

Université de Montréal

L'habilitation des employés :  
de l'habilitation psychologique à l'habilitation comportementale

par

Jean-Sébastien Boudrias

Département de psychologie

Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Philosophiae Doctor (Ph.D.)  
en psychologie du travail et des organisations

Juin 2004

© Jean-Sébastien Boudrias, 2004



EF

22

154

2004

V. 038

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

**NOTICE**

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

L'habilitation des employés :  
de l'habilitation psychologique à l'habilitation comportementale

présentée par

Jean-Sébastien Boudrias

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

[Redacted name]

président-rapporteur

[Redacted name]

directeur de recherche

[Redacted name]

membre du jury

[Redacted name]

examineur externe

[Redacted name]

représentant du doyen de la FES

Thèse acceptée le

28 octobre 2004

## Résumé

L'habilitation des employés a d'abord été définie comme étant une pratique de gestion visant à responsabiliser les employés. Récemment, le concept d'habilitation psychologique a été proposé pour évaluer à quel point les cognitions de l'employé indiquent qu'il est habilité dans son travail. Cette thèse propose que l'habilitation doit aussi être évaluée de façon comportementale afin de vérifier si l'employé s'implique de façon (pro)active dans ses tâches, son groupe de travail et son organisation.

Cette thèse est rédigée sous forme de trois articles qui répondent aux objectifs suivants: 1) Examiner le concept d'habilitation psychologique et faire le bilan des études sur ce nouveau concept. 2) Développer un cadre conceptuel ainsi qu'une instrumentation pertinente afin d'évaluer l'habilitation de façon comportementale. 3) Examiner les relations empiriques entre les pratiques de gestion du superviseur, l'habilitation psychologique et l'habilitation comportementale des employés.

Le premier article définit l'habilitation psychologique (HP) et situe ce concept dans la documentation traitant de l'habilitation en milieu de travail. Les différentes conceptions de l'HP ainsi que les instruments pour l'appréhender sont recensés. Les résultats d'une trentaine d'études empiriques montrent que la conception de l'HP de Spreitzer (1995) est prépondérante, que la structure de ce construit semble adéquate et que son réseau nomologique a été partiellement validé. Certaines limites sont soulevées et plusieurs pistes de recherches sont proposées.

L'objectif du deuxième article est de développer un instrument pour mesurer l'habilitation comportementale (HC). Une recension des écrits et des entretiens avec

vingt questionnaires ont permis de dégager sept indicateurs comportementaux de l'habilitation et de les intégrer dans un cadre théorique. Des questionnaires construits sur la base de ce cadre ont été administrés dans trois entreprises (pharmaceutique, assurance, télécommunication) à 374 employés ainsi qu'à leur superviseur immédiat. Des analyses factorielles ont permis de dégager une structure factorielle de l'HC plus parcimonieuse que celle anticipée. Le questionnaire permet de mesurer cinq dimensions génériques de l'HC : efficacité dans la réalisation de ses tâches, amélioration de l'efficacité dans ses tâches, collaboration efficace, amélioration de l'efficacité dans son groupe de travail et investissement au niveau de l'organisation.

Le troisième article examine les liens entre les pratiques d'habilitation du superviseur et deux indicateurs du degré d'habilitation des employés, soit l'HP et l'HC et ce, en se basant sur les données recueillies auprès de l'échantillon décrit pour l'article 2. Les résultats indiquent que l'HP et l'HC sont modérément corrélées (.37 si l'HC est auto-révélee vs .16 si évaluée par le superviseur), ce qui suggère qu'ils capturent des facettes distinctes de l'habilitation. Les pratiques d'habilitation sont assez fortement corrélées à l'HP (.40), mais faiblement corrélées à l'HC (.15 auto-révélee vs .13 superviseur). Des analyses par équations structurelles montrent que le modèle de médiation Pratiques d'habilitation → HP → HC s'ajuste de façon acceptable aux données.

Mots-clés : habilitation du personnel, habilitation psychologique, habilitation comportementale, questionnaire, pratiques de supervision, comportement organisationnel

## Abstract

Employee empowerment has been initially defined as a managerial practice aiming at delegating more responsibilities to employees. Recently, the concept of psychological empowerment has been introduced to assess to what extent employee cognitions reflect their level of empowerment in their work role. This thesis proposes that empowerment should also be assessed in a behavioural way in order to verify if the employee gets involved in a (pro)active manner in his job tasks, his work group and his organization.

This thesis is written in the form of three articles addressing the following objectives: 1) Examine the concept of psychological empowerment and review empirical studies on this new concept. 2) Develop a conceptual framework and a measurement instrument to assess employee empowerment in a behavioural way. 3) Examine the empirical relationships between supervisor's empowering managerial practices, employee's psychological empowerment and behavioural empowerment.

The first article defines psychological empowerment (PE) and locates this new concept in the literature on empowerment in business organizations. The different conceptualizations and measurement instruments of PE are described. Results from approximately thirty studies showed that the Spreitzer (1995)'s conceptualization of PE is predominant, that the construct structure seems satisfactory, and that the PE nomological net has been partially validated. Some shortcomings are discussed and many research avenues are proposed.

The objective of the second article is to develop a conceptual framework and a questionnaire to measure behavioural empowerment (BE). Based on a literature review and interviews with twenty managers, seven behavioural indicators of empowerment have been identified and integrated in a theoretical framework. Questionnaires based on this framework have been administered in three organizations (pharmaceutical, insurance, and telecommunication) to 374 employees and to their immediate supervisor. Factor analyses on the BE questionnaire showed a more parsimonious factor structure than it was hypothesized. This questionnaire makes possible to measure five generic indicators of BE : effective completion of tasks, improvement in the efficiency of tasks, effective collaboration, improvement in work group efficiency, investment at the organization level.

The third article examines the relations between supervisor's empowering managerial practices and two indicators of empowerment among employees, namely PE and BE, with the data gathered from the sample described in the article 2. Results show that PE and BE are moderately correlated (.37 if BE is self-reported vs .16 if assessed by the supervisor), which suggests that they capture distinct facets of empowerment. Supervisor's empowerment practices are quite strongly correlated to PE (.40), but weakly correlated to BE (.15 self-report vs .13 supervisor). Structural equation analyses reveal that the mediation model Empowerment practices → PE → BE shows an acceptable fit to the data.

Key words: employee empowerment, psychological empowerment, behavioral empowerment, questionnaire, supervision practices, organizational behavior



## Table des matières

Résumé .....	iii
Abstract .....	v
Table des matières .....	vii
Liste des tableaux .....	x
Liste des figures.....	xii
Liste des abréviations .....	xiii
Remerciements .....	xiv
Introduction .....	1
Références .....	15
L'habilitation psychologique au travail: Que savons-nous après une décennie de recherche ?.....	22
Résumé .....	23
Abstract .....	24
Contexte historique.....	25
Distinction entre l'habilitation et l'habilitation psychologique.....	27
Le concept d'habilitation psychologique .....	28
Les études empiriques .....	32
Propositions pour les recherches futures .....	50
Conclusion.....	55
Références .....	56

Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail : développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure .....	77
Résumé .....	78
Abstract .....	79
Étude 1 : entretiens avec des gestionnaires .....	87
Étude 2 : développement d'une instrumentation .....	94
Méthodologie.....	96
Résultats .....	100
Discussion générale.....	103
Références .....	109
Liens entre les pratiques d'habilitation du superviseur et l'habilitation psychologique et comportementale des employés.....	123
Résumé .....	124
Abstract .....	125
Introduction .....	126
Fondement théorique.....	127
Méthodologie.....	134
Résultats .....	141
Discussion .....	147
Conclusion.....	156
Références .....	158

Conclusion..... 171

Références .....186

## Liste des tableaux

L'habilitation psychologique au travail: Que savons-nous après une décennie de recherche ?.....	22
Tableau 1. Principales conceptions de l'habilitation psychologique .....	67
Tableau 2. Résultantes comportementales de l'habilitation psychologique.....	68
Tableau 3. L'HP comme variable prévisionnelle de l'efficacité / performance individuelle.....	70
Tableau 4. L'HP comme variable prévisionnelle des résultantes affectives (auto-déclarées).....	71
Tableau 5. Antécédents dispositionnels de l'HP .....	73
Tableau 6. Antécédents de l'HP relatifs aux comportements du superviseur .....	74
Tableau 7. Antécédents de l'HP relatifs aux caractéristiques de la tâche .....	76
Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail : développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure .....	77
Tableau 1. Définition, typologie et dimensions des comportements habilités.....	118
Tableau 2. Caractéristiques démographiques des employés selon l'organisation.....	119
Tableau 3. Résultats des analyses factorielles sur les questionnaires mesurant les comportements habilités des employés .....	120
Tableau 4. Corrélations entre les facteurs .....	121
Tableau 5. Scores aux questionnaires et corrélation entre les versions auto-révélee et destinée aux superviseurs .....	122

Liens entre les pratiques d'habilitation du superviseur et l'habilitation psychologique et comportementale des employés.....	123
Tableau 1. Statistiques descriptives des variables à l'étude.....	166
Tableau 2. Corrélations entre l'habilitation comportementale (HC), l'habilitation psychologique (HP) et les pratiques d'habilitation du superviseur .....	167
Tableau 3. Corrélations entre les pratiques d'habilitation du superviseur et l'habilitation psychologique (HP) .....	168
Tableau 4. Indices d'ajustement des modèles structuraux .....	169

## Liste des figures

Introduction .....	1
Figure 1. Cadre d'analyse général concernant l'habilitation au travail.....	12
Liens entre les pratiques d'habilitation du superviseur et l'habilitation psychologique et comportementale des employés.....	123
Figure 1. Estimation des paramètres des modèles de médiation complète II unisource- employé et multisources .....	170

## Liste des abréviations

HC : Habilitation comportementale

HP : Habilitation psychologique

OCB : Comportements de citoyenneté organisationnelle

## Remerciements

Premièrement, je souhaite remercier mon directeur de thèse, André Savoie. Il est difficile de résumer nos huit années de collaboration, depuis notre premier contact alors qu'étudiant au baccalauréat je participais à une équipe de recherche sur les groupes informels. À tant d'occasions, il m'a ouvert sa porte pour discuter de mes projets et m'a offert des opportunités de développement intéressantes. Durant la réalisation de la thèse, j'ai pu bénéficier d'une orientation et d'un soutien remarquables, tout en ayant la liberté d'explorer les avenues qui m'intéressaient. S'il y a une personne qui sait comment habiliter ses collaborateurs, c'est bien monsieur Savoie. Je résumerais cette collaboration en disant que le +10 a souvent été atteint ;-)

Deuxièmement, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon épouse Catherine. Merci d'avoir été à mes côtés et de m'avoir accompagné dans ce parcours, ponctué de grandes joies et de moments plus difficiles. Ton soutien dans les moments de doute et de découragements m'a été très précieux. Ton point de vue m'a aidé à remettre les choses en perspective et à voir les progrès accomplis. Merci d'avoir pris le temps de lire mes productions en devenir et de m'avoir donné de judicieux commentaires pour les améliorer. Merci pour tout ce que tu m'apportes au quotidien.

Troisièmement, je dois remercier des partenaires importants qui ont rendu possible l'expérimentation. Merci à Analys, psychologie organisationnelle (Jean Phaneuf, Alain Forget, Catherine Guertin, Benoît Lemieux, Isabelle Sicotte et Louise Desaulniers) qui a facilité l'accès aux trois entreprises, a développé la plate-forme Web pour recueillir les données et qui a mis à ma disposition les services de



traducteurs professionnels. Je tiens également à remercier Isabelle Madore et Alexandre Morin qui ont largement contribué à la préparation de l'expérimentation, à la collecte de données et à la diffusion des résultats aux entreprises. Cette tâche colossale n'aurait pas pu être réalisée sans une mise en commun de nos ressources et une collaboration efficace.

Quatrièmement, la réalisation de cette thèse prend appui sur des bases qui ont posées il y a beaucoup plus longtemps. Merci à mes parents, Denis et Colette, d'avoir éveillé ma curiosité et de m'avoir donné le goût du dépassement de soi. Vos encouragements et votre soutien ont grandement facilité mon parcours académique. Merci aussi à mes frères Jacques et Jean-Pierre pour l'intérêt porté à ma thèse. Non JP, ma thèse n'a rien à voir avec des rats et des chocs électriques ;-)

Cinquièmement, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont collaboré à la réalisation de mes divers articles traitant de l'habilitation : André Savoie, Patrice Gobert, Patrick Gaudreau, Christian Vandenberghe, Estelle Morin et Heather Laschinger. Merci également à Clément Dassa qui a si gentiment répondu à mes questionnements méthodologiques et statistiques. J'espère avoir le privilège de pouvoir collaborer de nouveau avec chacun de vous dans le futur.

Sixièmement, je profite de l'occasion afin de remercier tous les professeurs et étudiants du programme de psychologie du travail et des organisations que j'ai côtoyés de près durant mon doctorat. Après tant d'années, je n'ose pas me lancer dans une énumération! Sans vous, l'expérience du doctorat n'aurait pas été aussi

enrichissante et aussi plaisante. Je me souviendrai avec bonheur des heures que nous avons passées à parler de nos projets de recherches, des cours et des stages... sans oublier les moments inoubliables vécus dans les congrès de psychologie du travail !

Enfin, je dois remercier le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) et le Fond québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC), anciennement FCAR, pour leur appui financier durant mon doctorat.

**Introduction**

L'*empowerment* est un concept assez récent en sciences sociales. Depuis les années 1980, le nombre de publications associées à ce concept a progressé de façon exponentielle (Perkins et Zimmerman, 1995) et des chercheurs de plusieurs disciplines (ex. psychologie communautaire, management, relations industrielles, politique, sociologie des organisations, psychologie du travail et des organisations) s'y sont intéressés (Lincoln, Travers, Ackers et Wilkinson, 2002; Spreitzer, 1997). Pourtant, le mot-clé « empowerment » n'a été introduit qu'à partir de 1991 dans la base de données PsycINFO. Ce mot clé a été défini comme étant « la promotion ou l'atteinte de l'autonomie et de la liberté de choix pour les individus ou les groupes ». De 1991 à 2003, 1762 documents contenant ce mot-clé ont été répertoriés dans PsycINFO.

#### Signification du mot *empowerment*

Dans la langue anglaise, le mot *empowerment* est un terme commun qui peut être employé dans de multiples contextes pour signifier un gain de pouvoir. D'un point de vue linguistique, Le Bossé et Dufort (2001b) mentionnent que cette expression peut être décomposée en trois éléments :

1. radical *power* qui signifie pouvoir.
2. préfixe *em* qui, ajouté au radical *power*, exprime un mouvement d'accession au pouvoir.
3. suffixe *ment* qui suggère la présence d'un résultat tangible lié à l'augmentation du pouvoir.

Donc, l'*empowerment* pourrait être compris comme un mouvement général d'acquisition de pouvoir en vue de produire quelque chose ou d'atteindre un objectif spécifique. Toutefois, Le Bossé et Dufort (2001b) reconnaissent que le caractère particulièrement large d'une telle définition pose des difficultés lorsqu'on tente de circonscrire plus rigoureusement les réalités auxquelles ce terme réfère.

L'examen des textes sur l'*empowerment* dans la documentation scientifique montre d'ailleurs que cette expression est utilisée très différemment selon les contextes dans lesquels on l'applique et les préoccupations particulières des personnes ou des groupes qui s'y intéressent (Bartunek, Bradbury et Boreth, 1997; Lincoln et al., 2002). Un survol des écrits permet de réaliser que l'*empowerment* est un construit à forte connotation idéologique (Collins, 1999). Des divergences irréconciliables concernant la signification du terme *empowerment* semblent liées à des paradigmes tout à fait différents auxquels souscrivent les auteurs.

Par exemple, en psychologie communautaire et dans le champ des pratiques sociales, l'*empowerment* signifie généralement qu'une personne ou un groupe ayant des conditions de vie incapacitantes (ex. pauvreté, chômage, groupe minoritaire) se prend en main afin d'accroître son contrôle sur sa situation et d'améliorer ses conditions de vie (Le Bossé et Lavallé, 1993). De ce point de vue, l'objectif ultime poursuivi par les tenants de l'*empowerment* est un changement profond des structures sociales pour éliminer les iniquités et les abus de pouvoir d'un groupe dominant sur un groupe dominé (Alinsky, 1946; Le Bossé et Dufort, 2001a). Pour refléter cette idée, les termes émancipation (Inglis, 1997; Solomon, 1976), affranchissement

(Freire, 1970) et libération (Gutierrez, 1973) sont parfois préférés ou utilisés de façon synonyme au terme *empowerment*.

Appliqué dans le contexte des entreprises, l'*empowerment* prend généralement une signification très différente. Habituellement, l'expression *empowerment* est utilisée pour désigner le transfert, initié par les cadres de l'entreprise, de certains pouvoirs et responsabilités aux employés de premier niveau (Argyris, 1998; Byham, 1996; EPOC research group, 1997; Kanter, 1977; Lashley, 1999; Lawler, 1986; Marchington, Goodman, Wilkinson et Ackers, 1992; Sagie et Koslowski, 2000). C'est parce qu'ils croient que le transfert de pouvoirs aux employés permet de réaliser des gains au niveau de l'efficacité de l'entreprise que les gestionnaires s'intéressent à l'*empowerment* (Byham, 1996; Lawler, 1986). Dans cette conception, l'*empowerment* des employés demeure la prérogative de l'employeur et constitue un moyen plutôt qu'une fin en soi.

Néanmoins, il y a un certain nombre d'auteurs qui conçoivent autrement l'*empowerment* dans les entreprises (ex Alvesson et Wilmott, 1992; Bachrach et Botwinick, 1992; Collins, 1997b; Nord et Doherty, 1996). Pour ces derniers, l'*empowerment* réfère au fait que les travailleurs se prennent en main pour revendiquer le droit à de meilleures conditions de travail et s'affranchir de leur condition de dominés en rétablissant un rapport de forces plus égal avec l'employeur. Cette conception de l'*empowerment* peut être qualifiée de radicale ou de critique et vise davantage à atteindre des idéaux de participation démocratique et de justice sociale que d'efficacité organisationnelle. Celle-ci semble plus répandue en relations

industrielles, en politique et en sociologie du travail qu'en management (Appelbaum, Hébert, Leroux, 1999; Hardy et Leiba-O'Sullivan, 1998; Lincoln et al., 2002).

Selon le cadre d'analyse proposé par Burrell et Morgan (1979), les divergences s'articulent donc autour du fait que certains auteurs adoptent une perspective critique de l'*empowerment* qui est axée sur une volonté de changement profond des structures sociales, alors que d'autres auteurs s'inscrivent davantage dans une perspective de régulation sociale qui vise à comprendre le monde tel qu'il existe ainsi qu'à maintenir ou à accroître l'efficacité des organisations existantes.

Généralement, les sciences appliquées dans le domaine de la gestion partagent plus d'affinités avec le paradigme de régulation sociale (Burrell et Morgan, 1979). Aussi, la plupart des chercheurs en management et en psychologie du travail adoptent une perspective fonctionnaliste puisqu'ils cherchent à identifier des moyens d'intervention qui pourront stimuler l'*empowerment* de façon à promouvoir l'efficacité de l'organisation. Ceci n'implique nullement que ces derniers cherchent à promouvoir la performance économique de l'organisation au détriment du bien-être de ses membres (Foucher, Savoie et Brunet, 2002). Bien au contraire, l'*empowerment* est aussi considérée comme une façon d'améliorer la qualité de vie au travail des individus en utilisant pleinement leurs habiletés / talents et en leur donnant un plus grand contrôle sur leurs activités (Byham, 1996; Lawler, 1986). D'ailleurs, les travaux de Morin, Savoie et Beaudin (1994) ont mis en lumière qu'une conception intégrée de l'efficacité organisationnelle doit inclure des indicateurs liés à la valeur des ressources humaines (ex. moral et compétences des employés) au même titre que

des indicateurs du rendement économique. L'efficacité organisationnelle apparaît ainsi un objectif désirable, tant pour l'employeur que pour l'employé.

#### Positionnement de cette thèse

Cette thèse s'intéresse à l'*empowerment* des employés dans les entreprises, ce qui implique que plusieurs textes discutant des conditions sociales ou individuelles des personnes sans traiter du travail de façon centrale n'ont pas été retenus pour comprendre le phénomène d'*empowerment* en milieu de travail.

Par ailleurs, l'*empowerment* dans les entreprises peut être abordé de différentes façons (Kuokkaken et Leino-Kilpi, 2000). Un certain nombre d'auteurs adoptent une approche critique et radicale du phénomène et se demandent si l'*empowerment* des employés est réellement possible (Collins, 1997a,b; Hardy et Leiba-O'Sullivan, 1998). Généralement, les travaux de ces derniers demeurent du domaine de l'analyse théorique et proposent très peu de moyens afin d'améliorer les choses.

Ceci dit, la plupart des praticiens et des chercheurs faisant de la recherche appliquée dans les entreprises adoptent une approche plus positive et plus modérée estimant que l'*empowerment* des employés est possible, dans une certaine mesure, et peut amener des bénéfices pour les organisations et leurs membres (Appelbaum et al., 1999; Ford et Fottler, 1995; Lashley, 1999; Lawler, 1986; Spreitzer, 1997).



Dans le cadre de cette thèse, nous avons choisi de considérer l'*empowerment* des employés **sous un angle positif et constructif**, comme un élément qui peut contribuer à l'efficacité organisationnelle, telle que définie par Morin, Savoie et Beaudin (1994). Nous considérons donc l'*empowerment* selon une **approche fonctionnaliste**, qui s'inscrit dans une perspective de régulation sociale selon Burell et Morgan (1978). Ainsi, nous sommes intéressés à comprendre comment peut s'appliquer le concept d'*empowerment* dans les entreprises plutôt que de vérifier à quel point certains systèmes sociaux renforcent des inégalités sociales ou limitent l'émancipation.

Notre positionnement étant établi, il nous paraît souhaitable de franciser l'expression *empowerment* d'une façon qui reflète le sens que prend ce terme dans une perspective positive et fonctionnaliste. Afin de nous relier aux écrits francophones déjà publiés sur le sujet (Gobert et Vandenberghe, 1998; Gobert, 2000), nous avons adopté le terme « habilitation » qui a été proposé par le psychologue du travail Alain Rondeau (Thiébaud et Rondeau, 1997). Le mot habilitation est défini dans le dictionnaire comme le fait d'avoir la capacité d'exercer certains pouvoirs ou certains actes (Petit Robert, 2002). Nous avons adopté le terme habilitation en étant conscients que certains chercheurs francophones préfèrent conserver le terme anglais (Boudreault, 2000) et, qu'en pratique, la plupart des gestionnaires francophones ont introduit le mot *empowerment* dans leur vocabulaire à défaut d'avoir une traduction aussi percutante (Byham, 1996).

### Notre cadre d'analyse de l'habilitation en milieu de travail

Le phénomène d'habilitation en milieu de travail a été défini et étudié sous divers angles dans une perspective positive et fonctionnaliste. Cette section vise à présenter sommairement les différentes facettes de l'habilitation qui ont été étudiées et à les intégrer dans un cadre d'analyse cohérent.

