items contenus dans les concepts, ou encore des effets liés aux mesures des critères des variables explicatives. Également, les travaux de Podsakoff et Organ, (1986) expliquent que des écarts de jugement peuvent apparaître entre la connaissance théorique des répondants (par exemple comment doit se comporter un manager vis-à-vis de son subordonné) et leur sentiment propre (comment selon eux leur supérieur hiérarchique devrait se comporter vis-à-vis d'eux), surtout lorsque les répondants sont sollicités pour donner leur perceptions des comportements de leur

manager. Sur le plan managérial, le principal danger de la rétroaction perçue d'efficacité personnelle (RPEP) se situe dans ses répercussions volitionnelles telles que le départ de l'entreprise. Soulignant dans notre étude l'absence d'effet médiateur direct de la RPEP sur l'intention de départ, les travaux attestent au demeurant de l'incapacité pour une entreprise de prédire et de prévenir un départ. Si notre étude fait apparaître que l'implication au travail et, par effet domino, l'intention de départ sont construits à partir de sentiment d'efficacité provenant de la hiérarchie (RPEP) et susceptibles d'être déconnectés de son propre jugement (SEP), il serait bien utile de réfléchir autrement la fonction hiérarchique. Car même si un taux de turnover peut être maîtrisé afin de rendre l'organisation la plus performante (Park et Shaw, 2013), il est encore bien difficile de retenir les meilleurs, surtout si parmi eux, certains n'ont jamais eu ce sentiment vis-à-vis d'eux-mêmes (Pati et Kumar, 2010). Concernant l'effet Pygmalion et l'effet Galatée, ils doivent pouvoir être évalués dans un environnement où le turnover est faible afin de laisser le temps aux middle managers et à la hiérarchie de se connaître. C'est le cas dans un environnement scolaire ou militaire mais beaucoup moins dans une firme où le changement et la rotation du personnel sont permanents (White et Locke, 2000). Egalement, la population féminine doit faire l'objet d'une attention particulière lorsque l'étude de Pygmalion/Galatée est mise en place car les managers admettent généralement qu'ils manifestent, lors des débriefings, de plus grandes attentes opérationnelles auprès du personnel masculin qu'auprès du personnel féminin (Eden et Ravid, 1982; H. P. Rosenthal, 1974).

Bibliographie

- Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). « Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. » *Academy of Management Review*, 9(2), 331–341.
- Ajzen, I. (1991). « The theory of planned behavior. » *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Alden, L. (1986). « Self-efficacy and causal attributions for social feedback. » *Journal of Research in Personality*, 20(4), 460–473.
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). « Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. » *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350–369.
- Allen, M. W. (1995). « Communication concepts related to perceived organizational support. » *Western Journal of Communication*, 59(4), 326–346.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. » *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
- Ambler, T. (1998). « Mediation and moderation: Roles and tests. » *Pan'Agra Working Paper*, (98–904).
- Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). « Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. » *British Journal of Social Psychology*, 40(4), 471–499.
- Arthur, J. B. (1994). « Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. » *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). « Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. » *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370–398.
- Aslam, M. S., & Safdar, U. (2012). « The Influence of job burnout on intention to stay in the organization: mediating role of affective commitment. » *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(4), 4016–4025.
- Aubert, N., De Gaulejac, V., & Vindras, S. (1991). *Le coût de l'excellence* (Vol. 7). Seuil Paris.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). « Organizational restructuring and middle manager sensemaking. » *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549.
- Bandura, A. (1977a). « Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. » *Psychological Review*, 84(2), 191.