L'habilitation des employés a d'abord été considérée comme étant un type de **pratiques de gestion** (Cotton, 1996; Heller, Pusic, Strauss et Wilpert, 1998; Lawler, 1986; Leana, 1987; Locke et Schweiger, 1979; Marchington, Goodman, Wilkinson et Ackers, 1992). Désignée de diverses façons au fil des ans (ex. gestion participative, délégation de pouvoir, implication totale), l'habilitation du personnel est au cœur des philosophies et arrangements productifs modernes (ex. Qualité Totale, équipes de travail autonome, structures organisationnelles aplaties et décentralisées). Selon cette conception, l'habilitation est définie comme étant le transfert de la prise de décision de niveaux organisationnels supérieurs vers des niveaux subalternes, ainsi que l'accès accru aux ressources et à l'information pour les employés de première ligne (Lawler, 1986). Les recherches empiriques effectuées dans cette perspective sont nombreuses et ont principalement porté sur les relations existant entre des pratiques de gestion comportant une plus grande participation du personnel et des variables résultantes, telles que la satisfaction et la performance des travailleurs. Les résultats de ces travaux sont décevants et suggèrent que l'implantation de pratiques de gestion axées sur l'habilitation n'entraîne pas nécessairement les effets recherchés au niveau de l'efficacité (Wagner, 1994).

Puis, plus récemment, certains auteurs ont proposé que l'habilitation est avant tout un **état psychologique** ou un ensemble de cognitions et de sentiments qu'entretiennent les gens par rapport à leur travail (Conger et Kanungo, 1988; Menon, 2001; Spreitzer, 1995; Thomas et Velthouse, 1990; Zimmerman, 1995). L'habilitation serait d'abord un état subjectif qui peut être ressenti par des individus plutôt qu'un certain type de système socio-structurel mis en place par des gestionnaires, d'où l'appellation « habilitation psychologique » (HP). L'HP au travail est un état d'esprit global comprenant quatre évaluations cognitives en regard de l'exercice de son rôle dans son organisation. Un individu habilité (a) trouve un sens à l'exercice de son rôle, (b) se sent compétent dans l'exercice de son rôle, (c) a un sentiment d'autodétermination en ce qui concerne les moyens spécifiques pour atteindre les résultats souhaités et (d) croit qu'il peut avoir un impact réel dans son organisation. Ensemble, ces quatre cognitions reflètent une orientation (pro)active au travail, où l'individu souhaite et se perçoit réellement capable de façonner son rôle de travail (Spreitzer, 1995, 1997).

La proposition importante des auteurs définissant l'habilitation d'un point de vue psychologique est que les bénéfices anticipés de l'habilitation se matérialiseront uniquement si les nouvelles pratiques de gestion arrivent à susciter un certain état d'esprit chez les individus. Par exemple, il est facile d'imaginer que la délégation de pouvoirs aux employés de premier niveau puisse échouer si les employés (a) perçoivent que les demandes ou que leur nouveau rôle n'ont pas de sens, (b) ne s'estiment pas compétents pour produire les résultats attendus, (c) jugent qu'ils n'ont pas vraiment de latitude pour déterminer la façon de réaliser leur travail, ou (d) ne

croient pas vraiment qu'ils peuvent avoir un impact réel ou faire une différence dans leur organisation.

Le concept d'HP apparaît très prometteur puisqu'il définit en quelque sorte les conditions psychologiques importantes à créer afin que les employés prennent des initiatives et déploient des efforts pour contribuer activement à l'efficacité dans l'organisation. L'HP apparaît donc comme un état motivationnel des employés, qui peut être conçu comme l'antithèse de l'aliénation au travail (Conger et Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995). Le construit d'HP permet d'expliquer le processus par lequel des pratiques de gestion axées sur l'habilitation pourraient avoir un effet sur l'efficacité organisationnelle.

Bien que très intéressante, cette nouvelle façon de concevoir l'habilitation n'a pas fait l'objet d'une validation empirique complète et notre recension des écrits a permis de faire certains constats. En premier lieu, bien que des dizaines d'études aient été publiées sur l'HP, il n'existe pas de synthèse de ces travaux empiriques qui permettrait de statuer sur l'utilité et la validité de ce concept (Schwab, 1980). En second lieu, s'il est possible de remarquer que plusieurs études ont identifié des liens importants existant entre certaines pratiques de gestion et l'HP, peu de travaux ont établi des liens clairs entre l'HP et divers comportements recherchés chez les employés habilités. De surcroît, les comportements théoriquement associés à l'HP n'ont pas fait l'objet d'une clarification et d'une recherche suffisante. Si quelques comportements ont été proposés (ex. prise d'initiatives, activité soutenue, résilience face aux obstacles), les cadres conceptuels dans lesquels s'inscrivent les

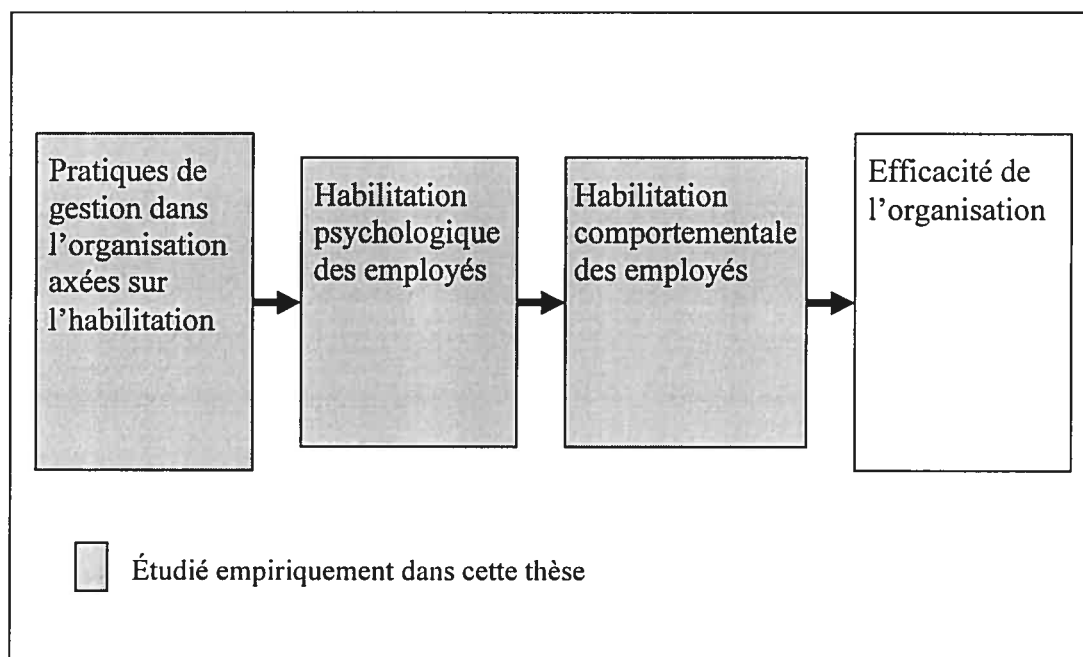
comportements proposés sont peu étoffés et il n'y a pas d'instrumentation actuellement disponible pour mesurer spécifiquement les comportements attendus d'une personne habilitée au travail.

La **perspective comportementale** de l'habilitation, malgré l'importance qu'elle revêt pour contribuer à l'efficacité organisationnelle, semble donc avoir été la grande négligée dans les études sur l'habilitation. En pratique, ceci fait en sorte que les chercheurs se limitent souvent à évaluer l'habilitation de l'employé uniquement à partir de l'expérience subjective d'habilitation vécue par l'individu. Est-ce suffisant pour déterminer si un employé est habilité dans son rôle au travail? Nous croyons que non et proposons que l'habilitation doive aussi être évaluée de façon comportementale afin de vérifier si l'employé s'implique de façon (pro)active dans ses tâches, son groupe de travail et son organisation.

Pour contribuer à l'avancement des connaissances sur l'habilitation au travail, il apparaît donc important de développer un cadre conceptuel et des instruments de mesure permettant d'évaluer l'habilitation comportementale de l'employé. Nous croyons que de tels outils permettraient aux chercheurs ainsi qu'aux gestionnaires de mieux apprécier si les employés sont effectivement habilités dans leur rôle au travail.

La Figure 1 présente notre cadre d'analyse général concernant l'habilitation en milieu de travail. Celui-ci intègre les facettes de l'habilitation qui ont été discutées et précise les éléments qui seront étudiés empiriquement dans cette thèse.

Figure 1. Cadre d'analyse général concernant l'habilitation au travail



### Présentation des articles de la thèse

Cette thèse est rédigée sous forme de trois articles qui répondent aux objectifs suivants: 1) Examiner le concept d'habilitation psychologique et faire le bilan des études sur ce nouveau concept. 2) Développer un cadre conceptuel ainsi qu'une instrumentation adéquate pour évaluer l'habilitation de façon comportementale. 3) Examiner les relations empiriques entre les pratiques de gestion du superviseur, l'habilitation psychologique et l'habilitation comportementale des employés.

Le premier article consiste en une recension des écrits et s'intitule « L'habilitation psychologique au travail: Que savons-nous après une décennie de recherche ? ». L'objectif de cet article est de situer le concept d'HP dans la documentation traitant de l'habilitation en milieu de travail et de faire le bilan des travaux empiriques sur le sujet. Les différentes conceptions de l'HP et instrumentations pour l'appréhender sont recensées. Puis, la conception dominante de l'HP, soit celle de Spreitzer (1995), est étudiée plus à fond. La structure interne de cette mesure de l'HP ainsi que son réseau nomologique sont examinés dans le but de faire le point sur les connaissances accumulées et sur la validité du concept. Enfin, certaines limites sont soulevées pour orienter les recherches futures.

Le deuxième article s'intitule « Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail : développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure ». Une recension des écrits et des entrevues avec vingt gestionnaires ont été réalisés afin de dégager des indicateurs comportementaux associés à l'habilitation et de les intégrer dans un cadre théorique. Un questionnaire auto-révélé et un questionnaire destiné au superviseur ont été construits sur la base de ce cadre théorique afin de nous doter d'un outil permettant d'appréhender l'habilitation comportementale de l'employé. Puis, une étude empirique a été réalisée afin de vérifier les propriétés psychométriques de ces nouveaux instruments de même que leur adéquation avec le cadre théorique défini a priori.

Le troisième article étudie les relations qui existent entre (a) les pratiques d'habilitation du superviseur, (b) l'habilitation psychologique des employés et (c)

l'habilitation comportementales des employés. Des données ont été recueillies au moyen de questionnaires auprès de 359 employés ainsi que de leurs superviseurs dans trois entreprises. Des analyses corrélationnelles et par équations structurelles ont été réalisées afin de tester les relations entre ces trois éléments pouvant respectivement être associés aux trois facettes de l'habilitation qui ont été discutés : l'habilitation comme pratique de gestion, l'habilitation comme un état d'esprit et l'habilitation se reflétant en comportements observables. Ce dernier article est intitulé « Liens entre les pratiques d'habilitation du superviseur et l'habilitation psychologique et comportementale des employés ».

Enfin, la conclusion de cette thèse précise les contributions de nos travaux sur l'habilitation et soulève certaines questions qui pourraient être investiguées davantage.



## Références

- Alinsky, S.D. (1946). *Reveille for radicals*. Chicago: University of Chicago.
- Alvesson, M., & Wilmott, H. (1992). On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review*, 17(3), 432-464.
- Appelbaum, S.H., Hébert, D., & Leroux, S. (1999). Empowerment: culture and leadership – a strategy or fad for the millennium? *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 11(7), 233-254.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: the emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, Mai-Juin, 98-105.
- Bachrach, P., & Botwinick, A. (1992). *Power and empowerment: a radical theory of participatory democracy*. Temple University Press.
- Bartunek, J.M., Bradbury, H., & Boreth, C. (1997). Attending to difference: a social interpretivist approach to empowerment. In W.A. Pasmore & R.W. Woodman (Éd.) *Research in Organizational Change and Development* (vol. 10, pp. 63-103). Greenwich: JAI Press.
- Boudreault, R. (2000). *Effet du leadership des directions d'école sur l'empowerment des enseignants*. Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. Portsmouth : Heineman.

Byham, W. (1996). L' «empowerment», défense et illustration. *L'Expansion Management Review, Mars*, 70-77.

Collins, D. (1997a). Two cheers for empowerment: some critical reflexions. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(1), 23-28.

Collins, D. (1997b). A third cheer for empowerment? In search of a framework. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(3), 127-135.

Collins, D. (1999). Born to fail? Empowerment, ambiguity and set overlap. *Personnel Review*, 28(3), 208-221.

Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

Cotton, J.L. (1996). Employee involvement. In C.L. Cooper, & I.T. Robertson (Éd.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 11, Chap. 7, p. 219-242). John Wiley & Sons Ltd.

EPOC Research Group (1997). *New forms of work organisation: can Europe realise its potential?* Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Ford, R.C., & Fottler, M.D. (1995). Empowerment: a matter of degree. *Academy of Management Executive*, 9(3), 21-29.

Foucher, R., Savoie, A., & Brunet, L. (2002). *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*. Montréal: Éditions Nouvelles.

Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. New York: Seabury.

Gobert, P., & Vandenberghe, C. (1998). L'habilitation psychologique: une nouvelle théorie de la motivation ou un nouveau nom pour d'anciennes théories? Élaboration du construit et validation d'une mesure. *10e Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française*, Bordeaux.

Gobert, P. (2000). L'habilitation psychologique comme variable intermédiaire (médiatrice ou modératrice) entre les caractéristiques du travail, le leadership du superviseur, et la satisfaction au travail, la performance individuelle, le stress. *11e Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française*, Rouen.

Gutierrez, G. (1973). *A theology of liberation*. MaryKnoll, New York: Orbis.

Hardy, C., & Leiba-O'Sullivan, S. (1998). The power behind empowerment: implications for research and practice. *Human Relations*, 51(4), 451-483.

Heller, F., Pusic, E., Strauss, G., & Wilpert, B. (1998). *Organizational participation: Myth and reality*. Oxford University Press.

Inglis, T. (1997). Empowerment and emancipation. *Adult Education Quarterly*, 48(1), 3-17.

Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

Kuokkaken, L. & Leino-Kilpi, H. (2000). Power and empowerment in nursing: three theoretical approaches. *Journal of Advance Nursing*, 31(1), 235-241.

Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: a framework for analysis. *Personnel Review*, 28(3), 169-191.

Lawler, E.E. (1986). *High-involvement management*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Leana, C.R. (1987). Power relinquishment versus power sharing : theoretical clarification and empirical comparison of delegation and participation. *Journal of Applied Psychology*, 72, 228-233.

Le Bossé, Y., & Dufort, F. (2001a). Le cadre paradigmatique de la psychologie communautaire: vers une épistémologie du changement social (Chap. 2, p. 33-74). In F. Dufort & J. Guay (Éd.), *Agir au cœur des communautés*. Les Presses de l'Université Laval.

Le Bossé, Y., & Dufort, F. (2001b). Le pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des communautés: une autre façon d'intervenir (Chap. 3, p. 75-115). In F. Dufort & J. Guay (Éd.), *Agir au cœur des communautés*. Les Presses de l'Université Laval.

Le Bossé, Y., & Lavallé, M. (1993). Empowerment et psychologie communautaire: aperçu historique et perspectives d'avenir. *Cahiers internationaux de psychologie sociale*, 20, 7-20.

Lincoln, N.D., Travers, C., Ackers, P., & Wilkinson, A. (2002). The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 271-290.

Locke, E.A., & Schweiger, R.A. (1979). Participation in decision-making: one more look. In B.M. Shaw & L.L. Cummings (Éd.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 1, p. 265-339).

Marchington, M., Goodman, J., Wilkinson, A., & Ackers, P. (1992). New developments in employee involvement. *Employment Department Research Series*, no. 2.

Menon, S.T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180.

Morin, E.M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation*. Boucherville: Gaëtan Morin.

Nord, W.R., & Doherty, E.M. (1996). Towards an assertion perspective for empowerment: blending employee rights and labour process theories. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 9(3), 193-215.

Perkins, D.D., & Zimmerman, M.A. (1995). Empowerment theory, research, and publication. *American Journal of Psychology*, 23(5), 569-580.

Petit Robert (2002). Paris: Dictionnaires Le Robert.

Sagie, A., & Koslowsky, M. (2000). *Participation and empowerment in organizations. Modeling, effectiveness, and applications*. London: Sage Publication.

Schwab, D.P. (1980). Construct validity in organizational behavior. In B.M. Shaw & L.L. Cummings (Éd.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 2, p. 3-43).

Solomon, B. (1976). *Black empowerment*. New York: Columbia University Press.

Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Spreitzer, G.M. (1997). Toward a common ground in defining empowerment. In W.A. Pasmore & R.W. Woodman (Éd.) *Research in Organizational Change and Development* (vol. 10, p. 31-62). Greenwich : JAI Press.

Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

Thiébaud, M., & Rondeau, A. (1997). Coaching et responsabilisation des collaborateurs. *Actes du colloque « Le changement dans le travail : subir ou agir. Quel rôle pour la gestion des ressources humaines? »*, Association Suisse de Psychologie du Travail de Langue Française, Neuchâtel, 7 Mars.

Wagner, J.A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.

Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: issues and illustration. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599.

L'habilitation psychologique au travail: Que savons-nous après une décennie de  
recherche ?

Jean-Sébastien Boudrias

Université de Montréal

Patrice Gobert

Université Catholique de Louvain

André Savoie

Université de Montréal

Christian Vandenberghe

Université Catholique de Louvain



## ACCORD DES COAUTEURS

### 1. IDENTIFICATION DE L'ÉTUDIANT ET DU PROGRAMME

**Nom de l'étudiant :** Jean-Sébastien Boudrias

**Programme :** Ph. D. Recherche/Intervention en psychologie industrielle et organisationnelle

### 2. DESCRIPTION DE L'ARTICLE

**Auteurs :** Boudrias, J.S., Gobert, P., Savoie, A. & Vandenberghe, C.







**Titre :** L'habilitation psychologique au travail: Que sait-on après une décennie de recherche ?

**Revue :** L'article a été soumis pour publication à la Revue Québécoise de Psychologie, le 25 janvier 2002.

Le premier auteur, Jean-Sébastien Boudrias, a fait une contribution essentielle, majeure et déterminante à la production de cet article. Il a fait une recension exhaustive de la documentation théorique et empirique sur l'habilitation psychologique au travail. Il a analysé de façon critique cette documentation. Enfin, il a contribué de façon substantielle à la rédaction de l'article en écrivant au moins la moitié du texte de même qu'en contribuant de façon significative à l'organisation du texte et à l'articulation des sections de l'article.

### 3. DÉCLARATION DE TOUS LES COAUTEURS AUTRES QUE L'ÉTUDIANT

À titre de coauteur de l'article identifié ci-dessus, je suis d'accord pour que Jean-Sébastien Boudrias inclut cet article dans sa thèse de doctorat qui a pour titre « Élaboration d'une typologie des comportements du personnel habilité et vérification de ses relations avec l'habilitation psychologique au travail ».

		05/07/02
Patrice Gobert	Signature	Date
		20-08-02
André Savoie	Signature	Date
		09/07/02
Christian Vandenberghe	Signature	Date

La correspondance concernant les publications doit être acheminée à :

**Direction de la Revue Québécoise de psychologie**  
Département de psychologie  
Université du Québec à Trois-Rivières  
C.P. 500 Trois-Rivières, Québec, G9A 5H7  
Téléphone : (819) 376-5011, poste 4022  
Télécopieur : (819) 376-5195  
Courriel : [REDACTED]  
www.rqpsy.qc.ca

# REVUE QUÉBÉCOISE DE PSYCHOLOGIE

Revue québécoise de psychologie  
1100, avenue Beaumont  
Bureau 510  
Mont-Royal (Québec)  
H3P 3H5

Trois-Rivières, le 10 octobre 2002

Monsieur Jean-Sébastien Boudrias  
Département de psychologie  
Université de Montréal  
C.P. 6128, Succ. A  
Montréal (Québec)  
H3C 3J7

Cher Collègue,

Nous avons bien reçu la deuxième version de votre article intitulé : *L'habilitation psychologique au travail : Que savons-nous après une décennie de recherche ?*. Il me fait plaisir de vous faire part que votre texte est accepté pour publication en nos pages. Je ne peux vous dire, pour l'instant, dans quel numéro sera publié votre article, mais le processus d'édition suivra son cours. La direction de la *Revue québécoise de psychologie* ne voit pas d'objection à ce que l'article soit reproduit dans la thèse de doctorat du premier auteur (vous-même).

Il me reste à vous féliciter et à vous transmettre mes meilleures salutations.

[REDACTED] *secrétairerie*

*LB* Léandre Bouffard, Ph.D.  
Rédacteur en chef

## Résumé

Cette revue de la documentation sur l'habilitation psychologique (HP) commence par situer le construit dans son contexte historique. Les différentes conceptions de l'HP et instrumentations pour l'appréhender sont revues. La conception quadridimensionnelle de l'HP de Thomas et Velthouse (1990) telle que raffinée et opérationnalisée par Spreitzer (1995a) est retenue comme l'approche dominante du point de vue théorique et empirique. La structure interne de cette mesure de l'HP ainsi que son réseau nomologique sont examinés dans le but de faire le point sur les connaissances accumulées et sur la validité du concept. Enfin, certaines limites sont soulevées pour orienter les recherches futures.

Mots clés : habilitation du personnel, habilitation psychologique, revue de la documentation

## Abstract

This literature review on psychological empowerment (PE) begins with a brief historical overview of the construct. The different conceptualizations and measurement instruments of PE are described. The four-dimensional conceptualization of PE proposed by Thomas & Velthouse (1990), refined and operationnalized by Spreitzer (1995a) appears as the dominant approach on both theoretical and empirical grounds. The PE's internal structure of this measure and its nomological net are examined in order to outline the current knowledge about PE and to assess its validity. Finally, some shortcomings are discussed in order to provide guidelines for future research.

**Key words:** employee empowerment, psychological empowerment, literature review

Traduction du concept *employee empowerment*, l'habilitation du personnel est une expression fort populaire chez de nombreux gestionnaires. Au cours de la dernière décennie, plusieurs consultants en ont activement fait la promotion et l'ont substituée à des concepts qui étaient jadis plus populaires, notamment la gestion participative. Alors que cette expression était déjà entrée dans le vocabulaire des gestionnaires, quelques chercheurs se sont mis à étudier sérieusement ce nouveau concept. D'abord traité sous l'angle de la gestion, l'habilitation a ensuite été abordée dans une perspective psychologique.

Cet article propose de situer brièvement le concept de l'habilitation psychologique (HP) dans son contexte historique. Après avoir défini l'HP, les résultats d'une décennie de recherches seront examinés dans le but de faire le point sur les connaissances accumulées et sur la validité de ce concept. Enfin, des pistes de recherche seront proposées.

#### Contexte historique

Selon Wilkinson (1998), le concept d'*empowerment* en gestion est souvent considéré comme un phénomène entièrement nouveau et est rarement situé dans son contexte historique. Toutefois, ce concept constitue une extension des travaux antérieurs dans des domaines traditionnels en recherche organisationnelle. Dans les années 60, c'est l'enrichissement du travail qui est à l'ordre du jour; l'objectif poursuivi étant d'augmenter la motivation intrinsèque et la satisfaction au travail. Dans les années 70, la participation des employés est considérée comme une façon d'améliorer la performance des travailleurs, via l'amélioration de la qualité de vie au

travail. En Europe, le mouvement de la Démocratie Industrielle milite pour que des lois assurant une distribution plus équilibrée du pouvoir au sein des organisations soient mises en place. En Amérique, la participation à la prise de décision est moins considérée sous cet angle législatif; l'intérêt pour ce thème se traduit plutôt par une explosion d'études sur les styles de leadership et les conditions dans lesquelles la participation s'avère la plus efficace. Dans les années 80, la recherche est fortement influencée par l'importante vague de transformations des organisations, qui a entraîné des réductions d'effectifs dans plusieurs entreprises. De nouvelles formes d'implication du personnel, comme les cercles de qualité, les équipes de travail autonomes et les programmes de partage des bénéfices, apparaissent en force dans les organisations avec l'objectif premier d'améliorer ou de redresser la performance de l'organisation. Depuis les années 90, l'habilitation du personnel constitue sans doute l'appellation la plus populaire pour désigner un mode de gestion où plus de discrétion dans la réalisation des tâches et de pouvoir dans l'organisation sont alloués à l'employé de première ligne.