- Bandura, A. (1977b). « Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. » *Psychological Review*, 84(2), 191.
- Bandura, A. (1982). « Self-efficacy mechanism in human agency. » *American Psychologist*, 37(2), 122.
- Bandura, A. (1986a). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A. (1986b). « The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. » *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359–373.
- Bandura, A. (1989). « Human agency in social cognitive theory. » *American Psychologist*, 44(9), 1175.
- Bandura, A. (1991). « Social cognitive theory of self-regulation. » *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248–287.
- Bandura, A. (1994). *Self-efficacy*. Wiley Online Library.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2001). « Social cognitive theory: An agentic perspective. » *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1–26.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). « Negative self-efficacy and goal effects revisited. » *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). « The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. » *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bauer, M., & Cohen, E. (1982). « Les limites du savoir des cadres : l'organisation savante comme moyen de déqualification. » *Sociologie Du Travail*, 24(4), 451–472.
- Bellini, S., & Labit, A. (2005). *Des petits chefs aux managers de proximité: L'évolution des rôles de la maîtrise dans l'industrie*. Editions L'Harmattan.
- Betz, N. E., & Hackett, G. (1997). « Applications of self-efficacy theory to the career assessment of women. » *Journal of Career Assessment*, 5(4), 383–402.
- Blanchot, F. (2000). « Décloisonnée et transversale, l'organisation change. » *L'Expansion Management Review*, (98), 68–80.
- Bloom, B. S., & others. (1971). *Handbook on formative and summative evaluation of student learning*.
- Bobko, P., & Coella, A. (1994). « Employee reactions to performance standards: A review and research propositions. » *Personnel Psychology*, 47(1), 1–29.
- Bouffard-Bouchard, T. (1990). « Influence of self-efficacy on performance in a cognitive task. » *The Journal of Social Psychology*, 130(3), 353–363.
- Butler, R. (1987). « Task-involving and ego-involving properties of evaluation: Effects of different feedback conditions on motivational perceptions, interest, and performance. » *Journal of Educational Psychology*, 79(4), 474.
- Capelli, S., Guillot-Soulez, C., & Sabadie, W. (2015). « Engagement RSE et attractivité organisationnelle: la communication protège-t-elle en cas de crise? » *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, (2), 3–23.
- Carré, P. (2004). « Bandura : une psychologie pour le XXIe siècle ? » *Savoirs, Hors série* (5), 9–50.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Caughron, J. J., & Mumford, M. D. (2012). « Embedded leadership: How do a leader's superiors impact middle-management performance? » *The Leadership Quarterly*, 23(3), 342–353.
- Chabaud, D., Messeghem, K., & Degeorge, J.-M. (2015). « La croissance des entreprises: nouvel enjeu pour le management. » *Revue Internationale PME*, 28(3–4), 27–36.
- Charbonnier-Voirin, A., Laget, C., & Vignolles, A. (2014). « L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. » *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, (3), 3–17.

- Chemers, M. M., Watson, C. B., & May, S. T. (2000). « Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy. » *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(3), 267–277.
- Cohen, A. (1999). « Relationships among five forms of commitment: An empirical assessment. » *Journal of Organizational Behavior*, 285–308.
- Colle, R. (2006). « L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'auto-détermination. » *These, Université Aix-Marseille*. Retrieved from <http://passionrh.free.fr/these.pdf>
- Commeiras, N., & Fournier, C. (2000). « Le questionnaire de mesure de l'implication organisationnelle d'Allen et Meyer (1990), un substitut potentiel de l'OCQ («Organizational Commitment Questionnaire») de Porter et Alii (1974). » *XVe Journée Nationale Des IAE. Bayonne-Biarritz*.
- Connors, R., & Smith, T. (1999). « Turnarounds: 180 days to a 180-degree turnaround. » *Journal of Business Strategy*, 20(3), 15–19.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). « The construct of work commitment: testing an integrative framework. » *Psychological Bulletin*, 131(2), 241.
- Craig, C. A., Allen, M. W., Reid, M. F., Riemenschneider, C. K., & Armstrong, D. J. (2013). « The impact of career mentoring and psychosocial mentoring on affective organizational commitment, job involvement, and turnover intention. » *Administration & Society*, 45(8), 949–973.
- Crilly, D., Schneider, S. C., & Zollo, M. (2008). « Psychological antecedents to socially responsible behavior. » *European Management Review*, 5(3), 175–190.
- Crilly, N., Good, D., Matravers, D., & Clarkson, P. J. (2008). « Design as communication: exploring the validity and utility of relating intention to interpretation. » *Design Studies*, 29(5), 425–457.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil, Paris.
- Curry, D. B. (2000). « The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. » *Human Resource Management Review*, 9(4), 495–524.
- Dailey, C. A. (1952). « The effects of premature conclusion upon the acquisition of understanding of a person. » *The Journal of Psychology*, 33(1), 133–152.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). « Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. » *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182.
- Dietrich, A. (2009). « Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. » *Management & Avenir*, (1), 196–206.
- Dusek, J. B., Hall, V. C., & Meyer, W. J. (1985). *Teacher expectations*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). « Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers. » *Strategic Management Journal*, 18(5), 407–423.
- Eccles, J. S. (2005). « Subjective task value and the Eccles et al. model of achievement-related choices. » *Handbook of Competence and Motivation*, 105–121.
- Eden, D. (1984). « Self-fulfilling prophecy as a management tool: Harnessing Pygmalion. » *Academy of Management Review*, 9(1), 64–73.
- Eden, D. (1988). « Pygmalion, goal setting, and expectancy: Compatible ways to boost productivity. » *Academy of Management Review*, 13(4), 639–652.
- Eden, D. (1990). « Pygmalion without interpersonal contrast effects: Whole groups gain from raising manager expectations. » *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 394.
- Eden, D. (1993). « Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations. » *The Leadership Quarterly*, 3(4), 271–305.
- Eden, D., & Aviram, A. (1993). « Self-efficacy training to speed reemployment: Helping people to help themselves. » *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 352.
- Eden, D., & Kinnar, J. (1991). « Modeling Galatea: Boosting self-efficacy to increase volunteering. » *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 770.

- Eden, D., & Ravid, G. (1982). « Pygmalion versus self-expectancy: Effects of instructor-and self-expectancy on trainee performance. » *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(3), 351–364.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). « Perceived Organizational Support. » *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- El Akremi, A., & Roussel, P. (2003). « Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles: applications en GRH. » In *Actes de la 10^{ème} conférence de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines* (pp. 1063–1096).
- Falcoz, C., Laroche, H., Cadin, L., Frery, F., & others. (2006). *Le métier de cadre: entre activité et carrière. Etre cadre, quel travail ?* Editions Réseau ANACT.
- Fischer, R., & Mansell, A. (2009). « Commitment across cultures: A meta-analytical approach. » *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1339–1358.
- Gabriele, R., Feltrinelli, E., & Trento, S. (2014). « Do Middle Managers Capabilities Matter? » In *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2014, p. 13399.
- Garavan, T. (1997). « The learning organization: a review and evaluation. » *The Learning Organization*, 4(1), 18–29.
- Garner, P., & Laroche, P. (2016). « Les effets du sentiment d'efficacité personnelle sur la relation entre l'équilibre travail-famille et la satisfaction au travail. » *Revue de gestion des ressources humaines*, (100), 41–60.
- Gaudet, M.-C., & Tremblay, M. (2012). « Les oubliés du leadership: comprendre l'effet des leadership de structure et de considération sur la rétention et la performance discrétionnaire des ressources humaines. » *@ GRH*, (2), 11–42.
- Giraud, L., Roger, A., & Thomines, S. (2012). « La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique. » *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, (2), 44–60.
- Glaser, L., Stam, W., & Takeuchi, R. (2015). « Managing the risks of proactivity: A multilevel study of initiative and performance in the middle management context. » *Academy of Management Journal*
- Glée, C., & Beyer, F. M. (2012). « Manager sans perdre son âme. » *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XVIII(45), 251–273.
- Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). « Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. » *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778.
- Gonzalez, D. (2003). « Fonction RH et management de proximité. Fausses évidences et vraies questions. » *Document Entreprise & Personnel*, Octobre.
- Green, L. W., Lewis, F. M., Mullen, P. D., & Iverson, D. C. (1986). Measurement and evaluation in health education and health promotion.
- Gurin, P., & Brim Jr, O. G. (1984). « Change in self in adulthood: The example of sense of control. » *Life-Span Development and Behavior*, 6, 281–334.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). « Multivariate data analysis, » 5th. NY: Prentice Hall International.
- Hollenbeck, J. R., & Klein, H. J. (1987). « Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. » *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 212.
- Jehanzeb, K., Rasheed, A., & Rasheed, M. F. (2013). « Organizational commitment and turnover intentions: Impact of employee's training in private sector of Saudi Arabia. » *International Journal of Business and Management*, 8(8), 79.
- Kamoche, K. (2003). « Riding the typhoon: the HR response to the economic crisis in Hong Kong. » *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 199–221.
- Kanfer, R. (1990). « Motivation theory and industrial and organizational psychology. » *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1(2), 75–130.