Cette documentation en gestion a connu une évolution graduelle où il a de plus en plus été envisagé de donner un pouvoir de décision et non seulement un pouvoir de recommandation. De plus, il est proposé que cette marge discrétionnaire s'exerce davantage au quotidien dans la structure normale de production (ex. équipe de travail responsabilisée) plutôt que dans des structures parallèles (ex. cercles de qualité, comité ad hoc). Enfin, l'habilitation du personnel semble maintenant davantage considérée par les gestionnaires pour atteindre des objectifs organisationnels stratégiques tels que l'innovation ou la satisfaction de la clientèle et

n'est plus seulement envisagée dans une perspective de qualité de vie au travail (EPOC Research Group, 1997).

Récemment, le champ de recherche traitant de l'habilitation du personnel a connu un recadrage issu d'un nouvel éclairage offert par la psychologie organisationnelle. Plutôt que de tenter de comprendre l'effet des pratiques de gestion sur des résultantes individuelles telles que la performance ou la satisfaction au travail, certains chercheurs ont suggéré de mettre davantage l'accent sur l'expérience même d'être habilité au travail. Reconnaisant qu'une pratique de gestion peut avoir des effets fort diversifiés chez différents individus, il a été proposé de cibler en priorité la recherche sur l'état cognitif des travailleurs habilités. Ainsi, des chercheurs ont proposé des définitions de cet état psychologique considéré comme une variable médiatrice entre des conditions de travail et des comportements et attitudes au travail. De plus, des instruments ont été développés pour mesurer directement cet état cognitif plutôt que de l'inférer comme c'était par exemple le cas dans la majorité des recherches antérieures sur la participation à la prise de décision.

#### Distinction entre l'habilitation et l'habilitation psychologique

L'habilitation du personnel signifie, dans un sens large, donner du pouvoir à un employé dans l'exercice de ses fonctions. Dans les écrits, ce terme est cependant employé pour désigner deux réalités distinctes : 1) les conditions organisationnelles, les pratiques de gestion ou les caractéristiques du travail mises en place afin que les individus aient plus de pouvoir, 2) l'état psychologique d'un individu habilité. La première perspective, qui a été discutée en gestion sous différentes appellations

(participation à la prise de décision, implication totale du personnel, *empowerment*, etc.), bénéficie d'une documentation empirique abondante (cf. Wagner, 1994). La deuxième perspective correspond à l'HP. Cette dernière conceptualisation de l'habilitation est plus récente mais s'appuie sur des travaux classiques en psychologie de la motivation. Ces deux perspectives, qui ont souvent été confondues dans les premiers écrits sur l'habilitation, sont maintenant mieux différenciées (Lashley, 1999).

À l'instar d'autres auteurs (Liden et Arad, 1996; Spreitzer, 1997), nous croyons que ces deux perspectives sont complémentaires et gagnent à être prises en compte simultanément pour comprendre l'habilitation des employés. Ainsi, bien que cet article soit centré sur l'examen du concept d'HP, la perspective managériale sera abordée dans une section consacrée aux antécédents de l'HP.

#### Le concept d'habilitation psychologique

L'HP est un concept relativement récent en psychologie du travail. À cet égard, seulement quelques définitions de cet état psychologique ont été proposées et aucune d'entre elles ne fait complètement consensus. Par contre, il semble y avoir une certaine convergence au niveau des dimensions constitutives de l'HP. Le Tableau 1 donne un aperçu des principales conceptions de l'HP.

-----

Insérer le Tableau 1 à peu près ici

-----



Parmi les conceptions de l'HP recensées, c'est celle proposée par Thomas et Velthouse (1990), raffinée et opérationnalisée par Spreitzer (1992; 1995a), qui constitue la véritable assise du concept. L'intérêt pour cette conception provient certainement du fait qu'elle a proposé le premier cadre conceptuel multidimensionnel de l'HP, ce qui la distingue d'une conception antérieure assimilant l'HP au sentiment d'efficacité personnelle (Conger et Kanungo, 1988). L'objectif poursuivi par Thomas et Velthouse était de définir un ensemble plus complet des cognitions qui suffisent à expliquer la motivation intrinsèque en regard de la tâche. Ces cognitions seraient des antécédents aux comportements attendus des employés habilités, i.e. des comportements autodéterminés visant à assurer l'efficacité des opérations ou à augmenter l'efficacité du travail (Stewart et Manz, 1997).

Selon Thomas et Velthouse (1990), l'HP se manifeste à travers quatre classes de cognitions par rapport à la tâche: le sens, la compétence, le choix et l'impact. Se référant à des concepts provenant de textes classiques en psychologie du travail, Spreitzer (1995a) définit les quatre dimensions comme suit:

*Sens*: valeur perçue d'un objectif ou d'une finalité du travail en relation avec ses croyances, attitudes et valeurs personnelles (Brief et Nord, 1990; Hackman et Oldham, 1980).

*Compétence*: croyance en ses capacités d'effectuer son travail avec succès (Bandura, 1989).

*Autodétermination (choix)*: sentiment d'avoir la liberté de faire des choix dans l'initiation et la régulation de ses actions (Deci, Connell et Ryan, 1989).

*Impact*: degré avec lequel l'individu perçoit qu'il peut influencer les conséquences stratégiques, administratives ou opérationnelles au travail (Ashford, 1989).

Ces dimensions se combineraient de façon additive pour constituer le construit global de l'HP. Ensemble, ces quatre cognitions reflèteraient l' « orientation active (plutôt que passive) d'un individu en regard de son rôle au travail [...], qui fait en sorte que celui-ci souhaite et se sent capable de façonner son rôle et son milieu de travail » (Spreitzer, 1995a, p.1444).

À la suite à ces écrits fondateurs, les réflexions concernant l'HP ont continué d'évoluer. D'une part, Thomas et Tymon (1993) ont révisé substantiellement la sous-dimension *Impact* de l'HP. Celle-ci a été rebaptisée *Progrès* lorsque les chercheurs ont choisi d'évacuer la notion d'impact qui, contrairement aux trois autres sous-dimensions de l'HP, ne constitue pas nécessairement une expérience intrinsèquement satisfaisante dérivée de l'accomplissement de la tâche. La dimension *Progrès* est définie comme « l'accomplissement ressenti par la réalisation d'un objectif de travail. Ce sentiment de progrès implique le sentiment que la tâche avance, que les activités réalisées contribuent réellement à accomplir quelque chose » (Thomas, Jensen et Tymon, 1997, p.7).

D'autre part, Menon (1999; 2001) a proposé une nouvelle conception de l'HP incluant une dimension explicitement liée aux objectifs organisationnels poursuivis. Il propose l'ajout de la dimension *Internalisation des objectifs* qu'il désigne comme la

propriété énergisante d'une cause valable ou d'une vision excitante conférée par le leadership organisationnel. Des données empiriques permettent de constater que cette dernière dimension est modérément corrélée avec les dimensions *sens* ( $r = .48, p < .01$ ) et *impact* ( $r = .40, p < .01$ ), telles qu'opérationnalisées par Spreitzer (1995a). Par ailleurs, la dimension *contrôle* proposée par Menon est fortement liée à l'*impact* ( $r = .75, p < .01$ ) et à l'*autodétermination* ( $r = .53, p < .01$ ) et les opérationnalisations de Menon et de Spreitzer de la dimension *compétence* sont fortement corrélées entre elles ( $r = .66, p < .01$ ).

Enfin, une conception différente de l'HP provient de la psychologie communautaire. Déplorant le fort accent mis sur des perceptions et des croyances, Zimmerman (1995) propose que l'HP est constituée de trois composantes: intrapersonnelle, interactionnelle et comportementale. Ces trois composantes fusionneraient pour former l'image d'une personne qui croit en sa capacité d'influencer un contexte donné (intrapersonnelle), qui comprend comment fonctionne le système dans ce contexte (interactionnelle) et qui s'engage dans des comportements pour exercer du contrôle dans le contexte (comportementale). En fait, seule la composante intrapersonnelle est incluse dans les conceptions de l'HP en milieu de travail. Quant à elle, la dimension comportementale est présente indirectement, puisqu'elle est étudiée comme une variable dépendante de l'HP.

En résumé, les chercheurs s'entendent généralement pour dire que l'HP est un construit cognitif, individuel et multidimensionnel (incluant souvent les sentiments de compétence et de contrôle). Malgré le fait qu'il existe plusieurs conceptions de l'HP

dans la documentation scientifique, c'est la conception originale de Thomas et Velthouse (1990) raffinée et opérationnalisée par Spreitzer (1995a) qui est actuellement la conception dominante. Celle-ci ne reprend que la dimension intrapersonnelle de l'HP telle que vue par Zimmerman (1995) et n'implique la dimension comportementale que comme une conséquence potentielle. Cette conception s'appuie sur les postulats suivants : 1) l'état d'habilitation au travail n'est pas nécessairement transférable à d'autres situations ou rôles de vie; 2) l'HP n'est pas un trait de personnalité généralisable à différentes situations de travail; 3) l'HP doit être évaluée à travers des perceptions, car elle est définie comme un ensemble de cognitions; 4) il s'agit d'une variable continue car les gens peuvent se percevoir comme étant plus ou moins habilités.

#### Les études empiriques

Cette section fait le bilan des travaux empiriques effectués depuis l'élaboration du concept d'HP par Thomas et Velthouse (1990). Au total, 35 études empiriques sur l'HP ont été recensées, lesquelles comprennent 30 échantillons indépendants.

#### Les questionnaires existants

La plupart des chercheurs utilisent un questionnaire pour mesurer l'HP (Tableau 1). Quatre questionnaires sont disponibles pour mesurer l'HP en milieu de travail. De loin, c'est celui de Spreitzer (1995a) qui a été le plus utilisé (22 échantillons sur 30), que ce soit dans sa *forme originale* (Cirka, 2000; Corrigan, 1998; Gagné, Sénécal et Koestner, 1997; Gomez et Rosen, 2001; Janssen,

Schoonebeek et van Looy, 1997; Koberg, Boss, Senjem et Goodman, 1999; Konczak, Stelly et Trusty, 2000; Kraimer, Seibert et Liden, 1999; Laschinger, Finegan, Shamian et Almost, 2001; Laschinger, Finegan, Shamian et Wilks, 2001; Liden, Wayne et Sparrowe, 2000; Seigall et Gardner, 2000; Spreitzer, 1995a, 1995b, 1996; Spreitzer, De Janasz et Quinn, 1999; Spreitzer, Kizilos et Nason, 1997; Spreitzer et Mishra, 2002; Vardi, 2000; Whiley, 1999), dans une *forme équivalente* (Corsun et Enz, 1999; Fulford et Enz, 1995; Gobert et Vandenberghe, 1998; Gobert, 2000) ou dans une *forme abrégée* (Fuller, Morrison, Jones, Bridger et Brown, 1999; Morrison, Jones et Fuller, 1997). Les questionnaires de Tymon (1988) et de Menon (2001) ont respectivement été utilisés auprès de deux (Boudreault, 2000; Thomas et Tymon, 1994) et de cinq échantillons (Conger, Kanungo et Menon, 2000; Menon, 1999, 2001; Menon et Hartmann, 2002). Aucune étude ayant utilisé le questionnaire de Thomas et Tymon (1993) n'a été publiée dans une revue scientifique. Relevons que trois questionnaires d'HP sont disponibles en français : 1) le questionnaire de Menon, qui a été validé auprès d'étudiants montréalais au MBA, est disponible en français et en anglais; 2) le questionnaire de Tymon a été traduit et validé par Boudreault (2000) dans une étude auprès d'enseignants québécois; 3) Gobert (2000) a construit un inventaire d'HP respectant la conception de Spreitzer qui a été validé dans le milieu de la santé belge.

À ce jour, l'équivalence des contenus mesurés entre les quatre questionnaires d'HP n'est pas connue empiriquement, sauf pour ce qui est des liens entre les instruments de Spreitzer (1995a) et de Menon (2001). De façon générale, les différentes opérationnalisations de l'HP semblent présenter des recouvrements

importants (par ex., la corrélation entre les scores globaux d'HP aux questionnaires de Spreitzer et de Menon est de .77,  $p < .01$ ; Menon & Hartmann, 2002) bien que deux dimensions (progrès, internalisation des objectifs) semblent plus exclusives à certains instruments.

Soulignons enfin que Conger et Kanungo (1988) et Zimmerman (1995) n'offrent pas de questionnaires génériques pour évaluer l'HP. Dans le premier cas, cela peut s'expliquer par le fait que l'HP est assimilé au sentiment d'efficacité personnelle requérant, selon Bandura (1997), une mesure spécifique au contexte étudié. Dans le deuxième cas, l'auteur se demande si la création d'un instrument générique est pertinente puisque l'on croit que l'HP varie selon la population et les contextes évalués. Bien que ce dernier point de vue ait des supporters (Bartunek, Bradbury et Boreth, 1997), il a aussi ses détracteurs (Spreitzer, 1997).

#### Validation interne du construit

Puisque l'HP présente la particularité de rassembler des concepts habituellement considérés comme distincts et dont l'existence a déjà été reconnue en psychologie, il est pertinent de s'attarder aux indices qui pourraient valider l'existence de l'HP, comme méta-concept. Pour ce faire, nous examinerons les propriétés de la mesure de Spreitzer (1995a), qui est la plus répandue et qui s'appuie sur une définition qui postule explicitement que l'HP est un concept de deuxième ordre ou un méta-concept.

### Fiabilité

Un coefficient de fidélité pour la mesure globale de l'HP est seulement disponible pour dix échantillons indépendants (Cirka, 2000; Corsun et Enz, 1999; Gomez et Rosen, 2001; Janssen et Schuilling, 1998; Koberg et al., 1999; Konczak et al., 2000; Morrison et al., 1997; Spreitzer, 1995a, 1995b). Effectuées dans des milieux variés, ces études donnent des coefficients alpha qui varient d'acceptables à très bons ( $.62 \leq \alpha \leq .90$ ) avec une moyenne de .82. La fidélité des quatre sous-dimensions de l'HP est mieux documentée et apparaît satisfaisante même si nous avons constaté que, de façon constante dans les études, la dimension *compétence* présente les indices de cohérence interne les plus faibles. D'autre part, Spreitzer (1995a) rapporte de bons coefficients de stabilité temporelle ( $.58 \leq r \leq .72, p < .01$ ) pour les quatre sous-dimensions de l'HP, sur une période de cinq mois (fixée arbitrairement) sans changement organisationnel connu.

### Structure du construit

Spreitzer (1995a) propose que l'HP est un construit global incluant quatre dimensions distinctes. À cet égard, deux analyses factorielles exploratoires (Fulford et Enz, 1999; Gobert et Vandenberghe, 1998) ont trouvé que les échelles *choix* et *impact* ne sont pas distinctes, alors que cinq autres (Cirka, 2000; Corrigan, 1998; Gagné et al., 1997; Gobert, 2000; Janssen et al., 1997) ont observé la structure en quatre dimensions attendue. Aussi, de façon particulièrement intéressante, les résultats de deux études (trois échantillons) ayant effectué des analyses factorielles confirmatives de second niveau montrent que le modèle de mesure de l'HP (quatre

dimensions et construit latent de deuxième niveau) correspond bien aux données observées (Kraimer et al., 1999; Spreitzer, 1995a, 1995b). Ces derniers résultats appuient de façon éloquente l'hypothèse que l'HP constitue un méta-concept englobant quatre sous-dimensions. Par contre, il n'est pas certain que les dimensions *choix* et *impact* soient indépendantes (Kraimer et al., 1999).

### Le réseau nomologique

Un réseau nomologique spécifie les liens probables entre un construit cible, dans ce cas l'HP, et d'autres construits théoriquement associés. D'un point de vue scientifique, cette étape de théorisation est très importante car elle sert à clarifier ou à valider le construit cible (Schwab, 1980). Toutefois, la plupart des études répertoriées sur l'HP n'ont pas été effectuées dans cette perspective. Dans un contexte de recherche appliquée, l'HP a plutôt été mise en relation avec des variables dépendantes importantes pour les entreprises ou les employés, comme l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail, mais qui à l'origine n'ont pas été conçues comme les principales conséquences ou manifestations de l'HP. Cette section présente une synthèse des relations empiriques découvertes entre l'HP et des critères externes dans ces deux optiques d'études. Organisée en trois parties (résultantes, antécédents, rôle médiateur de l'HP), elle met l'accent sur les principales relations spécifiées dans les cadres théoriques proposés par les pionniers du construit de l'HP.

### Les résultantes de l'habilitation psychologique

Conger et Kanungo (1988) décrivent l'expérience d'habilitation comme « augmentant à la fois l'initiation et la persistance des comportements des



collaborateurs vers l'atteinte des objectifs dans la tâche » (p.476). Thomas et Velthouse (1990) retiennent et développent cette idée en précisant des conséquences comportementales de l'HP associés à l'auto-gestion (Thomas et al., 1997): activité (par opposition à passivité), concentration de l'énergie à la tâche, initiation de nouvelles tâches en fonction des problèmes et opportunités, et persistance face aux obstacles. L'implication dans l'organisation et la participation à la prise de décision seraient deux autres manifestations comportementales de l'HP (Zimmerman, 1995). Pour sa part, Spreitzer (1997) considère que l'HP conduit à deux résultantes principales: à des comportements proactifs (innovation, influence ascendante) et à l'efficacité individuelle au travail.

L'HP comme variable prédictive des comportements au travail. En dépit du fait que les comportements proactifs et autogérés furent parmi les premières conséquences comportementales mentionnées de l'HP, peu de chercheurs s'y sont intéressés (Tableau 2). D'une part, une première étude effectuée auprès d'employés ayant des tâches caractérisées par des niveaux élevés de complexité et d'autonomie (Thomas et Tymon, 1994) montre que seule la dimension *choix* est liée significativement ( $r = .31, p < .01$ ) à une mesure agrégée des comportements autogérés proposés par Thomas et Velthouse (1990).

-----  
 Insérer le Tableau 2 à peu près ici  
 -----

D'autre part, quelques études documentent le lien entre l'HP et des comportements proactifs. Ces comportements peuvent être définis comme « la prise

d'initiative pour améliorer les conditions actuelles ou pour en créer de nouvelles; ils impliquent de remettre en question le statu quo plutôt que de s'adapter passivement aux conditions présentes » (Crant, 2000, p.436). Dans deux études menées auprès de cadres intermédiaires, les cognitions de l'HP sont corrélées entre .08 et .25 (mais le lien est non significatif pour les dimensions *sens* et *choix*) aux comportements d'innovation lorsque ces derniers sont évalués par des observateurs externes (Spreitzer, 1995ab) alors qu'elles varient entre .12 et .43 quand ces comportements sont auto-déclarés (Janssen et al., 1997). D'autre part, une étude réalisée auprès de personnel d'une grande chaîne de supermarchés en Angleterre (93% sans responsabilité d'encadrement), montre que l'*internalisation des objectifs* (ici l'excellence du service), l'évaluation de sa *compétence* et de son autonomie (*choix*) sont corrélés positivement ( $.30 \leq r \leq .58$ ) à une mesure auto-déclarée de comportements d'amélioration continue et d'efforts orientés vers la satisfaction du client (Peccei et Rosenthal, 2001). Enfin, un lien positif<sup>1</sup> ( $\gamma = .15, p < .01$ ) a aussi été découvert entre l'HP et l'influence ascendante, un ensemble de comportements pouvant aussi être qualifiés de proactifs (Spreitzer et al., 1999).

Quatre études fournissent des résultats permettant d'apprécier les relations entre l'HP et des comportements reflétant l'implication organisationnelle. Celles-ci révèlent que l'HP est associée positivement à des comportements hors rôle ou de

---

<sup>1</sup> Comme notre recension s'intéresse à la validité du concept d'HP, nous rapportons les coefficients de corrélation ( $r$ ) entre l'HP et des critères externes plutôt que des coefficients de régression ou des liens structurels ( $\beta, B, \gamma$ ), qui sont des mesures d'associations partielles influencées par les autres relations considérées simultanément par le chercheur. De tels liens partiels ont uniquement été rapportés lorsque les coefficients de corrélation n'étaient pas présentés dans les études empiriques revues.

citoyenneté organisationnelle (Cirka, 2000; Janssen et Schuiling, 1998; Menon, 2001; Menon et Hartmann, 2002). Bien que ces comportements de citoyenneté n'aient pas été proposés explicitement dans le réseau nomologique de l'HP, ils sont en partie compatibles avec les comportements attendus des personnes habilitées en ce sens qu'ils sont autodéterminés (ils ne font pas partie des exigences formelles liées au poste) et permettent d'assurer l'efficacité des opérations dans l'organisation (Organ, 1988). Toutefois, le caractère passif de certains comportements de citoyenneté (par ex., la ponctualité) (Frese, Fay, Hillburger et Tag, 1997) serait peut-être moins compatible avec l'habilitation du personnel.

L'HP comme variable prédictive de la performance ou de l'efficacité individuelle. L'efficacité individuelle est généralement définie comme le degré selon lequel l'employé remplit ou excède les attentes face à son rôle de travail (Spreitzer, 1995a). Les recherches préalables sur les différentes dimensions de l'HP permettaient de poser l'hypothèse de corrélations positives avec l'efficacité ou la performance, chaque dimension agissant sur ces résultantes suivant des mécanismes différents. La perception de sens augmente l'engagement (Kanter, 1983). Le sentiment de compétence pousse à l'effort et à la persistance dans des situations de défi (Gecas, 1989), aide à faire face et à maintenir des attentes élevées (Ozer et Bandura, 1990), ainsi qu'à performer (Locke, Frederick, Lee et Bobko, 1984). Le sentiment d'autodétermination soutient l'apprentissage, l'intérêt dans l'activité et la résistance face aux difficultés (Deci et Ryan, 1987). L'impact est associé aux performances élevées (Ashforth, 1990).

-----  
Insérer le Tableau 3 à peu près ici  
-----

Huit études ont vérifié la relation entre l'HP et l'efficacité individuelle (Tableau 3). D'emblée, mentionnons que les résultats de deux études paraissent moins fiables car une mesure auto-déclarée comportant un seul item a été employée pour mesurer globalement l'efficacité (Fulford et Enz, 1995; Koberg et al., 1999). Les études qui ont plutôt recueilli une mesure d'efficacité auprès d'observateurs externes révèlent des corrélations positives faibles entre certaines dimensions de l'HP et l'efficacité. Cependant, il y a peu de consistance entre les études; seule la dimension *impact* est corrélée significativement de façon constante avec l'efficacité ( $.18 \leq r \leq .33$ ,  $p < .05$ ). Ces études ont été effectuées dans divers milieux de travail avec des échantillons composés soit exclusivement de travailleurs sans responsabilité d'encadrement (Corrigan, 1998; Gobert, 2000; Liden et al., 2000; Silver, 2000) ou soit d'une certaine proportion de gestionnaires (Cirka, 2000; Spreitzer, 1995ab).

L'HP comme variable prédictive de résultantes affectives. Bien que les résultantes affectives n'aient pas été spécifiées formellement dans les premières propositions du réseau nomologique de l'HP, elles ont été abondamment étudiées (Tableau 4). Ceci pourrait s'expliquer par le fait que l'habilitation du personnel est associée par certains (par ex., Vogt et Murrell, 1990) au paradigme de qualité de vie au travail où la satisfaction, l'engagement et le stress vécus par le personnel sont des variables importantes. D'autre part, les chercheurs en psychologie organisationnelle

disposent d'une expertise et d'instruments issus d'une tradition de recherche pour apprécier ces variables.