- Karakowsky, L., Degama, N., & Mcbey, K. (2012). « Facilitating the Pygmalion effect: The overlooked role of subordinate perceptions of the leader. » *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 85(4), 579–599.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). « The psychology of organizations. » *New York: HR Folks International*.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). *Data analysis in social psychology* (In D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds.). *The handbook of social psychology* (Vol. 1, pp. 233–265). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Kierein, N. M., & Gold, M. A. (2000). « Pygmalion in work organizations: A meta-analysis. » *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 913–928.
- King, A. S. (1970). *Managerial relations with disadvantaged work groups: Supervisory expectations of the underprivileged worker*. Texas Tech University.
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2011). « The occupational commitment and intention to quit of practicing and pre-service teachers: Influence of self-efficacy, job stress, and teaching context. » *Contemporary Educational Psychology*, 36(2), 114–129.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). « Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. » *Academy of Management Review*, 37(1), 130–151.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Law, H. H. (1932). « The Name Galatea in the Pygmalion Myth. » *The Classical Journal*, 27(5), 337–342.
- Lawler, E. J. (1992). « Affective attachments to nested groups: A choice-process theory. » *American Sociological Review*, 327–339.
- Lecomte, J. (2004). « Les applications du sentiment d'efficacité personnelle. » *Savoirs*, (5), 59–90.
- Lisein, O., & De Zanet, F. (2013). « Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat. Analyse des enjeux en petites et moyennes entreprises. » *Revue Française de Gestion*, 39(233), 141–160.
- Livingston, J. S. (1969). « Pygmalion in management. » *Harvard Business Review*, 47(4), 81–89.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). « A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. » *Psychological Methods*, 7(1), 83.
- MacKinnon, D. P., Warsi, G., & Dwyer, J. H. (1995). « A simulation study of mediated effect measures. » *Multivariate Behavioral Research*, 30(1), 41–62.
- Mantere, S. (2008). « Role expectations and middle manager strategic agency. » *Journal of Management Studies*, 45(2), 294–316.
- Marchand, C., & Vandenberghe, C. (2014). « Le soutien organisationnel perçu peut-il agir comme une ressource sociale? Une analyse sous l'angle de la théorie de la conservation des ressources. » *Psychologie Du Travail et Des Organisations*, 20(1), 63–89.
- Martin, P. (2014). « La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne. » *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, (3), 18–31.
- Martocchio, J. J., & Dulebohn, J. (1994a). « Performance feedback effects in training: The role of perceived controllability. » *Personnel Psychology*, 47(2), 357–373.
- Martocchio, J. J., & Dulebohn, J. (1994b). « Performance feedback effects in training: The role of perceived controllability. » *Personnel Psychology*, 47(2), 357–373.
- 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.