-----

Insérer le Tableau 4 à peu près ici

-----

Neuf études ont vérifié les relations entre l'HP et la satisfaction au travail. Le *sens* est la composante de l'HP qui est la plus associée à la satisfaction. Depuis Herzberg (1966), il est bien connu que la satisfaction au travail d'un individu augmente si son travail est significatif pour lui. Les sentiments de *choix* et d'*impact* sont aussi corrélés modérément à la satisfaction. Par contre, le lien entre le sentiment de *compétence* et la satisfaction est plus faible. Notons que les corrélations entre la satisfaction et le score global d'HP sont de .34, .41, .43, .59, .60 et .64.

Pour les entreprises, l'engagement organisationnel peut être intéressant à évaluer de façon prospective pour s'assurer que les employés habilités disposeront de leur marge de manœuvre à des fins constructives pour l'organisation. L'HP pourrait contribuer à l'engagement affectif envers l'organisation à travers un processus de réciprocité (Liden et al., 2000). Les personnes tendent à apprécier les organisations qui leur donnent des opportunités de décision, de mise en oeuvre de leurs compétences, de prise de responsabilités, etc. En échange de ces opportunités, les personnes s'engagent envers l'organisation. Sept études explorent cette hypothèse. Toutes les corrélations sont positives, assez élevées et significatives. Quatre études montrent que le score global d'HP est fortement lié à l'engagement ( $r = .41, .55, .56, .64$ ).

Les relations entre l'HP et le stress ainsi que le *burnout* ont aussi été examinées dans quatre études. Toutes les corrélations sont négatives même si plusieurs sont faibles et/ou non significatives au plan statistique. Relevons que c'est la relation entre sentiment de *compétence* et le stress/*burnout* qui semble la plus constante et la plus élevée.

En somme, l'étude des résultantes de l'HP montre que ce concept est associé positivement et fortement (surtout via la dimension *sens*) à des résultantes affectives comme l'engagement affectif envers l'organisation et la satisfaction au travail. L'HP est associée positivement à certains comportements autogérés et proactifs, les liens étant généralement plus forts lorsque ces derniers sont auto-rapportés plutôt qu'évalués par un observateur externe. Malgré cela, une corrélation assez forte a été observée entre l'HP et l'expression constructive de ses idées ( $r = .50, p < .01$ ; Cirka, 2000), un comportement dit de citoyenneté évalué par un supérieur. Enfin, les liens entre l'HP et la performance individuelle de même qu'avec le stress/*burnout* demeurent inconsistants et plutôt faibles.

#### Les antécédents de l'habilitation psychologique

Thomas et Velthouse (1990) retiennent trois sortes de leviers de gestion pour influencer l'HP: des pratiques de gestion du superviseur, les caractéristiques de la tâche, ainsi que des variables relatives au système managérial plus large, aux politiques de gestion (le système de récompense). D'autre part, leur modèle reconnaît

aussi l'influence potentielle de variables dispositionnelles (croyances généralisées) sur l'HP.

Les antécédents dispositionnels de l'HP. Il est apparu très rapidement que des variables dispositionnelles pouvaient être des antécédents potentiels aux quatre cognitions composant l'HP. Tout particulièrement le lieu de contrôle pouvait être considéré comme une généralisation des sentiments d'impact à travers diverses situations (de travail et de non-travail) et à travers différents moments de vie. D'autre part, les liens étaient déjà établis entre l'estime de soi et le sentiment d'efficacité personnelle, ici nommé sentiment de compétence.

-----

Insérer le tableau 5 à peu près ici

-----

Quatre études testent l'hypothèse d'une corrélation positive entre le lieu de contrôle interne et l'HP (Tableau 5). La première (Spreitzer, 1995a) ne présente aucune corrélation significative. Par contre, les trois autres trouvent des corrélations négatives et significatives entre l'HP et le lieu de contrôle externe. D'autre part, quatre études ont testé l'hypothèse d'une corrélation positive entre l'estime de soi et l'HP. Trois études transversales ont donné des corrélations significatives où la dimension *compétence* est la plus fortement liée à l'estime de soi. Par contre, des résultats différents sont obtenus dans une étude longitudinale menée auprès de professionnels en Israël (Vardi, 2000). L'estime de soi évaluée dans le cadre d'un centre d'évaluation ne permet pas de prédire l'HP en emploi.

Les pratiques de gestion du superviseur. Puisque c'est habituellement au responsable hiérarchique qu'il revient d'habiliter ses collaborateurs, il est logique de constater que les deux premiers leviers de gestion proposés par Thomas et Velthouse (1990) soient le leadership et la délégation.

-----

Insérer le Tableau 6 à peu près ici

-----

Deux études (Gobert, 2000; Morrison et al., 1997) utilisent le modèle du leadership transformationnel de Bass (1985), deux autres (Gomez et Rosen, 2001; Liden et al., 2000) le modèle de l'échange leader-membre (LMX), quatre autres encore (Boudreault, 2000; Konczack et al., 2000; Menon, 1999, 2001; Menon et Hartmann, 2002) investiguent des comportements particuliers de responsables visant spécifiquement l'habilitation (Tableau 6). Toutes les corrélations sont positives et significatives avec trois des dimensions de l'HP (*sens*, *autodétermination* et *impact*) alors qu'elles le ne sont pas toujours dans le cas de la dimension *compétence*. Notons que, pour les deux modèles étudiés (LMX et leadership transformationnel), les corrélations sont plus élevées pour les dimensions *impact* et *auto-détermination* que pour la dimension *sens*. C'est également le cas pour les comportements de délégation (cf. études de Menon) pour lesquels la corrélation est de .42/.73 avec le sentiment de contrôle et de .27/.37 avec le *sens* (internalisation des objectifs).

L'étude de Konczak et al. (2000) est intéressante car elle examine un ensemble de comportements visant spécifiquement à habiliter les collaborateurs. Toutes les corrélations avec l'HP sont significatives et s'échelonnent de .23 pour



l'imputabilisation, .42 pour le partage de l'information, .46 et .47 pour le *coaching* et le développement des habiletés, .54 pour l'encouragement à la prise de décision autonome, à .62 pour la délégation. Ceci corrobore les modèles théoriques concernant les pratiques managériales d'habilitation (Sagie et Koslowsky, 2000). Selon ces modèles, la participation progressive consiste pour le responsable à d'abord informer, consulter, décider conjointement, puis déléguer avant de donner de l'autorité continue et de permettre l'auto-direction. Cette même progression semble présente dans les études de Menon car la corrélation entre le sentiment de *contrôle* et la consultation est de .33/.49 alors que celle entre le sentiment de *contrôle* et la délégation est de .42/.73.

Les caractéristiques de la tâche. Le modèle de Hackman et Oldham (1980) apparaît naturellement comme un levier d'intervention car le concept d'HP est inspiré par ce modèle. En effet, ce modèle prévoyait déjà l'influence des caractéristiques de l'emploi sur trois états psychologiques critiques (signification perçue du travail, responsabilité perçue des résultats du travail, et connaissance des résultats actuels) considérés par les auteurs comme le « coeur causal » de leur modèle. Cette partie de leur modèle est cependant celle qui a été la moins étudiée comme ont pu le constater Fried et Ferris (1987) dans leur revue de la documentation (8 études sur les 200 recensées incluaient les états psychologiques).

-----  
Insérer le tableau 7 à peu près ici  
-----

Tester les caractéristiques de l'emploi comme antécédents des dimensions de l'HP revient quasiment à remettre à l'épreuve cette partie du modèle de Hackman et

Oldham, tout au moins en ce qui concerne la signification perçue du travail (*sens*) et l'expérience de responsabilité face aux résultats (*impact* et *autodétermination*).

Quatre études ont testé ces hypothèses (Tableau 7). Les résultats montrent que l'autonomie et le feedback du travail sont surtout associés à l'*autodétermination* et à l'*impact*. Le sentiment de *compétence* est associé positivement, mais plus faiblement, à certaines caractéristiques de la tâche comme le feedback du travail et, étonnamment, est associé négativement ( $\beta = -.26$ ) à l'autonomie. La signification du travail (qui inclut la variété, l'identité et l'importance) semble être la dimension de la tâche la plus associée au *sens*. Mentionnons que toutes ces études ont utilisé des mesures perceptuelles plutôt qu'objectives des caractéristiques de l'emploi (Glick, Jenkins et Gupta, 1986), ce qui n'est pas sans problème pour différencier l'HP de certaines caractéristiques de l'emploi (par ex., importance du travail *vs* sens, autonomie *vs* choix).

Les leviers organisationnels, politiques, structurels et culturels. Cette dernière catégorie de leviers pour influencer l'HP est plus hétérogène que les autres catégories d'antécédents revus. Aussi, seuls les résultats des principales études seront présentés et ceux-ci ne seront pas mis sous forme de tableau étant donné que la diversité des variables étudiées et de leurs opérationnalisations rend les comparaisons inter-études difficiles.

Premièrement, certaines politiques ou arrangements organisationnels seraient susceptibles de favoriser l'habilitation du personnel. Lawler (1986) propose quatre pratiques – qui ne se limitent pas à des caractéristiques ou comportements du superviseur – caractérisant un système organisationnel propice à l'implication totale du personnel. L'implication totale ou stratégique consiste à donner aux employés de première ligne plus de pouvoir dans l'exercice de leurs fonctions, à leur rendre accessible l'information stratégique, à développer leurs connaissances des opérations de l'organisation ainsi que leurs compétences, et à leur attribuer des récompenses contingentes aux résultats atteints.

La délégation de pouvoir est surtout associée aux sentiments d'*autodétermination* ( $r = .65, p < .01$ ) et d'*impact* ( $r = .58, p < .01$ ) (Corrigan, 1998). L'accès à l'information stratégique est liée significativement à toutes les dimensions de l'HP (Silver, 2000; Spreitzer, 1995a) et au score global d'HP ( $.31 \leq r \leq .35, p < .05$ ) (Corrigan, 1998; Janssen et Schuiling, 1998; Spreitzer, 1995a). La connaissance du fonctionnement organisationnel et de sa contribution aux objectifs organisationnels est surtout liée au *sens* ( $r = .40, p < .01$ ) et au sentiment d'*impact* ( $r = .44, p < .01$ ) (Corrigan, 1998). Enfin, les récompenses contingentes à l'atteinte de résultats sont liées au sentiment d'*impact* ( $r = .34, .35, p < .05$ ; Corrigan, 1998; Spreitzer, 1995a). Relevons que le sentiment de *compétence* n'est pratiquement pas associé à ces quatre pratiques de gestion (Corrigan, 1998).

En plus des éléments mentionnés ci-dessus, Kanter (1977) propose que d'autres éléments socio-structurels comme l'accès à du soutien socio-politique, à des

ressources, et à des opportunités d'apprentissage peuvent favoriser l'HP. Accessibles via la structure formelle ou informelle, ces éléments socio-structurels sont associés positivement à l'HP (Laschinger, Finegan, Shamian et Wilk, 2001; Spreitzer, 1996).

Deuxièmement, certains arrangements structurels ont été mis en relation avec l'HP. Deux études tentent d'apprécier l'influence d'une structure centralisée sur l'HP. Menon (1999, 2001; Menon et Hartmann, 2002) met en évidence une corrélation négative entre le score global d'HP et une mesure perceptive de la centralisation ( $r = -.64/-0.61, p < .01$ ) alors que Spreitzer (1996) trouve une relation positive entre le score d'HP (surtout via la dimension *compétence*;  $r = .12, p < .05$ ) et une mesure objective de la décentralisation (*span of control*).

Troisièmement, quelques études cherchent à vérifier la possibilité qu'un climat ou une culture particulière dans l'organisation ou dans le groupe de travail favorise l'HP. Spreitzer (1995b) trouve qu'un climat organisationnel participatif et orienté vers les relations humaines est associé au score d'HP ( $r = .34, p < .01$ ). Trois études trouvent des relations positives modérées ou faibles entre la qualité des échanges entre les membres du groupe de travail et l'HP (Janssen et Schuiling, 1998; Liden et al., 1999; Siegall et Gardner, 2000). En ce sens, Koberg et al. (1999) montrent aussi que la confiance intragroupe ( $r = .34, p < .05$ ) et l'acceptation d'une influence mutuelle entre les membres du groupe ( $r = .47, p < .05$ ) sont associées au score d'HP. Corsun et Enz (1999) trouvent, quant à eux, que parmi différentes formes de soutien disponibles dans le milieu de travail, c'est celui exercé par les pairs qui est surtout lié aux dimensions de l'HP ( $.41 \leq r \leq .51, p < .01$ ).

En somme, la recherche montre qu'il existe des liens modérés ou forts entre le score d'HP et les différentes catégories d'antécédents revues. Par contre, il apparaît plus intéressant de mettre en lumière les déterminants des sous-dimensions de l'HP. En effet, il semble que les différentes cognitions constitutives de l'HP soient influencées par des antécédents ou leviers de gestion de différentes natures. Ainsi, la perception de *sens* est surtout influencée par les pratiques organisationnelles et les caractéristiques de la tâche informant les individus de l'importance de leur travail ainsi que de leur contribution aux objectifs organisationnels. La perception de contrôle (*choix et impact*) est fortement associée à la délégation d'autorité par l'organisation ou le leader ainsi, que par l'autonomie permise par la tâche. Le sentiment d'*impact* est surtout influencé par le leadership transformationnel, de même que par la connaissance de sa contribution aux objectifs organisationnels ainsi par que le feed-back fourni à l'individu à même sa tâche. Enfin, il a été trouvé que le sentiment de *compétence* est le plus fortement lié à l'estime de soi, une caractéristique dispositionnelle.

#### L'habilitation comme variable médiatrice

La plupart des modèles théoriques (Conger et Kanungo, 1988; Thomas et Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995a) positionne l'HP comme une variable médiatrice. Ils font ainsi l'hypothèse que des antécédents influencent l'HP qui, à son tour, influence des résultantes de son réseau nomologique. À cet égard, les résultats de recherche sont plus concluants lorsque des résultantes affectives ou des résultantes comportementales de l'HP sont considérées (plutôt que la performance au travail).

Lorsqu'on analyse des résultantes affectives, plusieurs liens de médiations ont été démontrés: pratiques d'habilitation du supérieur → HP → engagement, satisfaction (Konczak et al., 2000), caractéristiques de la tâche → *sens* → satisfaction (Gobert, 2000; Liden et al., 2000), caractéristiques de la tâche → *sens, compétence* → engagement (Liden et al., 2000). Dans le cas des résultantes comportementales, quelques liens de médiation ont aussi été découverts: fonctionnement organisationnel organique (vs mécaniste) → HP → innovation (Spreitzer, 1996), soutien et « orientation client » des superviseurs et de la direction → *internalisation des objectifs, compétence, choix* → comportements orientés vers la satisfaction du client (Peccei et Rosenthal, 2001), soutien à l'autonomie et à la compétence → HP → comportements de citoyenneté (Cirka, 2000). Par contre, la plupart des recherches (Corrigan, 1998; Liden et al., 2000; Silver, 2000; Spreitzer, 1996) n'ont pas été en mesure de démontrer le rôle médiateur de l'HP entre une variété d'antécédents potentiels (leadership, caractéristiques de la tâche, leviers organisationnels) et la performance.

#### Propositions pour les recherches futures

Malgré une décennie d'investigation, la théorisation et la recherche sur l'HP sont encore dans un état embryonnaire. Pour faire avancer les connaissances, les recherches futures devront clarifier le construit de l'HP de même qu'approfondir et vérifier son réseau nomologique.

D'une part, certains points liés au concept d'HP proprement dit ne sont pas clairs. Premièrement, il est possible de s'interroger quant à savoir si les quatre classes

de cognitions composant le concept de l'HP reflètent bel et bien le phénomène de la motivation intrinsèque au travail. À cet égard, Gagné, Sénécal et Koestner (1997) n'ont pas observé de relation positive entre les dimensions *impact* ( $\beta = \text{n.s.}$ ) et *compétence* ( $\beta = -.11, p < .05$ ) de l'HP et la motivation intrinsèque, mesurée conformément à la théorie de l'autodétermination (Blais, Lachance, Brière, Riddle et Vallerand, 1993).

Deuxièmement, si l'HP est considérée comme un construit global, la plupart des chercheurs l'étudient en considérant les relations entre ses quatre sous-dimensions, prises séparément, et des critères externes. À cet effet, le constat le plus important émanant de la documentation est que les dimensions de l'HP (sens, compétence, choix, impact) sont toutes associées, à des degrés divers, à différentes variables antécédentes ou résultantes, sans qu'aucune des quatre dimensions ne soit liée significativement à toutes ces variables (Spreitzer et al., 1997; Gagné et al., 1997; Kraimer et al., 1999). Il semble donc préférable de considérer l'HP comme un construit multidimensionnel. Toutefois, les chercheurs devraient également s'intéresser davantage au construit global de l'HP et rapporter les relations découvertes avec des critères externes, car la valeur ajoutée de l'HP au plan conceptuel vient en bonne partie du fait qu'il propose de rassembler sous une même bannière des concepts déjà largement étudiés séparément.

Troisièmement, certaines questions concernant l'opérationnalisation de l'HP mériteraient qu'on s'y attarde davantage. 1) est-il possible d'employer un

questionnaire générique pour mesurer l'HP de tous les travailleurs ? En ce sens, certaines données empiriques (Spreitzer, 1995a; Kraimer et al., 1999) semblent indiquer que le niveau hiérarchique et/ou le sexe pourrait avoir une incidence sur l'importance relative des quatre dimensions de l'HP dans la constitution du méta-concept de l'HP ou sur la différenciation des dimensions *choix* et *impact* (Boudrias, Gaudreau et Laschinger, à paraître). 2) est-il possible d'améliorer l'instrument de mesure de l'HP actuellement le plus répandu (Spreitzer, 1995a) ? À cet égard, la mesure du sentiment de *compétence* présente habituellement une variance plutôt restreinte, ce qui explique sans doute que cette dimension de l'HP présente les indices de cohérence interne et les corrélations avec des critères externes les plus faibles. Peut-être faudrait-il envisager de revenir à un format de mesure plus semblable à celui proposé par Bandura (1997) pour appréhender le sentiment d'efficacité personnelle? 3) plus fondamentalement, il y a lieu de se demander si les nouvelles sous-dimensions de l'HP qui ont été proposées, tels le sentiment de *progrès* (Thomas et Tymon, 1993) et l'*internalisation des objectifs* (Menon, 2001) doivent être ajoutées aux quatre dimensions généralement admises de l'HP ou si elles doivent être considérées dans le réseau nomologique de l'HP. Par exemple, l'internalisation des objectifs pourrait être envisagée comme un antécédent du sens.

Quatrièmement, l'organisation fonctionnelle des quatre sous-dimensions de l'HP n'a pas fait l'objet de discussion théorique approfondie. Des auteurs (Liden et Arad, 1996; Thomas et al., 1997) ont bien fait certaines propositions, mais qui n'ont généralement pas trouvé écho chez d'autres chercheurs.



D'autre part, le réseau nomologique de l'HP mériterait d'être approfondi. Des réflexions théoriques sont nécessaires afin de mettre à jour les mécanismes explicatifs en jeu dans les relations étudiées. De plus, les chercheurs qui souhaitent tester empiriquement le réseau nomologique de l'HP devraient être sensibilisés aux éléments suivants.

En ce qui concerne les variables résultantes, davantage de recherches sont nécessaires afin de valider le construit de l'HP. Les comportements attendus de l'HP gagneraient à être clarifiés et à être étudiés davantage (plutôt que de se limiter à des résultantes affectives). Rejoignant les propos de Zimmerman (1995), Stewart et Manz affirment qu' « une conceptualisation adéquate de l'habilitation ne doit pas être limitée à des sentiments et des perceptions. Elle doit inclure une attention aux comportements qui indiquent que les employés ont le contrôle sur leurs propres activités au travail » (1997, p.173).

Aussi, Thomas et al. (1997) considèrent qu'il y a un besoin de théorie et de recherche plus spécifiques concernant les effets de l'HP sur la performance au travail. Ceci implique qu'il faut arriver à mieux cerner les comportements au travail qui sont générés par l'HP. Plutôt que s'en remettre uniquement à des mesures déjà existantes, comme les comportements de citoyenneté, des mesures plus appropriées devraient être développées pour apprécier les comportements attendus de l'habilitation. Les comportements associés à l'auto-gestion (Hackman, 1986) ou le concept d'initiative personnelle (Frese et al., 1997) pourraient notamment inspirer le développement d'une telle mesure.

La recherche concernant les antécédents de l'HP nous apparaît plus avancée que la recherche sur les résultantes. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les antécédents ont été abondamment étudiés dans les recherches sur l'habilitation en tant que pratique de gestion. Néanmoins, il existe tout de même des lacunes dans la documentation actuelle. Premièrement, aucune étude publiée ne fournit de preuve de la malléabilité du niveau d'HP. En effet, bien qu'on définisse l'HP comme un état où la motivation intrinsèque est augmentée (Thomas et Velthouse, 1990), aucune étude n'a fait la démonstration qu'il est possible de modifier toutes les cognitions constitutives de l'HP. Ceci, combiné aux coefficients de stabilité temporelle relativement élevés pour les quatre sous-dimensions de l'HP, laisse planer un doute sur le degré de malléabilité de l'HP. Une des questions prioritaires de recherche est donc de vérifier si l'HP est malléable ou non et de préciser les interventions susceptibles d'avoir un impact sur cet état. Pour ce faire, des études diachroniques sont nécessaires.

Deuxièmement, certaines limites méthodologiques diminuent la confiance qu'il est possible d'avoir dans les résultats disponibles sur les antécédents de l'HP. En effet, la plupart des études présentent un biais de variance commune, car les données sur les antécédents (par ex., caractéristiques de l'emploi) et sur l'HP sont toutes deux recueillies par questionnaire auprès des mêmes répondants. Il serait souhaitable que les recherches futures remédient à cette lacune en mettant l'HP en lien soit avec des données dites objectives ou provenant d'autres personnes que le répondant lui-même (Podsakoff et Organ, 1986).

Mentionnons enfin que le choix des échantillons sélectionnés pour étudier l'HP ne fait pas souvent l'objet de discussion ou de justification. Pourtant, il est clair que ce choix a des implications pour la généralisation des résultats. À cet égard, mentionnons que plusieurs études semblent avoir été effectuées avec des échantillons de convenance où l'habilitation du personnel ne constituait pas un véritable enjeu pour l'organisation. Par ailleurs, plusieurs études ont été réalisées avec des échantillons de gestionnaires (plutôt qu'avec des employés sans responsabilité d'encadrement).

### Conclusion

Une décennie après la proposition de concevoir l'habilitation dans une perspective psychologique, cette approche de recherche continue de susciter des études empiriques et des débats passionnés. Cette recension des écrits a permis de constater que des avancées empiriques ont été réalisées concernant l'habilitation psychologique et que, globalement, ces dernières militent en faveur de la reconnaissance de la validité du construit. Cependant, pour faire avancer davantage les connaissances, des efforts doivent encore être réalisés tant sur le plan théorique que sur le plan empirique. Nous encourageons donc les chercheurs à continuer leurs travaux sur ce concept et à partager leurs découvertes.

## Références

Ashforth, B.E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.

Ashforth, B.E. (1990). The organizationally induced helplessness syndrome: a preliminary model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 7, 30-36.

Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 1175-1184.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.

Bartunek, J.M., Bradbury, H., & Boreth, C. (1997). Attending to difference: a social interpretivist approach to empowerment. In W.A. Pasmore & R.W. Woodman (Éd.) *Research in Organizational Change and Development*, (vol. 10, p. 63-103). Greenwich: JAI Press.