- McDonald, T., & Siegall, M. (1992). « The effects of technological self-efficacy and job focus on job performance, attitudes, and withdrawal behaviors. » *The Journal of Psychology*, 126(5), 465–475.
- McNatt, D. B., & Judge, T. A. (2004). « Boundary conditions of the Galatea effect: A field experiment and constructive replication. » *Academy of Management Journal*, 47(4), 550–565.
- Menzel, H. C., Aaltio, I., & Ulijn, J. M. (2007). « On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. » *Technovation*, 27(12), 732–743.
- Mercier, S. (2006). « La théorie des parties prenantes: une synthèse de la littérature. » *Recherches*, 157–172.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). « Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. » *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). « A three-component conceptualization of organizational commitment. » *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). « Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. » *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). « HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. » *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. » *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Meyer, T., & Verhaciac, J.-F. (2004). « Auto-efficacité: quelle contribution aux modèles de prédiction de l'exposition aux risques et de la préservation de la santé? » *Savoirs*, (5), 117–134.
- Mintzberg, H. (1984). « Power and organization life cycles. » *Academy of Management Review*, 9(2), 207–224.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). « Organizational linkage: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. » *New York, NY.: Academic Press. NHS*
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Neveu, J.-P. (1996). *La démission du cadre d'entreprise: étude sur l'intention de départ volontaire*. Economica.
- Newcomb, T. M. (1947). « Autistic hostility and social reality. » *Human Relations*.
- Nichols, H. M., Swanberg, J. E., & Bright, C. L. (2016). « How Does Supervisor Support Influence Turnover Intent Among Frontline Hospital Workers? The Mediating Role of Affective Commitment. » *The Health Care Manager*, 35(3), 266–279.
- O'Neill, B. S., & Mone, M. A. (1998). « Investigating equity sensitivity as a moderator of relations between self-efficacy and workplace attitudes. » *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 805.
- 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., & Ryan, K. (1995). « A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. » *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). « Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. » *Administrative Science Quarterly*.
- Pagès, R., & Lemoine, C. (1979). « Une forme d'emprise, l'emprise analytique: réaction des sujets à l'analyse et à ses modalités d'appropriation ou d'aliénation. » *Recherches de Psychologie Sociale*, 1, 39–64.

- Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). « Both sides now: Supervisor and subordinate perspectives on relationship quality. » *Journal of Applied Social Psychology*, 32(2), 250–276.
- Paillé, P., & Valeau, P. (2013). « La rétention des employés professionnels dans l'organisation: le rôle médiateur de la citoyenneté organisationnelle. » *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, (3), 40–55.
- Park, T.-Y., & Shaw, J. D. (2013). « Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. » *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268.
- Pati, S. P., & Kumar, P. (2010). « Employee Engagement: Role of Self-efficacy, Organizational Support & Supervisor Support. » *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(1), 126–137.
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). « Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. » *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172.
- Pichault, F., & Pleyers, M. (2012). « Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (pp. 39–54). ESKA.
- Pichon, A. (2008). *Les cadres à l'épreuve: Confiance, méfiance, défiance*. Presses Universitaires de France.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). « Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. » *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). « Self-reports in organizational research: Problems and prospects. » *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
- Poilot-Rocaboy, G., Notelaers, G., & Hauge, L. J. (2015). « Exposition au harcèlement psychologique au travail: Impact sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de départ. » *Psychologie Du Travail et Des Organisations*, 21(4), 358–379.
- Porter, L. W. (1961). « A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. » *Journal of Applied Psychology*, 45(1), 1.
- Powers, W. T. (1973). *Behavior: The control of perception*. Aldine Chicago.
- Redmond, V., Jameson, J. K., & Binder, A. R. (2016). « How Superior–Subordinate Relationship Quality and Conflict Management Styles Influence an Employee's Use of Upward Dissent Tactics. » *Negotiation and Conflict Management Research*, 9(2), 158–176.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). « Perceived organizational support: a review of the literature. » *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Riggs, M. L., & Knight, P. A. (1994). « The impact of perceived group success-failure on motivational beliefs and attitudes: a causal model. » *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 755.
- Robinson, R. N., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., & Callan, V. (2014). « Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. » *International Journal of Hospitality Management*, 36, 101–109.
- Rogg, K. L. (1998). *Organizational commitment in the post-loyalty era: Perceived organizational support, multiple commitments, and other antecedents' effects on turnover intentions and job performance*. ProQuest Information & Learning.
- Rosenthal, H. P. (1974). « A characterization of Banach spaces containing l_1 . » *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 71(6), 2411–2413.
- Rosenthal, R. (1987). « “Pygmalion” Effects: Existence, Magnitude, and Social Importance. » *Educational Researcher*, 16(9), 37–41.
- Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development*, by Robert Rosenthal, Lenore Jacobson. Rinehart and Winston.