Bass, B.M. (1985). *Leadership beyond expectations*. New York: Free Press.

Blais, M.R., Lachance, L., Brière, N.M., Riddle, A.S., & Vallerand, R.J (1993). L'Inventaire des motivations au travail de Blais. *Revue québécoise de psychologie*, 14(3), 185-216.

Boudreault, R. (2000). *Effet du leadership des directions d'école sur l'empowerment des enseignants*. Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal.

Boudrias, J.S., Gaudreau, P., & Laschinger, H.K.S. (à paraître). Testing the

structure of psychological empowerment: does gender make a difference?  
*Educational and Psychological Measurement.*

Brief, A.P., & Nord, W.R. (1990). *Meaning of occupational work.*  
Massachusetts: Lexington Books.

Cirka, C.C. (2000). *Compliance and constructive contributions in organizations: effects of managerial control styles on proactive employee behaviors.*  
Thèse de doctorat, Temple University, Philadelphie.

Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

Conger, J.A., Kanungo, R.N., & Menon, S.T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.

Corrigan, M. L. (1998). *Employee involvement, psychological empowerment and job performance in an applied setting.* Thèse de doctorat, California School of Professional Psychology, San Diego.

Corsun, D.L., & Enz, C.A. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: the effect of support-based relationships. *Human Relations*, 52(2), 205-224.

Crant, J.M. (2000). Proactive behaviour in organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 435-462.

Deci, E.L., Connell, J.P., & Ryan, R.M. (1989). Self-determination in a work

organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037

EPOC Research Group (1997). *New forms of work organisation: can Europe realise its potential?* Luxembourg : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Frese, M., Fay, D., Hillburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.

Fried, Y. & Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.

Fulford, M.D., & Enz, C.A. (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 161-175.

Fuller, J.B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D. & Brown, V. (1999). The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 139(3), 389-391.

Gagné, M., Sénécal, C.B., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: a multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(14), 1222-1240.

Gecas, V. (1989). The social psychology of self-efficacy. In W.R. Scott & S.

Blake (Éd.), *Annual Review of Sociology*, (Vol. 15, p. 291-316). Palo Alto: Annual Review inc.

Glick, W.H., Jenkins, G.D., & Gupta, N. (1986). Method versus substance: how strong are underlying relationships between job characteristics and attitudinal outcomes ? *Academy of Management Journal*, 29, 441-464.

Gobert, P. (2000). L'habilitation psychologique comme variable intermédiaire (médiatrice ou modératrice) entre les caractéristiques du travail, le leadership du superviseur, et la satisfaction au travail, la performance individuelle, le stress. *11<sup>e</sup> Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française*, Rouen.

Gobert, P., & Vandenberghe, C. (1998). L'habilitation psychologique: une nouvelle théorie de la motivation ou un nouveau nom pour d'anciennes théories? Élaboration du construit et validation d'une mesure. *10<sup>e</sup> Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française*, Bordeaux.

Gomez, C., & Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group & Organization Management*, 26(1), 53-69.

Hackman, J.R. (1986). The psychology of self-management in organizations. In M.S. Pallak & R.O. Perloff (Éd.). *Psychology and work: productivity, change, and employment* (p. 89-136). Washington : American Psychological Association.

Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-

Wesley.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of men*. Cleveland: World Publishing.

Janssen, O., Schoonebeek, G., & van Looy, B. (1997). Cognities van empowerment als de schakel tussen delegerend leiderschap en innovatief gedrag van werknemers [Cognitions of empowerment: The link between participative management and employees' innovative behavior]. *Gedrag en Organisatie*, 10(4), 175-194.

Janssen, O., & Schuiling, M. (1998). 'Organizational citizenship behaviors': een kwestie van intrinsieke werkmotivatie [OCB: a matter of intrinsic motivation]. *Nederlands Tijdschrift Voor De Psychologie En Haar Grensgebieden*, 53(2), 64-75.

Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

Kanter, R.M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.

Koberg, C.S., Boss, R.W., Senjem, J.S., & Goodman, E.A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment. *Group & Organization Management*, 24(1), 71-91.

Konczak, L., Stelly, D.J., & Trusty, M.L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.

Kraimer, M.L., Seibert, S.E., & Liden, R.C. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: a test of construct validity.



*Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 127-142.

Laschinger, H.K.S., Finegan, J., Shamian, J., & Almost, J. (2001). Testing Karasek's demands-control model in restructured healthcare settings. Effects of job strain on staff nurses' quality of work life. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 233-243.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work setting. Expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.

Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: a framework for analysis. *Personnel Review*, 28(3), 169-191.

Lawler, E.E. (1986). *High-involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Liden, R.C., & Arad, S. (1996). A power perspective of empowerment and work groups: implications for human resources management research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 14, 205-251.

Liden, R.C., Wayne, S.J., & Sparrowe, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.

Locke, E.A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P. (1984). Effects of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of Applied*

*Psychology*, 69, 241-251.

Menon, S.T. (1999). Psychological empowerment: definition, measurement, and validation. *Canadian Journal of Behavioural Sciences*, 31(3), 161-164.

Menon, S.T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180.

Menon, S.T. & Hartmann, L.C. (2002). Generalizability of Menon's empowering scale: replication and extension with Australian data. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(2), 137-153.

Morrison, R., Jones, L., & Fuller, B. (1997). The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses. *Journal of Nursing Administration*, 27(5), 27-34.

Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Massachusetts: Lexington Books.

Ozer, E.M., & Bandura, A. (1990). Mechanisms governing empowerment effects: a self-efficacy analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 472-486.

Peccei, R., & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: an empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857.

Podsakoff, P.M., & Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational

research: problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.

Sagie, A., & Koslowsky, M. (2000). *Participation and empowerment in organizations. Modeling, effectiveness, and applications*. London: Sage Publication.

Schwab, D.P. (1980). Construct validity in organizational behavior. In B.M. Shaw & L.L. Cummings (Éd.), *Research in Organizational Behavior*, (vol. 2, p. 3-43). Greenwich : JAI Press.

Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703-722.

Silver, R.S. (2000). *Perceptions of empowerment in engineer workgroup: the linkage to transformational leadership and performance*. Thèse de doctorat, The Georges Washington University, Washington.

Spreitzer, G.M. (1992). *When organizations dare: the dynamics of individual empowerment in the workplace*. Thèse de doctorat, University of Michigan, Ann Arbor.

Spreitzer, G.M. (1995a). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Spreitzer, G.M. (1995b). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonnel empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 601-629.

Spreitzer, G.M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.

Spreitzer, G.M. (1997). Toward a common ground in defining empowerment. In W.A. Pasmore & R.W. Woodman (Éd.) *Research in Organizational Change and Development*, (vol. 10, p. 31-62). Greenwich : JAI Press.

Spreitzer, G.M., De Janasz, S.C., & Quinn, R.E. (1999). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 511-526.

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimension analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.

Spreitzer, G.M., & Mishra, A.K. (2002). To stay or to go: voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 707-709.

Stewart, G.L., & Manz, C.C. (1997). Understanding and overcoming resistance during the transition to employee empowerment. In W.A. Pasmore & R.W. Woodman (Éd.) *Research in Organizational Change and Development*, (vol. 10, p. 169-196). Greenwich : JAI Press.

Thomas, K.W., Jansen, E., & Tymon, W. G. (1997). Navigating in the realm of theory: an empowering view of construct development. In W.A. Pasmore & R.W. Woodman (Éd.) *Research in Organizational Change and Development*, (vol. 10, p. 1-

30). Greenwich : JAI Press.

Thomas, K.W., & Tymon, W.G. (1993). *Empowerment inventory*. Tuxedo, NY: Xicom.

Thomas, K.W., & Tymon, W.G. (1994). Does empowerment always work: understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems*, 6, 1-13.

Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

Tymon, W.G. (1988). *An empirical investigation of a cognitive model of empowerment*. Thèse de doctorat, Temple University, Philadelphie.

Vardi, Y. (2000). Psychological empowerment as a criterion for adjustment to a new job. *Psychological Reports*, 87, 1083-1093.

Vogt, J.F., & Murrell, K.L. (1990). *Empowerment in organizations*. San Diego: University Associates.

Wagner, J.A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.

Whiley, D.M. (1999). *Impact of locus of control and empowerment on organizational commitment*. Thèse de doctorat, United States International

University, San Diego.

Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.

Zimmerman, M.A. (1995). Psychological empowerment: issues and illustration. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599.

Tableau 1. Principales conceptions de l'habilitation psychologique

Auteur(s)	Composantes de l'habilitation psychologique	Disponibilité d'un questionnaire
Conger & Kanungo (1988)	Sentiment d'efficacité personnelle	Non
Thomas & Velthouse (1990)	Sens, Compétence, Choix, Impact	Oui Tymon, 1988
Spreitzer (1992, 1995a)	Sens, Compétence, Autodétermination (choix), Impact	Oui
Thomas & Tymon (1993)	Sens, Compétence, Choix, Progrès	Oui
Zimmerman (1995)	3 niveaux: a) Intrapersonnel (compétence, contrôle), b) Interactionnel, c) Comportemental	Non
Menon (1999, 2001)	Internalisation des objectifs, Compétence, Contrôle	Oui

Tableau 2. Résultantes comportementales de l'habilitation psychologique

Variables / Études	Source d'évaluation	Sens	Compétence	Choix	Impact	Score d'HP
<b>A. Comportements autogérés</b>						
1) Thomas & Tymon (1994)	<i>Supérieur</i>	.07 <sup>ns</sup>	.06 <sup>ns</sup>	.31**	.16 <sup>ns</sup>	--
<b>B. Comportements proactifs</b>						
<b>B1. Comportements d'innovation</b>						
1a) Spreitzer (1995ab)	<i>Subordonné</i>	.08 <sup>ns</sup>	.25**	.10 <sup>ns</sup>	.19**	.31**
1b) Spreitzer (1995b)	<i>Supérieur</i>	--	--	--	--	.24**
2) Janssen et al. (1997)	<i>Auto-rapport</i>					
Innovation (score total)		.19**	.27**	.27**	.43**	.44**
a) Identification de problèmes		.17**	.14*	.15**	.27**	.28**
b) Génération d'idées		.17**	.29**	.24**	.40**	.42**
c) Mobilisation de ressources		.12*	.12*	.16**	.32**	.30**
d) Réalisation des idées		.16**	.30**	.31**	.34**	.44**
<b>B2. Service à la clientèle</b>						
1) Peccei et Rosenthal (2001)	<i>Auto-rapport</i>	<i>Intern. des obj.</i>	<i>Compétence</i>	<i>Autonomie</i>		
		.58**	.40**	.30**	--	--



Tableau 2. Résultantes comportementales de l'habilitation psychologique (suite)

Variables / Études	Source	Sens	Compétence	Choix	Impact	Score d'HP
<b>B3. Comportements autogérés</b>						
1) Spreitzer et al. (1999)	<i>Subordonné</i>	--	--	--	--	$r = .15^{**}$
<b>C. Comportements de citoyenneté</b>						
1) Janssen et Schuiling (1998)	<i>Supérieur</i>	--	--	--	--	.27*
2) Cirka (2000)	<i>Auto-rapport</i>	--	--	--	--	.67**
a) Entraide	<i>Supérieur</i>	--	--	--	--	.35**
b) Affirmation constructive ( <i>voice</i> )		--	--	--	--	.50**
		<i>Intern. des obj.</i>			<i>Sentiment de contrôle</i>	
3) Menon (1999, 2001)	<i>Auto-rapport</i>	.35**	36**	.53**		.59**
4) Menon et Hartmann (2002)	<i>Auto-rapport</i>	.35**	24*	.39**		.47**

Notes : -- = non disponible, ns = non significatif  
 \*\* $p < .01$  \*  $p < .05$

Tableau 3. L'HP comme variable prévisionnelle de l'efficacité / performance individuelle

Études	Source	Sens	Compétence	Choix	Impact	Score d'HP
1) Fulford et Enz (1995)	<i>Auto-rapport</i>	$\beta = .16^*$	$\beta = .04^{ns}$	$\beta = .12^{ns}$	--	--
2) a) Spreitzer (1995a)	<i>Subordonné</i>	.05 <sup>ns</sup>	.20 <sup>**</sup>	.10 <sup>ns</sup>	.20 <sup>**</sup>	.22 <sup>**</sup>
b) Spreitzer (1995b)	<i>Supérieur</i>	--	--	--	--	.07 <sup>ns</sup>
3) Corrigan (1998)	<i>Supérieur</i>	.03 <sup>ns</sup>	-.02 <sup>ns</sup>	.15 <sup>*</sup>	.18 <sup>*</sup>	.13 <sup>ns</sup>
4) Koberg et al. (1999)	<i>Auto-rapport</i>	--	--	--	--	.38 <sup>*</sup>
5) Cirka (2000)	<i>Supérieur</i>	--	--	--	--	.32 <sup>**</sup>
6) Gobert (2000)	<i>Supérieur</i>	.00 <sup>ns</sup>	-.05 <sup>ns</sup>	.30 <sup>*</sup>	.33 <sup>**</sup>	.26 <sup>ns</sup>
7) Liden et al. (2000)	<i>Supérieur</i>	.15 <sup>**</sup>	.19 <sup>**</sup>	.16 <sup>**</sup>	.18 <sup>**</sup>	--
8) Silver (2000)	<i>Supérieur</i>	--	--	--	--	.19 <sup>**</sup>

Notes : -- = non disponible, ns = non significatif  
 \*\* $p < .01$  \*  $p < .05$

Tableau 4. L'HP comme variable prévisionnelle des résultantes affectives (auto-déclarées)

Variables / Études	Sens	Compétence	Choix	Impact	Score d'HP
A. Satisfaction au travail					
1) Thomas et Tymon (1994)	.54**	.25**	.55**	.58**	--
2) Spreitzer et al. (1997)					
a) échantillon industriel	.35**	.18**	.25**	.20**	--
b) échantillon assurances	.60**	.37**	.33**	.32**	--
3) Morrison et al. (1997)	--	--	--	--	.41*
<i>Satisf. totale</i>					
<i>Intrinsèque</i>	--	--	--	--	.43*
<i>Extrinsèque</i>	--	--	--	--	.34*
4) Koberg et al. (1999)					.60*
5) Konczak et al. (2000)					.64*
6) Gobert (2000)	.41**	.17*	.38**	.27**	.43**
7) Liden et al. (2000)	.63**	.11*	.45**	.38**	--
8) Silver (2000)	.54**	.19**	.52**	.42**	.59**
9) Laschinger et al. (2001)	--	--	--	--	B=.79

Tableau 4. L'HP comme variable prévisionnelle des résultantes affectives (auto-déclarées) (suite)

Variables / Études	Sens	Compétence	Choix	Impact	Score d'HP
<b>B. Engagement organisationnel</b>					
1) Kraimer et al. (1999)	.33	.20	.49	.53	--
2) Whiley (1999)	--	--	--	--	.64**
3) Konczak et al. (2000)	--	--	--	--	.55**
4) Liden et al. (2000)	.59**	.16**	.43**	.42**	--
<i>Intern. des obj.</i>					
5) Menon (1999, 2001)	.68**	.17 <sup>ns</sup>	.30*		.56**
6) Menon et Hartman (2002)	.46**	-.02 <sup>ns</sup>	.28*		.41*
7) Spreitzer et Mishra (2002)	.47**	.17**	.33**	.45**	--
<i>Sentiment de contrôle</i>					
<b>C. Stress et burnout</b>					
1) Thomas et Tynon (1994)	-.25**	-.32**	-.22**	-.33**	--
2) Spreitzer et al. (1997)					
a) échantillon industriel	-.04 <sup>ns</sup>	-.27**	-.17**	-.16**	--
b) échantillon assurances	-.02 <sup>ns</sup>	-.19 <sup>ns</sup>	-.06 <sup>ns</sup>	-.10 <sup>ns</sup>	--
3) Gobert (2000)	-.28**	-.15 <sup>ns</sup>	-.23**	-.13 <sup>ns</sup>	-.27**
4) Laschinger et al. (2001)	--	--	--	--	B=-.57

Notes : -- = non disponible, ns = non significatif

\*\*p<.01 \* p<.05

Tableau 5. Antécédents dispositionnels de l'HP

Variables / Études	Sens	Compétence	Choix	Impact	Score d'HP
<b>A. Lieu de contrôle</b>					
Spreitzer (1995a)	.05 <sup>ns</sup>	-.06 <sup>ns</sup>	-.01 <sup>ns</sup>	.06 <sup>ns</sup>	$\gamma = .05^{ns}$
Koberg et al. (1999)	--	--	--	--	-.28*
Whiley (1999)	--	--	--	--	-.44**
Vardi (2000)	-.20*	-.18*	-.35**	-.46**	--
<b>B. Estime de soi</b>					
Spreitzer (1995a)	.07 <sup>ns</sup>	.26**	.16**	.26**	$\gamma = .15^{**}$
Vardi (2000)	.20*	.03 <sup>ns</sup>	.10 <sup>ns</sup>	.17 <sup>ns</sup>	--
<i>Intern. des obj.</i>					
Menon (1999, 2001)	.33**	.52**	.37**	.37**	.50**
Menon et Hartman (2002)	.29**	.44**	.32**	.32**	.45**

Notes : -- = non disponible, ns = non significatif

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

Tableau 6. Antécédents de l'HP relatifs aux comportements du superviseur

Études	Variables	Sens	Compétence	Choix	Impact	Score d'HP
Morrison et al. (1997)	Leadership transformationnel :					
	- considération indiv.	--	--	--	--	.26*
	- stimulation intellect.	--	--	--	--	.26*
	- inspiration	--	--	--	--	.25*
Boudreault (2000)	- influence idéalisée	--	--	--	--	.23*
	Leadership d'habilitation					
	(encourager, communiquer, répondre, déléguer)	.28**	.26**	.32**	.27**	.32**
	Leadership transformationnel					
Gobert (2000)	- considération indiv.	.24**	-.01 <sup>ns</sup>	.33**	.59**	.43**
	- stimulation intellect.	.21**	.02 <sup>ns</sup>	.31**	.53**	.40**
	- charisme	.21**	.03 <sup>ns</sup>	.28**	.43**	.35**
	Imputabilisation	--	--	--	--	.23*
Konczak et al. (2000)	Partage de l'inform.	--	--	--	--	.42*
	<i>Coaching</i>	--	--	--	--	.46*
	Dévlp. des habilités	--	--	--	--	.47*
	Encourag. prise décision	--	--	--	--	.54*
	Délégation d'autorité	--	--	--	--	.62*

Tableau 6. Antécédents de l'HP relatifs aux comportements du superviseur (suite)

Études	Variables	Sens	Compétence	Choix	Impact	Score d'HP
Liden et al. (2000)	Échanges					
	Leader-membre LMX	.27**	.04 <sup>ns</sup>	.33**	.30**	--
Gomez et Rosen (2001)	Échanges					
	Leader-membre LMX	--	--	--	--	.39**
		<i>Intern. des obj.</i>		<i>Sentiment de contrôle</i>		
Menon (1999, 2001)	Délégation	.27*	.08	.42		.40**
	Consultation	.32**	.34**	.33**		.43**
Menon et Hartman (2002)	Délégation	.37**	.08	.73		.64**
	Consultation	.50**	.16**	.49**		.60**

Notes : -- = non disponible, ns = non significatif  
 \*\* $p < .01$  \*  $p < .05$

Tableau 7. Antécédents de l'HP relatifs aux caractéristiques de la tâche

Études	Variables	Sens	Compétence	Choix	Impact	Score d'HP
Gagné et al. (1997)	Autonomie	--	$\beta = -.26^*$	$\beta = .63^*$	$\beta = .28^{**}$	--
	Feed-back du travail	--	--	$\beta = .13^*$	$\beta = .20^*$	--
	Feed-back du responsable	$\beta = .17^*$	--	--	$\beta = .20^*$	--
	Signification <sup>a</sup>	$\beta = .29^{**}$	--	--	--	--
Kraimer et al. (1999)	Autonomie	.26	.10	.74	.56	--
	Feed-back du travail	.38	.28	.45	.50	--
	Signification <sup>a</sup>	.36	.21	.49	.47	--
Gobert (2000)	Autonomie	.33 <sup>**</sup>	.15 <sup>ns</sup>	.67 <sup>**</sup>	.46 <sup>**</sup>	.60 <sup>**</sup>
	Feed-back du travail	.33 <sup>**</sup>	.19 <sup>*</sup>	.35 <sup>**</sup>	.30 <sup>**</sup>	.41 <sup>**</sup>
	Variété	.29 <sup>**</sup>	.11 <sup>ns</sup>	.10 <sup>ns</sup>	.30 <sup>**</sup>	.27 <sup>**</sup>
	Identité	.37 <sup>**</sup>	.23 <sup>**</sup>	.39 <sup>**</sup>	.19 <sup>*</sup>	.40 <sup>**</sup>
Liden et al. (2000)	Importance	.41 <sup>**</sup>	.26 <sup>**</sup>	.12 <sup>ns</sup>	.33 <sup>**</sup>	.37 <sup>**</sup>
	Caractéristiques de la tâche (global) sans l'autonomie	.57 <sup>**</sup>	.16 <sup>**</sup>	.47 <sup>**</sup>	.51 <sup>**</sup>	--

Notes : a) La signification du travail correspond à la moyenne de trois caractéristiques de la tâche : variété, identité et importance (*task meaningfulness*)

-- = non disponible, ns = non significatif

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



Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail : développement  
d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure

Jean-Sébastien Boudrias

Université de Montréal

André Savoie

Université de Montréal

## ACCORD DES COAUTEURS

### 1. IDENTIFICATION DE L'ÉTUDIANT ET DU PROGRAMME

**Nom de l'étudiant :** Jean-Sébastien Boudrias

**Programme :** Ph. D. Recherche/Intervention en psychologie industrielle et organisationnelle

### 2. DESCRIPTION DE L'ARTICLE

**Auteurs :** Boudrias, J.S., & Savoie, A.

**Titre :** Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail : développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure

**Revue :** L'article n'a pas encore été soumis pour publication.

Le premier auteur, Jean-Sébastien Boudrias, a fait une contribution essentielle, majeure et déterminante à la production de cet article. Il a fait une recension des écrits, préparé et réalisé des entretiens avec 20 gestionnaires, fait une analyse du contenu des entrevues, formulé le cadre conceptuel, participé à la création des instruments de mesure, effectué la collecte et l'analyse des données quantitatives et a été le principal auteur à écrire l'article.

Le second auteur, André Savoie, a contribué à la formulation de la problématique et du cadre conceptuel, à la préparation des entretiens avec les gestionnaires, à la création des instruments de mesure ainsi qu'à la révision du manuscrit.

### 3. DÉCLARATION DE TOUS LES COAUTEURS AUTRES QUE L'ÉTUDIANT

À titre de coauteur de l'article identifié ci-dessus, je suis d'accord pour que Jean-Sébastien Boudrias inclut cet article dans sa thèse de doctorat qui a pour titre provisoire « Élaboration d'une typologie des comportements du personnel habilité et vérification de ses relations avec l'habilitation psychologique au travail ».

ANDRÉ SAVOIE  
André Savoie

  
Signature

27 mai 2004  
Date

## Résumé

Malgré l'intérêt que suscite l'habilitation dans les entreprises, il n'existe pas de cadre conceptuel et d'instruments spécifiques pour évaluer de façon comportementale à quel point les employés sont effectivement habilités. Dans un premier temps, une recension des écrits et des entrevues avec vingt gestionnaires ont permis de mettre en lumière sept dimensions de comportements associés à l'habilitation et de les intégrer dans un cadre théorique distinguant trois sphères d'investissement (tâche, groupe, organisation) et deux types de contribution (assurer l'efficacité ou améliorer l'efficience). Dans un deuxième temps, des questionnaires construits sur la base de ce cadre ont été administrés à 374 employés ainsi qu'à leur superviseur immédiat. Des analyses factorielles ont permis de dégager une structure en cinq facteurs comparable pour la version auto-déclarée et pour la version destinée au superviseur. Les forces et les limites de l'instrumentation développée, de même que les nouvelles recherches rendues possibles, sont abordées en discussion.

Mots clés : habilitation du personnel, habilitation comportementale, instrument de mesure, questionnaire, comportement organisationnel, habilitation psychologique

## Abstract

Despite a strong interest for empowerment in business organizations, specific conceptual framework and measurement instruments do not exist to assess in a behavioural way if employees are effectively empowered. First, based on a literature review and interviews with twenty managers, seven behavioural indicators associated with empowerment have been identified and integrated in a theoretical framework distinguishing three investment areas (task, group, organization) and two types of contributions (assuring efficacy or improving efficiency). Second, questionnaires based on this framework have been administered to 374 employees and their immediate supervisors. Factor analyses that have been performed showed a five-factor solution comparable for the self-report version and the version completed by the supervisor. Strengths and limitations of the new measurement instrument as well as the new research possibilities are discussed.

**Key words:** employee empowerment, behavioural empowerment, measurement instrument, questionnaire, organizational behaviour, psychological empowerment

Nombreuses sont les organisations qui cherchent à favoriser l'habilitation (*empowerment*) de leur personnel. Malgré les nombreux écrits sur les façons de développer l'habilitation, il existe peu de cadres conceptuels et d'outils pour évaluer directement dans quelle mesure les employés sont effectivement habilités. Aussi, certains déplorent que l'évaluation de l'habilitation soit souvent réduite à une mesure des sentiments et des croyances (Boudrias, Savoie et Morin, 2003). Nos recherches visent à mettre en lumière les manifestations comportementales de l'habilitation ainsi qu'à mettre au point un instrument afin les mesurer.

#### Qu'est-ce que l'habilitation au travail?

Le concept d'habilitation peut être abordé sous deux angles : comme une pratique de gestion et comme l'état qu'on souhaite créer chez des personnes. Comme pratique de gestion, l'habilitation – souvent appelée responsabilisation – consiste à aménager des conditions socio-structurelles visant à faire en sorte que le personnel ait plus d'autonomie et assume plus de responsabilités dans son travail. Diverses approches modernes de gestion sont axées sur la responsabilisation : gestion participative, décentralisation, équipes de travail autonomes, organisation apprenante (Lashley, 1999; Lawler, 1986; Nonaka et Takeuchi, 1997). D'autre part, il est aussi possible de parler de l'habilitation comme l'état d'une personne qui souhaite et se perçoit capable de contribuer activement au succès de l'organisation. C'est le concept d'habilitation psychologique (Spreitzer, 1995; Menon, 2001; Zimmerman, 1995) qui traduit le mieux l'état d'une personne qui adopte une orientation (pro)active par rapport à son rôle de travail. Cet état se traduirait tant par des croyances/attitudes que par des comportements. L'état d'habilitation est extrêmement important à considérer

pour juger du succès des pratiques de gestion axées sur la responsabilisation, car c'est celui-ci qui ultimement indique dans quelle mesure les employés sont effectivement habilités.

#### Aller au-delà des mesures cognitivo-affectives pour évaluer l'habilitation

En milieu de travail, les cadres conceptuels et les instruments de mesures qui ont été développés pour évaluer l'état d'habilitation se sont surtout attardés à cerner des croyances et des perceptions (Boudrias, Gobert, Savoie et Vandenberghe, 2003). Pourtant, certains auteurs (Zimmerman, 1995; Stewart et Manz, 1997) affirment qu'une appréciation de l'habilitation ne devrait pas se limiter à ce seul volet, mais devrait aussi inclure des mesures comportementales visant à vérifier si l'habilitation se traduit réellement en un plus grand contrôle de ses activités et une plus grande implication dans son travail. En effet, lorsqu'une entreprise implante un mode de gestion axé sur la responsabilisation, elle n'espère pas seulement modifier les croyances des employés; elle espère aussi susciter l'apparition de nouveaux comportements (efforts soutenus, prise d'initiatives, etc.).

#### Développer un cadre pour étudier les manifestations comportementales de l'habilitation

Les comportements attendus des employés responsabilisés peuvent être abordés sous deux angles. La première approche peut être qualifiée de structurelle et de centrée sur la tâche (Hackman, 1986). Selon cette perspective, quatre fonctions doivent être prises en charge dans tout travail : 1) la détermination des objectifs poursuivis, 2) l'organisation et la planification du travail, 3) l'exécution du travail et

4) le contrôle concernant l'efficacité des actions effectuées et l'atteinte des objectifs. La prise en charge de ces fonctions par les employés, plutôt que par les supérieurs, donnerait lieu à différentes configurations d'habilitation : unité supervisée (exécution), unité auto-gérée (exécution, contrôle), unité auto-organisée (organisation, exécution, contrôle) et unité auto-gouvernée (détermination des objectifs, organisation, exécution, contrôle). Selon cette perspective, l'appréciation de l'habilitation consisterait à évaluer si le personnel effectue ou non les tâches reliées aux quatre fonctions ainsi que leur niveau de maîtrise<sup>2</sup>. Vus sous cet angle, il y a lieu de croire que les comportements émis par les employés seront en grande partie dictés par les descriptions de tâches ou par les demandes explicites faites par les gestionnaires. Il y aurait dans cette perspective un lien étroit entre les pratiques formelles de gestion axées sur la responsabilisation et les comportements attendus des employés habilités.

La deuxième façon de concevoir les comportements attendus du personnel responsabilisé peut être qualifiée d'émergente et s'inscrit dans une perspective plus large et moins formelle que les descriptions de tâche. Selon cette conception, les employés peuvent volontairement prendre une part active au succès de l'organisation par le biais d'une multitude d'initiatives allant au-delà de ce qui est strictement défini dans leur contrat de travail et attendu des gestionnaires. Dans les dernières années, une multitude de concepts sont apparus pour refléter cette idée : comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988), comportements proactifs (Crant, 2000),

---

<sup>2</sup> Les sphères d'autorité pourraient aussi être distinguées plus précisément selon la nature des sphères de décisions partagées (IDE, 1981; Wellins, Byham et Wilson, 1991).

initiative personnelle (Frese et Fay, 2001), comportements de prise en charge (Morrison et Phelps, 1999). Les conceptions les plus récentes insistent sur le fait que l'employé n'est pas seulement le réceptacle passif de l'influence des systèmes de gestion mais qu'il peut également être proactif et initier des actions qui auront pour effet de modifier les systèmes de gestion pour le bénéfice de l'organisation et de ses membres. Cette seconde façon d'envisager les comportements attendus des employés responsabilisés a gagné en popularité chez les chercheurs organisationnels dans la dernière décennie pour différentes raisons. D'une part, les transformations rapides des environnements dans lesquels évoluent les organisations rendent difficile la définition de contrats de travail fermés (Parker, 2000). D'autre part, les mentalités en gestion ont évolué; on considère de plus en plus que les employés sont capables d'apporter toute sorte de contributions à une organisation qui spécifie adéquatement ses orientations (mission, valeurs, objectifs) (Byham, 1996; Thomas et Velthouse, 1990).

Bien que ces deux façons de concevoir les comportements responsables ne soient pas incompatibles, les présents travaux s'inscrivent davantage dans la deuxième perspective qui a été évoquée. Ainsi, l'objectif est de développer un cadre conceptuel et une instrumentation générique qui puissent capter les éléments de l'habilitation au travail qui soient réellement tributaires des employés. En adoptant une perspective plus large, il devient possible d'étudier le phénomène d'habilitation aussi bien dans des environnements de travail où celle-ci s'incarne dans des structures formelles que dans des environnements où la responsabilisation est pratiquée de façon informelle.



### Vers l'élaboration d'un cadre opératoire

Pour développer un cadre opératoire permettant de mieux cerner les manifestations comportementales des employés habilités, deux démarches ont été entreprises. Premièrement, une recension des écrits a été effectuée afin de répertorier les éléments comportementaux associés à l'habilitation. Dans un deuxième temps, des entretiens avec des gestionnaires ont été réalisés afin de valider et d'enrichir les éléments issus de la revue de la documentation.

#### Recension des écrits

La recension des écrits, principalement effectuée avec le mot-clé « empowerment » dans PsycINFO et Proquest / ABI Inform, a permis de trouver deux types de textes pertinents: ceux tentant d'identifier les composantes comportementales de l'habilitation et ceux précisant ou étudiant les conséquences comportementales de l'état psychologique d'habilitation. Les textes trouvés ont permis de retracer d'autres textes pertinents répertoriés sous d'autres mots-clés (ex. *proactivity, citizenship behaviors*). Environ une vingtaine de textes pertinents ont été identifiés et analysés.

Les propositions de comportements associés à l'habilitation sont variées, surtout issues de réflexions théoriques, et n'ont pas été développées à partir d'un cadre conceptuel unique et cohérent. S'inspirant des travaux de Bandura sur l'efficacité personnelle, Conger et Kanungo (1988) proposent que l'expérience d'habilitation augmente à la fois l'initiation et la persistance des comportements dirigés vers l'atteinte des objectifs dans la tâche. Thomas et ses collaborateurs

(Thomas et Velthouse, 1990; Thomas, Jensen et Tymon, 1997) ajoutent que les employés habilités devraient manifester des comportements témoignant d'une auto-gestion de leurs tâches. Wilson (1993) offre quant à elle un instrument fondé sur les écrits de Peter Block (1987) pour mesurer trois manifestations de l'habilitation : autonomie, courage de prendre des risques, réflexion et apprentissage à partir de ses erreurs. Plus globalement, Spreitzer (1997) considère que l'habilitation psychologique devrait conduire à l'efficacité individuelle au travail (définie comme le fait de remplir et dépasser les attentes par rapport à son rôle de travail) et à des comportements proactifs (innovation, influence ascendante). Campbell (2000) précise que les employés proactifs sont compétents dans leur tâche, maintiennent des relations interpersonnelles productives, adoptent une orientation organisationnelle, démontrent de l'*entrepreneurship* et de l'intégrité personnelle. Enfin, d'autres auteurs avancent que l'habilitation devrait se traduire en comportements orientés vers l'amélioration de la qualité (Irvine, Leatt, Evans et Baker, 1999), en comportements de citoyenneté organisationnelle (Irvine et al., 1999; Menon, 2001) et en une implication accrue dans l'organisation (Zimmerman, 1995).

Une contribution se démarque des autres par son souci de vérifier empiriquement la pertinence des indicateurs comportementaux retenus. Plunkett (1994) a constitué une liste de comportements des personnes habilités proposés dans la documentation. Puis, elle a demandé à 135 employés et gestionnaires d'une grande entreprise manufacturière américaine à quel point chaque item représentait bien des comportements d'une personne habilitée. Parmi les comportements les plus représentatifs de l'habilitation, citons les suivants : prendre des décisions sur la façon

d'organiser son travail, identifier des opportunités d'amélioration, essayer d'implanter de nouvelles solutions aux problèmes récurrents, faire ce qu'il faut pour satisfaire le client sans attendre l'approbation officielle du supérieur, rendre les problèmes visibles dans le groupe de travail et proposer des améliorations. Malheureusement, l'auteur n'a pas rassemblé ces indicateurs en dimensions qui pourraient mieux orienter un diagnostic d'habilitation et son cadre conceptuel n'a pas suffisamment été développé pour poursuivre ses recherches.

Cette recension des écrits met en lumière que la documentation est éparse et qu'aucun chercheur n'a tenté de rassembler les manifestations comportementales de l'habilitation dans un cadre intégrateur. Hormis les travaux embryonnaires de Plunkett (1994), peu ont validé directement la pertinence des manifestations comportementales de l'habilitation. Aussi, certains écrits, comme Campbell (2000), décrivent les employés habilités de façon idéalisée et demeurent flous à plusieurs égards. D'autre part, il n'existe pas à notre connaissance d'instrument générique, en français ou en anglais, permettant de mesurer les principales dimensions comportementales de l'habilitation. Certains questionnaires sur l'habilitation sont spécifiques à des types d'emploi particuliers (Wilson, 1993; Irvine et al., 1999) tandis que d'autres ont été conçus pour appréhender des phénomènes connexes mais non identiques à l'habilitation (ex. comportements de citoyenneté organisationnelle). En dépit de ces constats, une banque de comportements potentiellement indicateurs de l'état d'habilitation a pu être constituée sur la base des propositions variées tirées de la documentation consultée.

### Étude 1 : entretiens avec des gestionnaires

L'objectif de cette étude est de valider la pertinence des manifestations comportementales de l'habilitation issues de notre recension des écrits. Vingt gestionnaires oeuvrant dans divers milieux (santé, transport, énergie, pâtes et papiers) ont été sélectionnés car ils préconisent une approche de gestion axée sur la responsabilisation (Boudrias et Savoie, 2002). L'échantillon est mixte (H = 11, F = 9) et compte des cadres supérieurs ( $n = 9$ ), intermédiaires ( $n = 6$ ) et de premier niveau ( $n = 5$ ) qui cumulent en moyenne 14 années d'expérience en gestion. Chacun a d'abord participé à une entrevue d'environ trente minutes qui a été enregistrée et qui visait à recueillir par des questions ouvertes des comportements associés à l'habilitation (ex. Quelles sont les conduites que vous visez à développer ou à renforcer chez vos employés? Quelles conduites avez-vous observé chez votre personnel responsabilisé? Qu'est-ce qui distingue un employé responsabilisé d'un employé moins responsabilisé?). Ensuite, chaque gestionnaire a répondu à un questionnaire dans lequel il devait indiquer si 45 comportements issus de la recension des écrits étaient attendus (oui / non) de la part d'employés habilités et à quel point ils étaient manifestés par leurs employés. L'analyse du contenu des entrevues et l'examen des réponses au questionnaire ont permis de préciser les comportements des employés habilités.

Les réponses au questionnaire indiquent que les gestionnaires rencontrés s'attendent à ce que les employés habilités manifestent une vaste gamme de comportements, allant de « respecter ses engagements de travail » en passant par « influencer les décisions prises à des niveaux supérieurs » jusqu'à « identifier des

opportunités d'affaires pour l'organisation ». Ceci tend à soutenir l'idée qu'on s'attend à ce que des employés responsabilisés soient des citoyens organisationnels qui prennent volontairement une part active au succès de l'organisation. Pourtant, les gestionnaires n'observent pas aussi fréquemment tous les comportements attendus chez leur personnel. Les comportements les plus fréquemment observés font partie des exigences de base de tout travail, comme « respecter ses engagements » et « s'assurer de la qualité de son travail ».

Les propos recueillis lors de l'entrevue nuancent grandement les résultats obtenus par le biais du questionnaire. Ceux-ci tendent à indiquer que les gestionnaires ont souvent des attentes envers le personnel beaucoup plus restreintes que ne le laisse croire l'étendue des manifestations de l'habilitation répertoriées dans la documentation. En effet, les gestionnaires rencontrés s'attendent surtout à ce que des employés habilités soient autonomes dans la réalisation des tâches qui leur sont confiées et qu'ils démontrent de la rigueur et du professionnalisme de façon à réaliser un travail de grande qualité. De plus, on s'attend généralement à ce que des employés responsabilisés fassent preuve d'initiative et d'amélioration continue dans leur travail. Peu de gestionnaires affirment spontanément s'attendre à ce que les employés aient une indépendance de jugement et prennent des initiatives qui peuvent remettre en question des choses au-delà de leur travail. Aussi, les comportements qui n'apparaissent pas clairement désirables au plan organisationnel ont reçu moins d'appui des gestionnaires rencontrés. Par exemple, la prise de risque pour atteindre ou dépasser les objectifs de performance est un comportement qui n'est pas valorisé par l'ensemble des gestionnaires interrogés.

### Les manifestations comportementales de l'habilitation : les comportements habilités

L'étude 1 révèle que les manifestations comportementales de l'habilitation sont multiples, couvrent à la fois ce que certains auteurs (Van Dyne, Cummings et Parks, 1995) appellent les comportements « *in-role* » et « *extra-role* ». L'importance des thèmes comme l'autonomie et la proactivité suggère que habilitation s'observerait mieux à travers des comportements qui sont initiés et régulés par l'individu plutôt qu'à travers des comportements dont l'initiation et la régulation sont surtout attribuable à des sources externes (ex. respect d'une règle ou d'un ordre du supérieur). Par ailleurs, les comportements des employés habilités doivent être compatibles avec les orientations organisationnelles (Stewart et Manz, 1997; Campbell, 2000), au sens où ces comportements visent l'efficacité organisationnelle et qu'ils ne sont pas effectués dans le seul but de promouvoir des intérêts individuels. Les comportements habilités peuvent donc être définis comme étant des *comportements relativement autodéterminés visant à assurer l'efficacité des opérations ou à améliorer l'efficience du travail dans l'organisation*. Partant de cette définition, divers types de comportements habilités ont été précisés afin de pouvoir développer un questionnaire s'appuyant sur un cadre conceptuel rigoureux, avec des facteurs généralisables et assez différenciés afin d'assurer un maximum de stabilité à l'instrument à travers les différents milieux de travail.

-----  
Insérer Tableau 1 à peu près ici  
-----

Les comportements habilités peuvent être organisés selon une matrice comprenant deux axes (Tableau 1). Le premier axe distingue la nature de la contribution : assurer l'efficacité ou améliorer l'efficience. Les contributions s'inscrivant dans la catégorie « assurer l'efficacité » concernent la quantité et la qualité des efforts déployés. Les contributions s'inscrivant dans la catégorie « amélioration de l'efficience » impliquent la recherche et la promotion de changements visant à mieux atteindre les résultats souhaités et peuvent entraîner la remise en question des méthodes ou des buts poursuivis. Un second axe concerne les domaines ciblés par les comportements effectués et distingue trois sphères d'investissement, de plus en plus distales par rapport à son rôle de travail: ses tâches, son groupe de travail, l'organisation.

#### Définition des dimensions

Sept dimensions ont été définies et intégrées dans la matrice présentée au Tableau 1. Les deux premières dimensions concernent des comportements centrés sur l'efficacité par rapport à ses tâches. La première, être consciencieux dans son travail, est définie comme le fait de remplir les exigences liées à son poste et qui font partie du contrat de travail. La deuxième, assurer la qualité de son travail, réfère au déploiement d'efforts afin que son travail rencontre les meilleures normes de qualité attendues dans son travail. La dimension collaboration efficace réfère à des comportements qui contribuent au bon fonctionnement du groupe de travail. Cette dernière est définie comme le fait de collaborer avec ses collègues afin d'assurer un fonctionnement optimal à la réalisation des tâches de son unité de travail. L'implication dans l'organisation peut aussi être classée comme une contribution à

l'efficacité, mais qui est encore plus distale par rapport à son rôle. Celle-ci est définie comme le fait de participer à des projets dans l'organisation qui débordent de son contrat travail. Ce type d'implication est souvent de nature plus ponctuelle que les autres types de comportements contribuant à l'efficacité. Les trois dimensions suivantes s'inscrivent dans une perspective d'amélioration de l'efficience et constituent des contributions qui impliquent des changements afin d'améliorer la performance. L'amélioration dans ses tâches est définie comme le fait de revoir son travail et d'amener des changements en vue de mieux le faire et/ou qu'il soit plus utile. L'amélioration dans son groupe de travail est définie comme le fait de réviser le fonctionnement de son unité et d'agir en vue d'améliorer l'efficience du groupe. Enfin, l'amélioration dans l'organisation est définie comme le fait de chercher à améliorer les choses dans l'organisation, à amener des changements constructifs au-delà de son unité de travail.

#### Similitudes et distinctions avec d'autres concepts

Le cadre conceptuel et les dimensions de comportements habilités présentent des similitudes mais se distinguent aussi des concepts suivants.

Performance individuelle. Certains définissent le concept de performance en termes de résultats ou de produits (*output*) alors que d'autres le définissent en termes de comportements. La définition des comportements habilités est uniquement compatible avec les définitions des auteurs qui considèrent la performance comme la somme des comportements individuels contribuant à la production de résultats organisationnels (Motowidlo, 2003; Neal, non publié). Les comportements habilités



couvrent à la fois ce qui est appelé la performance dans la tâche et la performance contextuelle. Les deux dimensions de comportements habilités liées à l'efficacité dans la tâche constitueraient une mesure générique de la performance dans la tâche<sup>3</sup> (aussi qualifié de comportements « *in-role* » par William et Anderson, 1991) alors que les cinq autres dimensions peuvent être assimilés à des dimensions de la performance contextuelle (aussi qualifié de comportements « *extra-role* » ou de citoyenneté organisationnelle).

Comportements de citoyenneté organisationnelle. Les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) sont des comportements qui sont de nature volontaire et qui ne font pas partie des exigences du poste, mais qui néanmoins contribuent à promouvoir le fonctionnement efficace de l'organisation (Organ, 1988). Les comportements habilités sont donc similaires aux OCB puisque, eux aussi, sont volontaires et s'inscrivent dans une recherche d'efficacité dans l'organisation. Cependant, contrairement aux OCB, nous ne posons pas la condition que les comportements habilités ne fassent pas partie des exigences du poste et, incidemment, qu'ils ne soient pas reconnus par les systèmes formels de récompenses et de punitions (Organ, 1988; Van Dyne et Lepine, 1998). Bien que nous ayons retenu plusieurs comportements issus de la documentation traitant des OCB, nos démarches nous ont amené à sélectionner seulement des OCB pertinents avec notre objectif de départ, soit d'identifier des manifestations comportementales de l'habilitation. Ceci nous a amené à ne pas considérer les OCB avec une orientation marquée vers l'obéissance et la

---

<sup>3</sup> Des mesures spécifiques et non génériques sont généralement recommandées pour mesurer la performance dans la tâche en contexte appliqué.

passivité (par ex., présence au travail, ponctualité) dont la manifestation n'assurait pas que l'employé soit habilité dans son travail (Frese, Fay, Hillburger, Leng et Tag, 1997). Puis certaines dimensions, comme la collaboration efficace, ont pris un sens particulier par rapport à certains types d'OCB. Comme les comportements habilités seraient surtout effectués dans la perspective de rencontrer ou dépasser des objectifs de travail plutôt que dans l'optique d'être apprécié par ses collègues, nous avons davantage insisté sur ce que Coleman et Borman (2000) appellent une orientation consciencieuse au plan interpersonnel (connotation tâche) plutôt que sur l'aide purement altruiste dans l'opérationnalisation de la définition de la collaboration efficace.

Mobilisation. La définition des comportements habilités ressemble aussi à la mobilisation, qui consiste en le déploiement volontaire d'efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, pour l'aligner stratégiquement sur les priorités organisationnelles et pour le coordonner au sein de son groupe de travail (Wils, Labelle, Guérin et Tremblay, 1998). La définition et les dimensions de la mobilisation recouvrent en bonne partie celle des comportements habilités. Par contre, la mobilisation capte seulement des éléments de la performance contextuelle et non pas de la performance dans la tâche. De plus, les instruments de mesure mis au point pour mesurer la mobilisation des employés sont moins riches en nombre d'items et de dimensions et leur structure paraît instable (Simard et Lapalme, 2002).

## Étude 2 : développement d'une instrumentation

L'objectif de l'étude 2 est de mettre au point un instrument de mesure fondé sur le cadre théorique développé à l'étude 1 afin d'appréhender les comportements habilités. Cette étude permettra de valider la pertinence de notre cadre théorique.