- Rosenthal, R., & Rubin, D. B. (1978). « Issues in summarizing the first 345 studies of interpersonal expectancy effects. » *Behavioral and Brain Sciences*, 1(03), 410–415.
- Rosin, H. M., & Korabik, K. (1991). « Workplace variables, affective responses, and intention to leave among women managers. » *Journal of Occupational Psychology*, 64(4), 317–330.
- Roussel, P., Durrieu, F., & Campoy, E. (2002). *Méthodes d'équations structurelles: recherche et applications en gestion*. Economica.
- Schunk, D. H., & Gunn, T. P. (1986). « Self-efficacy and skill development: Influence of task strategies and attributions. » *The Journal of Educational Research*, 79(4), 238–244.
- Schunk, D. H., & Pajares, F. (2009). « Self-efficacy theory. » *Handbook of Motivation at School*, 35–53.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). « Optimistic self-beliefs as a resource factor in coping with stress. » In *Extreme stress and communities: Impact and intervention* (pp. 159–177). Springer.
- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). « Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. » *Journal of Organizational Behavior*, 731–744.
- Shore, L. M., Barksdale, K., & Shore, T. H. (1995). « Managerial perceptions of employee commitment to the organization. » *Academy of Management Journal*, 38(6), 1593–1615.
- Sobel, M. E. (1982). « Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. » *Sociological Methodology*, 13, 290–312.
- Song, L. J., Zhang, X., & Wu, J. B. (2014). « A Multilevel Analysis of Middle Manager Performance: The Role of CEO and Top Manager Leadership CEO. » *Management and Organization Review*, 10(2), 275–297.
- Stanley, L., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Bentein, K. (2013). « Commitment profiles and employee turnover. » *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 176–187.
- Tipton, R. M., & Worthington, E. L. (1984). « The measurement of generalized self-efficacy: A study of construct validity. » *Journal of Personality Assessment*, 48(5), 545–548.
- Vancouver, J. B., & Putka, D. J. (2000). « Analyzing goal-striving processes and a test of the generalizability of perceptual control theory. » *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(2), 334–362.
- Vancouver, J. B., Thompson, C. M., & Williams, A. A. (2001). « The changing signs in the relationships among self-efficacy, personal goals, and performance. » *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 605.
- Vandenberghe, C. (2015). « The role of interactions among multiple commitments in the prediction of turnover. » *Industrial Relations*, 70(1), 62–86.
- Watson, T., & Harris, P. (1999). *The emergent manager*. Sage.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). « Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. » *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256–265.
- White, S. S., & Locke, E. A. (2000). « Problems with the Pygmalion effect and some proposed solutions. » *The Leadership Quarterly*, 11(3), 389–415.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989a). « Social cognitive theory of organizational management. » *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989b). « Social cognitive theory of organizational management. » *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384.
- Zanna, M. P., Sheras, P. L., Cooper, J., & Shaw, C. (1975). « Pygmalion and Galatea: The interactive effect of teacher and student expectancies. » *Journal of Experimental Social Psychology*, 11(3), 279–287.
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). « The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. » *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265.

- Zimmerman, B. J., & Kitsantas, A. (2005). « Homework practices and academic achievement: The mediating role of self-efficacy and perceived responsibility beliefs. » *Contemporary Educational Psychology*, 30(4), 397–417.
- Zjadewicz, K., White, D., Bouchal, S. R., & Reilly, S. (2016). « Middle managers' role in quality improvement project implementation, are we all on the same page?—A review of current literature. » *Safety in Health*, 2(1), 8.