### Des choix stratégiques

Deux choix stratégiques ont été faits au début de nos démarches visant à développer une instrumentation pertinente et adéquate.

Population cible. Nous avons choisi de mettre au point une instrumentation permettant d'appréhender les comportements associés à l'habilitation chez des employés n'ayant pas de responsabilité d'encadrement et ce, pour deux raisons. Premièrement, ce sont surtout les employés au bas de la hiérarchie (comprenant parfois les superviseurs de premier niveau) qui constituent la population d'intérêt dans la documentation sur l'habilitation (Bowen et Lawler, 1992; Kanter, 1977; Lawler, 1986; Peccei et Rosenthal, 2001; Silver, 2000; Stewart et Manz, 1997; Wellins et al., 1991; Wilkinson, 1998), sans doute parce que c'est l'habilitation de cette catégorie d'employés qui constitue un changement le plus important dans la façon de diriger les organisations. Deuxièmement, ce sont des raisons pratiques liées à l'opérationnalisation du concept qui nous ont amené à nous limiter au personnel de premier niveau. En effet, les manifestations comportementales de l'habilitation sont susceptibles d'être assez différentes entre un employé de premier niveau et un cadre supérieur et un même comportement pourrait avoir une signification différente selon le répondant. Par exemple, « faire des suggestions pour améliorer le fonctionnement

de l'organisation » pourrait faire partie des tâches courantes d'un cadre supérieur, alors que ce même comportement peut être beaucoup plus éloigné du rôle d'un employé sans responsabilité d'encadrement et plus révélateur de son niveau d'habilitation.

Deux sources d'évaluation : l'employé et son superviseur. Les comportements habilités constituent à notre avis un concept marqué de désirabilité sociale. Les entrevues réalisées avec les gestionnaires le confirment, dans le sens que ces dernières montrent que ces comportements sont jugés désirables dans divers milieux de travail. En fait, l'étude 1 révèle que les gestionnaires entretiennent surtout des attentes envers les comportements liés au fait de bien faire son travail. Les deux dimensions concernant l'efficacité dans les tâches sont donc particulièrement susceptibles de faire l'objet de désirabilité sociale dans l'auto-évaluation. Pour contourner le problème et pour enrichir nos outils évaluant à quel point les employés manifestent des comportements qui témoignent qu'ils sont habilités, nous avons développé deux questionnaires : un à l'intention des employés (questionnaire auto-révélé) et un à l'intention de leur superviseur immédiat (évaluation du subordonné). Le développement du questionnaire à l'intention du superviseur a aussi été motivé par un souci de minimiser le biais de variance commune lors d'études ultérieures (Podsakoff, Mackenzie, Lee et Podsakoff, 2003).

## Méthodologie

### Construction du questionnaire

Les items sont principalement issus du contenu des entrevues de l'étude 1 mais aussi de la documentation et d'un examen des questionnaires des concepts connexes (ex. OCB, performance contextuelle). Quelques itérations ont été nécessaires afin de traduire les manifestations comportementales de l'habilitation en items clairs, concis et compatibles avec le cadre théorique. Le questionnaire auto-révélé contient 34 items tandis que le questionnaire destiné au superviseur contient 20 items, soit un sous-ensemble des items du questionnaire auto-révélé et ce, par souci d'économie de temps (voir Appendice). Dans la sélection des items pour le questionnaire destiné au superviseur, ceux dont les comportements étaient les plus faciles à observer ont été retenus.

À l'instar de Neal (non publié), les items ont été rassemblés en trois blocs de questions reflétant les sphères d'investissements du cadre théorique : tâches, groupe de travail et organisation. Les directives associées au premier bloc précisent que les questions concernent la « façon dont l'employé effectue les tâches principales associées à son travail ». Les directives du deuxième bloc indiquent que les items concernent les « choses que l'employé fait pour soutenir son groupe, au-delà de la réalisation de ses tâches principales ». Enfin, le troisième bloc concerne la « contribution de l'employé à l'organisation, au-delà du travail effectué dans le groupe de travail ». Les directives demandent aux répondants d'indiquer à quelle fréquence ils ont démontré (questionnaire auto-révélé) ou observé (questionnaire

destiné au superviseur) chacun des comportements au cours des six derniers mois. Cinq choix de réponse permettaient au répondant de se positionner : 1 = rarement (1% à 20% des occasions où c'était possible de le faire), 2 = occasionnellement (21% à 40%...), 3 = assez souvent (41% à 60%...), 4 = souvent (61% à 80%...), 5 = très souvent (81% à 99% des occasions où c'était possible de le faire).

Les directives et les items ont été composés en français par les auteurs. Les items ont été traduits par une firme de traduction professionnelle en trois langues : anglais, espagnol et portugais. Dans le cadre de la présente étude, les répondants avaient l'opportunité de répondre au questionnaire en français ou en anglais.

### Procédure

Des employés et des superviseurs de trois grandes organisations privées au Canada ont été sollicités pour participer à une étude intitulée « Évaluation de l'engagement et de la motivation des employés ». Ces trois organisations oeuvrent dans le secteur des services mais dans des industries différentes : pharmaceutique, assurance et télécommunication. Dans chacune des organisations, l'étude a été réalisée en deux phases. Dans la phase 1, les employés des organisations ont été sollicités pour répondre à un questionnaire couvrant plusieurs sphères de leur vie au travail. Ce questionnaire incluait la mesure auto-révélee de leurs comportements habilités. Les questionnaires ont été complétés via Internet. Un code d'accès personnel a permis à l'employé de répondre et aux chercheurs de l'identifier. Dans une deuxième phase, les superviseurs immédiats des employés ayant participé à l'étude ont été sollicités pour évaluer les comportements habilités d'un maximum de

cinq de leurs subordonnés. Les employés ont été sélectionnés sur une base aléatoire dans le cas où un superviseur avait plus de cinq subordonnés. La confidentialité des réponses individuelles a été assurée tant aux employés qu'aux superviseurs. Les répondants étaient informés que les réponses agrégées serviraient à fournir un diagnostic à leur équipe de direction, lequel serait aussi partagé avec l'ensemble des participants.

### Participants

L'étude visait d'abord à évaluer l'habilitation des employés sans responsabilité d'encadrement mais, à la demande des organisations, a parfois été étendue au personnel cadre. Le taux de participation des employés est très élevé dans les trois organisations : pharmaceutique (89%), assurance (80%) et télécommunication (73%). Dans cette étude, seuls les employés sans responsabilité d'encadrement et les superviseurs de premier niveau (coordonnateurs, chef d'équipe) ont été retenus pour vérifier la structure du questionnaire auto-révéle des comportements habilités. Les caractéristiques socio-démographiques des employés participants sont présentées par organisation au Tableau 2. Nous ne disposons pas de données socio-démographiques sur les superviseurs ayant complété l'évaluation de leurs relevants. Par contre, leur taux de participation (évaluations complétées / évaluations sollicitées) est aussi très élevé dans les trois organisations : pharmaceutique (76%), assurance (89%) et télécommunication (79%).

-----  
Insérer Tableau 2 à peu près ici  
-----

## Analyses

Des analyses factorielles exploratoires ont été réalisées sur le questionnaire auto-révélé et sur le questionnaire complété par le superviseur immédiat pour déterminer la structure des comportements habilités. La méthode d'estimation par axes principaux (PAF) a été utilisée. Compte tenu que des corrélations étaient anticipées entre les dimensions, une rotation oblique de type OBLIMIN a été effectuée pour interpréter les solutions factorielles. Une structure en sept facteurs telle que spécifiée dans le cadre théorique a été testée en priorité. Advenant un manque d'appui pour cette structure, des solutions alternatives ont été explorées. Dans la mesure du possible, il était préférable d'arriver à des structures factorielles comparables pour le questionnaire auto-révélé et celui destiné aux superviseurs. Cette recherche de similitude n'a cependant pas été entreprise au détriment de la pertinence et de la signification des dimensions propres à chacun des instruments. Par ailleurs, des analyses factorielles ont été réalisées en fonction de la langue de réponse des participants afin de s'assurer de la similitude des structures des questionnaires anglais et français. Les résultats des analyses effectuées en fonction de la langue ont été interprétés avec une très grande prudence pour deux raisons. Premièrement, il n'y a pas assez de répondants francophones afin de tester adéquatement les structures factorielles (le ratio du nombre de répondants : questions < 5) (Hair, Anderson, Tatham et Black, 1995; Tabachnick et Fidell, 1996). Deuxièmement, les répondants anglophones et francophones ne sont pas répartis également dans les trois entreprises et donc, des différences linguistiques en apparence pourraient s'expliquer par d'autres variables, comme le sexe, le niveau d'éducation et la nature ou le type d'emploi qui varient substantiellement entre les trois organisations.



## Résultats

Les résultats n'appuient pas la solution factorielle en sept facteurs, tant dans le cas du questionnaire auto-révélé que du questionnaire complété par le supérieur, ce qui nous a amené à considérer des solutions factorielles alternatives. L'examen des valeurs propres initiales ( $Eigen\ value > 1$ ) suggère l'existence de 6 composantes pour le questionnaire auto-révélé (34 questions) et de 4 composantes pour le questionnaire rempli par le supérieur (20 questions).

Par contre, une structure en cinq facteurs apparaît facilement interprétable dans les deux cas. Pour obtenir cette structure, 4 items ont été éliminés du questionnaire auto-révélé et 2 ont été éliminés du questionnaire destiné au superviseur car ils posaient problème. L'item GR-AMEL1 ne saturait pas sur sa dimension postulée; l'item GR-COLL1 saturait sur des dimensions différentes sur les questionnaires auto-révélés en français et en anglais; l'item GR-AMEL5 saturait sur des dimensions différentes pour le questionnaire auto-révélé et le questionnaire complété par le supérieur et l'item TA-QUAL2 montrait des saturations variables entre les langues et les versions de questionnaire. Les questionnaires finaux auto-révélé et destiné aux superviseurs ont respectivement 30 items et 18 items.

Le Tableau 3 présente les solutions factorielles retenues (répondants anglophones et francophones combinés). Les indices statistiques concernant le questionnaire auto-révélé ont été mis en caractères gras tandis que ceux associées au questionnaire rempli par les superviseurs sont en caractères italiques. Les solutions

factorielles retenues se rapprochent des caractéristiques d'une structure simple et les cinq dimensions sont faciles à interpréter en fonction du cadre conceptuel. Trois des facteurs (F2, F3, F4) reflètent directement une dimension du cadre conceptuel tandis que les deux autres facteurs (F1, F5) reflètent chacun la fusion de deux dimensions tel que définies a priori. Le facteur 1 a été rebaptisé « efficacité dans la réalisation de ses tâches » car il contient des items associés autant au fait d'être consciencieux que d'assurer la qualité de son travail. Cette nouvelle dimension est définie comme le fait de réaliser les tâches attendues avec compétence. Le facteur 5 a été nommé « investissement au niveau organisationnel » et a été redéfini, en accord avec les contenus d'origine (implication, amélioration), comme la participation au maintien et à l'amélioration de l'efficacité à un niveau organisationnel. Ces cinq facteurs expliquent respectivement 63,1% et 74,2% de la variance commune des items des questionnaires auto-révélé et destiné au superviseur. Malgré le fait que le nombre de francophones était insuffisant pour tester l'invariance linguistique des structures factorielles, les structures obtenues avec les répondants anglophones et celles obtenues avec les répondants des deux langues combinées ont été comparées et se sont avérées assez similaires.

-----

Insérer Tableau 3 à peu près ici

-----

Les corrélations entre les cinq facteurs de la solution factorielle sont présentées au Tableau 4. Les corrélations varient de .02 à .46 pour le questionnaire auto-révélé tandis qu'elles varient de .24 à .69 dans le cas du questionnaire complété par les superviseurs. Les facteurs du questionnaire auto-révélé présentent donc une

meilleure validité discriminante que ceux du questionnaire à l'usage des supérieurs. Parmi les fortes corrélations, il appert que les supérieurs ont tendance à évaluer de façon très similaire les comportements d'amélioration de l'employé dans ses tâches et dans son groupe de travail (il est à noter qu'une solution à quatre facteurs pour le questionnaire complété par les superviseurs rassemblerait ces deux dimensions). Par ailleurs, les corrélations entre les facteurs du questionnaire auto-révélé semblent refléter les proximités des dimensions selon un continuum proximal – distal dans les sphères d'investissement et les types de contribution (du plus proximal au plus distal : efficacité dans ses tâches – amélioration dans ses tâches – collaboration efficace – amélioration dans le groupe de travail – investissement au niveau organisationnel).

-----

Insérer Tableau 4 à peu près ici

-----

Le Tableau 5 présente les moyennes et les écart-types pour chacune des dimensions ainsi que la corrélation entre les auto-évaluations et les évaluations des superviseurs. Les scores ont été créés par l'addition des résultats aux items de chacun des facteurs puis divisé par le nombre d'items. Mentionnons que les coefficients de cohérence internes sont très bons ( $.84 \leq \alpha \leq .93$ ) et très similaires pour les deux versions du questionnaire. L'inspection visuelle des distributions ainsi que l'examen des indices de symétrie et d'aplatissement suggèrent que les scores tendent à s'écarter un peu plus de la normalité dans le cas de l'auto-évaluation que dans celui de l'évaluation faite par les superviseurs. Cependant, seule l'auto-évaluation de l'efficacité dans la réalisation de ses tâches s'écarte vraiment d'une distribution

normale (symétrie = -1,65; aplatissement = 2,44). Cette dimension semble faire l'objet d'un phénomène de plafonnement avec sa moyenne très élevée. Relevons que pour quatre des cinq dimensions, les moyennes des auto-évaluations tendent à être plus élevées que les évaluations des superviseurs. L'investissement au niveau organisationnel constitue l'exception : les employés tendent à rapporter moins de comportements en ce sens que ne le font leurs superviseurs.

Comme un sous-ensemble des employés ont été évalués par leur superviseur en plus d'avoir complété le questionnaire auto-révéle, il est possible de vérifier directement le degré de concordance entre ces deux mesures. Premièrement, toutes les différences de moyennes sont statistiquement significatives suggérant une absence de convergence entre les employés et leurs superviseurs, sauf pour la dimension amélioration dans le groupe. Par contre, des corrélations significatives faibles ou modérées existent pour quatre des cinq dimensions, l'exception étant celle de la collaboration efficace. On remarque que les corrélations sont de l'ordre de .10 pour les dimensions liées à la tâche, .20 pour l'amélioration dans le groupe et de .30 pour l'investissement au niveau organisationnel.

-----  
Insérer Tableau 5 à peu près ici  
-----

### Discussion générale

Cette recherche visait à développer un cadre conceptuel et une instrumentation permettant d'appréhender les manifestations comportementales de l'habilitation. Une démarche rigoureuse a été menée afin d'arriver à ces objectifs.

Rappelons les principales étapes et décisions prises au fur et à mesure de la recherche : 1) adoption d'une conception des comportements habilités qui peut être qualifiée d'émergente et s'inscrivant dans une perspective plus large que les descriptions de tâches, 2) articulation d'un cadre conceptuel explicite et novateur, 3) création d'un instrument générique utilisable dans différents milieux, 4) recours à la documentation scientifique ainsi qu'à des observations de gestionnaires sur le terrain pour identifier des indicateurs comportementaux de l'habilitation, 5) construction d'une version auto-révélee et d'une version destinée au superviseur afin d'améliorer la mesure des comportements habilités, 6) validation des structures des deux versions du questionnaire auprès d'un grand échantillon de travailleurs. Au terme de cette démarche, quels constats peut-on faire ?

Premièrement, il a été possible de définir les comportements habilités et d'en proposer sept catégories au plan conceptuel. Tout en partageant des similitudes importantes avec les concepts tels que la performance individuelle, les OCB et la mobilisation, notre conceptualisation des comportements habilités présente des caractéristiques uniques et originales aux plans de sa définition, de sa dimensionnalisation et son opérationnalisation. La pertinence des indicateurs de l'habilitation des employés a été validée grâce à des entretiens avec 20 gestionnaires provenant de diverses organisations. Lorsqu'on a demandé à ces gestionnaires d'identifier spontanément des comportements manifestés par des employés habilités de premier niveau, il en est surtout ressorti des comportements qui sont liés au rôle plutôt que des initiatives extraordinaires. On s'attend d'un employé habilité qu'il s'occupe d'abord de mener à bien les tâches qui lui sont confiées, qu'il collabore avec

ses collègues et, ensuite, qu'il saisisse les occasions pour améliorer des choses dans son environnement de travail. Beaucoup moins de gestionnaires s'attendent, par exemple, à ce que les employés habilités se comportent en véritables entrepreneurs ou à ce qu'ils contestent des décisions prises par la haute direction. Ainsi, plus d'indicateurs de l'habilitation concernant la réalisation de ses tâches et les interactions avec les membres du groupe de travail ont été incorporées dans notre cadre conceptuel que d'indicateurs liés à la recherche d'influence à un niveau organisationnel. Puis, certains types de comportements, comme le courage de prendre des risques, proposés dans les écrits théoriques sur l'habilitation ont été laissés de côté compte tenu qu'ils n'apparaissent pas toujours souhaitables dans les entreprises. En somme, les manifestations comportementales de l'habilitation qui ont été retenus dans le cadre conceptuel qui a été développé paraissent plausibles et plus réalistes par rapport aux comportements associés à l'habilitation proposés dans certains écrits en gestion (Campbell, 2000; Wilson, 1993).

Au plan de la mesure, l'instrumentation mise au point pour appréhender les comportements habilités des employés de premier niveau consiste en un questionnaire auto-révélé et un questionnaire destiné aux superviseurs immédiats. Les structures factorielles sous-jacentes à ces questionnaires sont hautement compatibles avec le cadre théorique défini a priori. Une structure plus parcimonieuse en cinq facteurs a cependant été obtenue, laquelle suggère notamment que les comportements habilités de niveau organisationnel ne sont pas distincts selon qu'ils s'inscrivent dans une perspective d'implication ou d'amélioration. La structure en cinq facteurs des comportements habilités paraît d'autant plus plausible et généralisable compte tenu

(1) qu'elle a été observée pour la version auto-révélee et pour la version destinée aux superviseurs, (2) que les coefficients de cohérence internes sont élevés pour chacune des dimensions et (3) que ces résultats ont été obtenus dans trois organisations différentes, avec des employés ayant des types d'emploi variés (ex. analyste de base de données, statisticien, gestionnaire de comptes, représentant à la clientèle, courtier d'assurances, personnel de bureau). Néanmoins, d'autres recherches pourraient s'employer à reproduire nos résultats avec des employés provenant d'organisations ayant des caractéristiques qui n'étaient pas présentes dans notre échantillon (ex. organisation publique, secteur manufacturier) et à tester directement l'équivalence des différentes versions linguistiques du questionnaire.

Par ailleurs, il est à noter que le degré de convergence entre les mesures auto-révélees et les évaluations des superviseurs est limité. Warr et Bourne (1999) mentionnent qu'il existe deux types d'indices pour apprécier le degré de convergence: comparaison des moyennes (niveau) et corrélation des scores (ordonnement). La convergence limitée qui a été observée entre les auto-évaluations et les évaluations du supérieur est cohérente avec la documentation empirique recensée par Warr et Bourne (1999) tant au plan de la convergence - moyennes (employés > supérieurs) que de la convergence - corrélation ( $r \pm .20$ ). Diverses raisons peuvent être avancées pour expliquer le peu de convergence entre les sources. Dans la présente étude, les comportements habilités les plus observables de la part du superviseur semblent être ceux qui se sont avérés évalués de la façon la plus similaire par les employés. À ce chapitre, seule l'amélioration dans le groupe de travail présente à la fois des indices de convergence absolue (moyenne) et relative (corrélation) entre les sources. À

l'inverse, c'est la collaboration efficace qui présente le moins de convergence entre les sources. Ce dernier résultat pourrait s'expliquer par le fait que l'occurrence de ce type de comportements dirigés vers des collègues est de nature plus subjective et/ou est moins visible par le superviseur (Allen, Barnard, Rush et Russell, 2000). Par ailleurs, il est possible qu'une plus grande désirabilité sociale associée à l'auto-évaluation des dimensions « efficacité dans la réalisation de ses tâches » et « amélioration dans ses tâches » ait pu entraîner une convergence plus faible entre les sources. Cela dit, les évaluations des employés et de leurs superviseurs concordent généralement sur les types de comportements habilités qui sont manifestés le plus fréquemment (efficacité dans ses tâches : moyenne > 4) et le moins fréquemment (investissement dans l'organisation : moyenne < 3) par les employés.

Deux recommandations importantes doivent être faites sur le contexte d'utilisation des questionnaires qui ont été mis au point. Premièrement, l'instrumentation a été développée pour saisir les manifestations comportementales des employés de premier niveau; l'utilisation de celle-ci avec une population de cadres n'est pas conseillée sans une vérification préalable de la pertinence des dimensions et des indicateurs comportementaux de l'habilitation. Deuxièmement, l'instrumentation qui a été développée permet de saisir les manifestations comportementales génériques de l'habilitation au travail. Aussi, il est fortement conseillé aux chercheurs étudiant le phénomène d'habilitation dans des milieux ayant implanté des programmes formels de responsabilisation de développer des mesures spécifiques de l'habilitation centrées sur la tâche et permettant de vérifier le degré



selon lequel les employés s'impliquent activement dans la planification, l'organisation et le contrôle du travail qui leur est confié.

Enfin, le développement d'un instrument générique pour mesurer les manifestations comportementales de l'habilitation ouvre la voie à la réalisation de nouvelles études. Jusqu'à maintenant, les chercheurs se sont surtout concentrés à étudier les croyances et les perceptions associées à l'habilitation (Boudrias, Gobert, Savoie et Vandenberghe, 2003). Les mesures psychologiques d'habilitation de Spreitzer (1995) et de Menon (2001) ont servi de critères pour déterminer à quel point les employés sont effectivement habilités dans leur rôle au travail. Divers facteurs sensés conduire à l'habilitation (leadership centré sur l'habilitation, caractéristiques d'un travail enrichi, structure ou culture organisationnelle favorisant la participation) ont été mis en corrélation avec ces mesures critère de nature essentiellement attitudinale. Le développement d'une mesure comportementale permettra donc de juger du degré d'habilitation des employés sur la base d'un critère supplémentaire. À cet égard, il sera particulièrement intéressant d'examiner si les mesures attitudinales de l'habilitation sont associées à la mesure comportementale qui a été développé dans la présente étude. Ceci devrait aussi permettre de mieux comprendre les comportements au travail qui sont générés par l'habilitation psychologique.

## Références

Allen, T.D., Barnard, S., Rush, M.C., & Russell, J.E.A. (2000). Ratings of organizational citizenship behavior: does the source make a difference? *Human Resource Management Review*, 10(1), 97-114.

Block, P. (1987). *The empowered manager: positive political skills at work*. San Francisco : Jossey-Bass Publisher.

Boudrias, J.S., Gobert, P., Savoie, A., & Vandenberghe, C. (2003). L'habilitation psychologique au travail: Que savons-nous après une décennie de recherche ? *Revue Québécoise de Psychologie*, 24(2), 43-73.

Boudrias, J.S., & Savoie, A (2002). *La responsabilisation du personnel: entretiens avec vingt gestionnaires responsabilisants*, Rapport de recherche inédit, Université de Montréal.

Boudrias, J.S., Savoie, A., & Morin, E.M. (2003). L'habilitation au travail: des pratiques de gestion aux comportements des employés. In C. Vandenberghe, N. Delobbe & G. Karnas (Éd.). *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel* (p. 282-292). Presses universitaires de Louvain.

Bowen, D.E., & Lawler, E.E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33, 31-39.

Byham, W.C. (1996). L'«empowerment», défense et illustration. *L'Expansion Management Review*, Mars, 70-77.

Campbell, D.J. (2000). The proactive employee: managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, 14(3), 52-66.

Coleman, V.I., & Boreman, W.C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25-44.

Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.

Crant, J.M. (2000). Proactive behaviour in organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 435-462.

Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: an active performance concept for work in the 21<sup>st</sup> century. In B.M. Shaw & L.L. Cummings (Éd.), *Research in Organizational Behavior*, (vol. 23, p. 133-187). Greenwich : JAI Press.

Frese, M., Fay, D., Hillburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1995). *Multivariate data analysis with readings* (4<sup>th</sup> edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hackman, J.R. (1986). The psychology of self-management in organizations. In M. Pallak & R. Perloff (Éd.). *Psychology and work: productivity, change, and employment* (p. 89-136). Washington: American Psychological Association.

IDE Research Group (1981). *Industrial Democracy in Europe*. Oxford: Oxford University Press.

Irvine, D. Leatt, P., Evans, M.G., & Baker, R.G. (1999). Measurement of staff empowerment within health services organizations. *Journal of Nursing Measurement*, 7(1), 79-95.

Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York : Basic Books.

Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: a framework for analysis. *Personnel Review*, 28(3), 169-191.

Lawler, E.E. (1986). *High-involvement management*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Menon, S.T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180.

Morrison, E.W., & Phelps, C.C. (1999). Taking charge: extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.

Motowidlo, S.J. (2003). Job performance. In W.C. Boreman & D.R. Ilgen. *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 12, Chap. 3, p. 39-53). New York : John Wiley & Sons.

Neal, A. (non publié). *An integrative model of individual performance*. Working paper.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise apprenante*. Bruxelles: Deboeck.

Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Massachusetts: Lexington Books.

Parker, S.K. (2000). From passive to proactive motivation: the importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 447-469.

Peccei, R., & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: an empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857.

Plunkett, M.M. (1994). *Empowerment: a reconceptualization and empirical investigation*. Thèse de doctorat inédite, Saint-Louis University.

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method bias in behavioural research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Silver, R.S. (2000). *Perceptions of empowerment in engineer workgroup: the linkage to transformational leadership and performance*. Thèse de doctorat inédite, The Georges Washington University.

Simard, G., & Lapalme, M.E. (2002). Mobiliser les ressources humaines : le rôle des comportements discrétionnaires (Chap. 6, p.153-168). In R. Foucher, A.

Savoie & L. Brunet (Sous la dir.). *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*. Éditions Nouvelles.

Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Stewart, G.L., & Manz, C.C. (1997). Understanding and overcoming resistance during the transition to employee empowerment. In W.A. Pasmore & R.W. Woodman (Éd.), *Research in Organizational Change and Development*, (vol. 10, p. 169-196). Greenwich: JAI Press.

Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (1996). *Using multivariate statistics*\_(3e édition). New York: HarperCollins College Publishers.

Thomas, K.W., Jansen, E., & Tymon, W.G. (1997). Navigating in the realm of theory: an empowering view of construct development. In W.A. Pasmore & R.W. Woodman (Éd.) *Research in Organizational Change and Development*, (vol. 10, p. 1-30). Greenwich: JAI Press.

Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

Van Dyne, L., Cummings, L.L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied

waters). In L.L. Cummings & B.M. Staw (Éd.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 17, p.215-285). Greenwich: JAI Press.

Van Dyne, L., & Lepine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.

Warr, P., & Bourne, A. (2000). Factors influencing two types of congruence in multirater judgments. *Human Performance*, 12(3/4), 183-210.

Wellins, R.S., Byham, W.C., & Wilson, J.M. (1991). *Empowered teams. Creating self-directed work group that improve quality, productivity, and participation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.

William, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., & Tremblay, M. (1998) Qu'est-ce que la « mobilisation » des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines. *Gestion*, 23(2), 30-39.

Wilson, S.M. (1993). The self-empowerment index: a measure of internally and externally expressed teacher autonomy. *Educational and Psychological Measurement*, 53, 727-737.

Zimmerman, M.A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23, 581-599.



## Appendice

Items en français des questionnaires mesurant les comportements habilités des employés <sup>a,b</sup>

- TA-CNCS1 M'assurer de bien faire mes tâches  
 TA-CNCS2 Respecter mes engagements au travail  
 TA-CNCS3<sup>a</sup> Assumer mes responsabilités dans mon travail  
 TA-CNCS4<sup>a</sup> Effectuer correctement les tâches qui font partie de mon travail
- TA-QUAL1<sup>a</sup> Persévérer pour atteindre les meilleurs standards de qualité dans mon travail  
 TA-QUAL2<sup>ab</sup> M'occuper des problèmes qui nuisent à la qualité de mon travail  
 TA-QUAL3<sup>a</sup> Tenir compte de l'information pertinente pour faire un travail de grande qualité  
 TA-QUAL4 M'efforcer que mon travail soit de la meilleure qualité possible
- TA-AMEL1<sup>a</sup> Apporter des changements qui améliorent l'efficacité dans mes tâches  
 TA-AMEL2 M'interroger sur les façons d'améliorer mon travail  
 TA-AMEL3 Trouver des solutions aux problèmes que je rencontre dans mon travail  
 TA-AMEL4<sup>a</sup> Essayer de trouver comment mes objectifs de travail pourraient être mieux atteints  
 TA-AMEL5<sup>a</sup> Mettre en application mes idées d'amélioration dans mon travail
- GR-COLL1<sup>a</sup> Aider mes collègues à accomplir leur travail  
 GR-COLL2 Partager mes apprentissages avec mes collègues de travail  
 GR-COLL3<sup>a</sup> Faire des commentaires constructifs qui aident mes collègues  
 GR-COLL4<sup>a</sup> Informer mes collègues de l'avancement de mon travail dans nos projets communs  
 GR-COLL5<sup>b</sup> Discuter ouvertement avec mes collègues de mes idées concernant le travail
- GR-AMEL1<sup>b</sup> Chercher à comprendre la pertinence des objectifs visés dans mon groupe de travail  
 GR-AMEL2<sup>a</sup> Remettre en question les façons de faire peu efficaces de mon groupe de travail  
 GR-AMEL3<sup>a</sup> Introduire de nouvelles façons de faire dans mon groupe de travail  
 GR-AMEL4<sup>a</sup> Suggérer des améliorations pour accroître l'efficacité de mon groupe de travail  
 GR-AMEL5<sup>ab</sup> Mobiliser mes collègues pour atteindre des résultats supérieurs  
 GR-AMEL6 Soulever des problèmes qui concernent l'efficacité de mon groupe de travail  
 GR-AMEL7 Inciter mon superviseur immédiat à apporter des améliorations dans mon groupe de travail
- OR-IMPL1 M'investir dans des dossiers qui débordent du cadre de mon travail  
 OR-IMPL2<sup>a</sup> Participer à la résolution de problèmes dans l'organisation  
 OR-IMPL3 Participer à des projets spéciaux mis de l'avant dans l'organisation  
 OR-IMPL4<sup>a</sup> M'impliquer dans des comités de travail
- OR-AMEL1<sup>a</sup> Proposer des changements ayant des impacts au-delà de mon groupe de travail  
 OR-AMEL2 Inciter la direction à améliorer ses façons de faire  
 OR-AMEL3<sup>a</sup> Faire connaître mes idées dans les forums de discussion au sein de l'organisation  
 OR-AMEL4<sup>a</sup> Faire des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation  
 OR-AMEL5 Parler des innovations de mon groupe à des gens d'autres groupes de travail

*Notes.*

(a) Items aussi utilisés pour la version destinée au superviseur

(b) items éliminés de la version finale des questionnaires

## Appendice (suite)

Items en anglais des questionnaires mesurant les comportements habilités des employés<sup>a,b</sup>

- TA-CNSC1 Make sure I perform my duties well  
 TA-CNSC2 Meet my work commitments  
 TA-CNSC3<sup>a</sup> Assume my work-related responsibilities  
 TA-CNSC4<sup>a</sup> Adequately carry out the tasks related to my job
- TA-QUAL1<sup>a</sup> Persevere to achieve the best standards of quality in my work  
 TA-QUAL2<sup>ab</sup> Look after problems which negatively impact the quality of my work  
 TA-QUAL3<sup>a</sup> Take into account relevant information in order to do a high-quality job  
 TA-QUAL4 Strive to make my work the best quality possible
- TA-AMEL1<sup>a</sup> Make changes to improve efficiency in performing my tasks  
 TA-AMEL2 Think about ways to improve my work  
 TA-AMEL3 Find solutions to problems I encounter in my work  
 TA-AMEL4<sup>a</sup> Try to find ways to better reach my objectives  
 TA-AMEL5<sup>a</sup> Put into practice my ideas for improvement in my work
- GR-COLL1<sup>a</sup> Help my coworkers do their work  
 GR-COLL2 Share what I have learned with my coworkers  
 GR-COLL3<sup>a</sup> Provide constructive feedback that helps my coworkers  
 GR-COLL4<sup>a</sup> Keep coworkers informed of the progress of my work in group projects  
 GR-COLL5<sup>b</sup> Openly discuss my ideas about work with my coworkers
- GR-AMEL1<sup>b</sup> Try to understand the relevance of my work group's objectives  
 GR-AMEL2<sup>a</sup> Question inefficient ways of doing things in my work group  
 GR-AMEL3<sup>a</sup> Introduce new ways of doing things in my work group  
 GR-AMEL4<sup>a</sup> Suggest improvements to increase the work group's efficiency  
 GR-AMEL5<sup>ab</sup> Mobilize my coworkers to aim for better results  
 GR-AMEL6 Point out problems which impact my work group's efficiency  
 GR-AMEL7 Encourage my immediate supervisor to make improvements in my work group
- OR-IMPL1 Involve myself in projects/initiatives that fall outside the scope of my work  
 OR-IMPL2<sup>a</sup> Participate in solving problems in the organization  
 OR-IMPL3 Participate in special projects initiated in the organization  
 OR-IMPL4<sup>a</sup> Become involved in work committees
- OR-AMEL1<sup>a</sup> Propose changes that will have an impact outside my work group  
 OR-AMEL2 Encourage management to improve their ways of doing things  
 OR-AMEL3<sup>a</sup> Express my ideas in discussion groups in the organization  
 OR-AMEL4<sup>a</sup> Make suggestions to improve the organization's functioning  
 OR-AMEL5 Talk about my work group's innovations to people in other work groups

*Notes.*

(a) Items aussi utilisés pour la version destinée au superviseur

(b) items éliminés de la version finale des questionnaires

Tableau 1. Définition, typologie et dimensions des comportements habilités

<i>Comportements relativement autodéterminés visant à assurer l'efficacité des opérations ou à améliorer l'efficacité du travail dans l'organisation</i>		<i>Nature de la contribution</i>	
		<b>Assurer l'efficacité (collaboration, implication)</b>	<b>Améliorer l'efficacité (innovation, changement)</b>
<i>Sphères d'investissement</i>	<b>Tâches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conscientieux dans son travail</li> <li>▪ Assurer la qualité de son travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amélioration dans ses tâches</li> </ul>
	<b>Groupe de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collaboration efficace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amélioration dans son groupe de travail</li> </ul>
	<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implication dans l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amélioration dans l'organisation</li> </ul>

Tableau 2. Caractéristiques démographiques des employés selon l'organisation

Caractéristiques		Pharma- ceutique	Assurance	Télécom- munication
N total		212	98	64
N évalués par leur superviseur		108	61	46
Sexe	Homme	47%	23%	23%
	Femme	53%	77%	77%
Âge	35 ans et -	52%	32%	42%
	36 à 55 ans	45%	61%	58%
	56 ans et +	3%	7%	-
Langue maternelle	Français	12%	39%	73%
	Anglais	56%	43%	12%
	Autres	32%	18%	15%
Niveau de scolarité	Primaire / Secondaire	15%	30%	40%
	Collégial / Certificat	29%	44%	33%
	Universitaire 1 <sup>er</sup> cycle	37%	21%	25%
	Universitaire 2 <sup>e</sup> cycle	19%	5%	2%
Ancienneté dans l'organisation	2 ans et -	28%	37%	17%
	2 à 5 ans	33%	28%	22%
	5 à 10 ans	30%	21%	18%
	10 ans et +	9%	14%	43%
Ancienneté dans le poste	1 an et -	23%	27%	29%
	1 à 2 ans	30%	18%	32%
	2 à 5 ans	38%	27%	24%
	5 ans et +	10%	29%	15%
Nature du poste	Temps plein	93%	100%	80%
	Temps partiel / Occasionnel / Contrat	7%	-	20%
Langue de réponse au questionnaire	Français	9%	37%	78%
	Anglais	91%	63%	22%

Tableau 3. Résultats des analyses factorielles sur les questionnaires mesurant les comportements habilités des employés <sup>a,b</sup>

FACTEURS	F1	F2	F3	F4	F5	Communautés
<b>F1 Efficacité tâches</b>						
TA-CNESC1	<b>.84</b>					<b>.66</b> --
TA-CNESC2	<b>.65</b>					<b>.41</b> --
TA-CNESC3 *	<i>.72</i> <i>.77</i>					<i>.54</i> <i>.69</i>
TA-CNESC4 *	<i>.86</i> <i>.87</i>					<i>.69</i> <i>.76</i>
TA-QUAL1 *	<i>.73</i> <i>.70</i>					<i>.61</i> <i>.70</i>
TA-QUAL3 *	<i>.55</i> <i>.53</i>	<i>.32</i> <i>.42</i>				<i>.56</i> <i>.69</i>
TA-QUAL4	<b>.66</b>					<b>.55</b> --
<b>F2 Amélioration tâches</b>						
TA-AMEL1 *		<i>.83</i> <i>.80</i>				<i>.69</i> <i>.82</i>
TA-AMEL2		<b>.85</b>				<b>.75</b> --
TA-AMEL3		<b>.67</b>				<b>.57</b> --
TA-AMEL4 *		<i>.78</i> <i>.76</i>				<i>.73</i> <i>.83</i>
TA-AMEL5 *		<i>.81</i> <i>.80</i>				<i>.76</i> <i>.81</i>
<b>F3 Collaboration groupe</b>						
GR-COLL1 *			<i>.64</i> <i>.71</i>			<i>.46</i> <i>.64</i>
GR-COLL2			<b>.83</b>			<b>.72</b> --
GR-COLL3 *			<i>.71</i> <i>.74</i>			<i>.66</i> <i>.66</i>
GR-COLL4 *			<i>.54</i> <i>.77</i>			<i>.48</i> <i>.68</i>
<b>F4 Amélioration groupe</b>						
GR-AMEL2 *				<i>.61</i> <i>.75</i>		<i>.52</i> <i>.71</i>
GR-AMEL3 *				<i>.73</i> <i>.67</i>		<i>.83</i> <i>.86</i>
GR-AMEL4 *				<i>.73</i> <i>.76</i>		<i>.82</i> <i>.88</i>
GR-AMEL6				<b>.68</b>		<b>.71</b> --
GR-AMEL7				<b>.58</b>		<b>.56</b> --
<b>F5 Investissement org.</b>						
OR-IMPL1					<b>.75</b>	<b>.57</b> --
OR-IMPL2 *					<i>.81</i> <i>.70</i>	<i>.66</i> <i>.71</i>
OR-IMPL3					<b>.85</b>	<b>.67</b> --
OR-IMPL4 *					<i>.72</i> <i>.88</i>	<i>.55</i> <i>.67</i>
OR-AMEL1 *					<i>.81</i> <i>.78</i>	<i>.72</i> <i>.83</i>
OR-AMEL2				<b>.26</b>	<b>.71</b>	<b>.66</b> --
OR-AMEL3 *					<i>.76</i> <i>.80</i>	<i>.62</i> <i>.69</i>
OR-AMEL4 *					<i>.79</i> <i>.74</i>	<i>.71</i> <i>.75</i>
OR-AMEL5					<b>.66</b>	<b>.51</b> --
Variance expliquée :						
1) Analyse factorielle : <b>63,1%</b> <i>74,2%</i>						
2) Analyse en composantes principales : <b>69,0%</b> <i>81,4%</i>						

*Notes.*

a) saturations < .25 non affichées, b) saturations en caractère gras calculées avec les réponses des employés ( $N = 374$ ); saturations en caractère italique calculées avec les évaluations des superviseurs ( $N = 215$ ).

\* Items utilisés dans les deux versions du questionnaire.

Tableau 4. Corrélations entre les facteurs <sup>a</sup>

	F1	F2	F3	F4	F5
F1. TA-Efficacité	1				
F2. TA-Amélioration	<b>.44</b> <i>.51</i>	1			
F3. GR-Collaboration	<b>.24</b> <i>.50</i>	<b>.36</b> <i>.49</i>	1		
F4. GR-Amélioration	<b>.11</b> <i>.31</i>	<b>.33</b> <i>.69</i>	<b>.47</b> <i>.49</i>	1	
F5. Investissement ORG	<b>.02</b> <i>.24</i>	<b>.25</b> <i>.51</i>	<b>.33</b> <i>.41</i>	<b>.46</b> <i>.63</i>	1

*Notes.*

a) Les corrélations en gras concernent le questionnaire auto-révélé ( $N = 374$ ); les corrélations en italique ont été calculées à partir des questionnaires complétés par les superviseurs ( $N = 215$ ).

Tableau 5. Scores aux questionnaires et corrélation entre les versions auto-révélee et destinée aux superviseurs

Dimensions	Questionnaire auto-révéleé <sup>a</sup>	Questionnaire superviseur <sup>b</sup>	<i>r</i> <sup>c</sup>
F1. Efficacité dans la réalisation de ses tâches	$\alpha = .89$ (7) <sup>d</sup> <i>M</i> = 4,69 <i>ÉT</i> = 0,43	$\alpha = .89$ (4) <i>M</i> = 4,22 <i>ÉT</i> = 0,70	.13*
F2. Amélioration dans ses tâches	$\alpha = .92$ (5) <i>M</i> = 4,15 <i>ÉT</i> = 0,77	$\alpha = .93$ (3) <i>M</i> = 3,44 <i>ÉT</i> = 0,96	.12*
F3. Collaboration efficace	$\alpha = .84$ (4) <i>M</i> = 3,97 <i>ÉT</i> = 0,78	$\alpha = .84$ (3) <i>M</i> = 3,54 <i>ÉT</i> = 0,91	.08
F4. Amélioration dans son groupe de travail	$\alpha = .91$ (5) <i>M</i> = 3,29 <i>ÉT</i> = 0,99	$\alpha = .93$ (3) <i>M</i> = 3,13 <i>ÉT</i> = 1,03	.24**
F5. Investissement au niveau organisationnel	$\alpha = .93$ (9) <i>M</i> = 2,21 <i>ÉT</i> = 1,00	$\alpha = .92$ (5) <i>M</i> = 2,67 <i>ÉT</i> = 1,06	.30**

*Notes.*

a) *N* = 374, b) *N* = 215, c) *N* = 201-209, d) Entre parenthèses est indiqué le nombre d'items dans chacune des dimensions.

\*\* *p* < .01 (unicaudal) \* *p* < .05 (unicaudal)

Liens entre les pratiques d'habilitation du superviseur et l'habilitation psychologique  
et comportementale des employés

Jean-Sébastien Boudrias

Université de Montréal

André Savoie

Université de Montréal

Patrick Gaudreau

McGill University



## ACCORD DES COAUTEURS

### 1. IDENTIFICATION DE L'ÉTUDIANT ET DU PROGRAMME

**Nom de l'étudiant :** Jean-Sébastien Boudrias

**Programme :** Ph. D. Recherche/Intervention en psychologie industrielle et organisationnelle

### 2. DESCRIPTION DE L'ARTICLE

**Auteurs :** Boudrias, J.S., Savoie, A. & Gaudreau, P.

**Titre :** Liens entre les pratiques d'habilitation du superviseur et l'habilitation psychologique et comportementale des employés

**Revue :** L'article n'a pas encore été soumis pour publication.



Le premier auteur, Jean-Sébastien Boudrias, a fait une contribution essentielle, majeure et déterminante à la production de cet article. Il a fait une recension des écrits, formulé les hypothèses de recherche, participé à la création des instruments de mesure, effectué la collecte de données, contribué à l'analyse des données et a été le principal auteur à écrire l'article.

Le second auteur, André Savoie, a contribué à la formulation des hypothèses, à la création des instruments de mesure ainsi qu'à la révision du manuscrit.

Le troisième auteur, Patrick Gaudreau, a contribué à réalisation et à l'interprétation des analyses par équations structurelles ainsi qu'à la révision des sections du manuscrit concernant ces analyses.

### 3. DÉCLARATION DE TOUS LES COAUTEURS AUTRES QUE L'ÉTUDIANT

À titre de coauteur de l'article identifié ci-dessus, je suis d'accord pour que Jean-Sébastien Boudrias inclut cet article dans sa thèse de doctorat qui a pour titre provisoire « Élaboration d'une typologie des comportements du personnel habilité et vérification de ses relations avec l'habilitation psychologique au travail ».

André Savoie		<i>27 mai 2004</i>
	Signature	Date
Patrick Gaudreau		<i>01 Juin 2004</i>
	Signature	Date

## Résumé

L'habilitation a été étudiée comme une pratique de gestion et comme une orientation motivationnelle qui reflète à quel point un individu est habilité. L'objectif de cette étude est d'ajouter un critère comportemental à ce cadre d'analyse afin d'évaluer à quel point les employés manifestent des comportements habilités. Des questionnaires ont été administrés à 359 employés ainsi qu'à leurs superviseurs pour vérifier les liens empiriques entre les pratiques d'habilitation du superviseur, l'habilitation psychologique (HP) et l'habilitation comportementale (HC) des employés. Les résultats montrent que les pratiques d'habilitation du superviseur sont assez fortement corrélées à l'HP mais faiblement corrélées à l'HC. La taille des corrélations entre l'HP et l'HC est modérée et varie en fonction de la source d'évaluation de l'HC (auto-rapport vs. superviseur). Des analyses par équations structurelles montrent que le modèle de médiation Pratiques d'habilitation → HP → HC s'ajuste de façon acceptable aux données. La discussion précise la portée de ces résultats.

Mots clés : habilitation du personnel, habilitation psychologique, habilitation comportementale, pratiques de supervision, comportement organisationnel

## Abstract

Employee empowerment has mainly been studied as a managerial practice and as an employee motivational orientation reflecting the extent to which one feels empowered. The goal of this study is to add a behavioral criterion to this framework in order to assess to what extent the employee manifests empowered behaviors. Questionnaires were distributed to 359 employees and their immediate supervisors to assess empirical relationships between supervisor's empowering managerial practices, psychological empowerment (PE) and behavioral empowerment (BE). Results show that supervisor's empowerment practices are quite strongly related to PE, but weakly related to BE. Correlation size between PE and BE is moderate and varies according to BE data source (self-report vs supervisor). Structural equation analyses show that the mediation model Empowering managerial practices → PE → BE demonstrates an acceptable fit to the data. The discussion points out some implications of these results.

**Key words:** employee empowerment, psychological empowerment, behavioral empowerment, supervision practices, organizational behavior

## Introduction

Pour faire face aux défis que posent la globalisation des marchés, les innovations rapides dans les technologies au travail et une demande accrue pour la qualité et la flexibilité dans les produits et services, plusieurs organisations ont adopté des approches de gestion axées sur l'habilitation ou la responsabilisation du personnel (*employee empowerment*). Une telle approche est fondée sur l'augmentation du pouvoir des employés de premier niveau qui sont présumés avoir une influence restreinte dans les organisations dites traditionnelles (Lawler, 1986). Diverses approches modernes de gestion sont axées sur la responsabilisation, dont la gestion participative, les équipes de travail autonomes, les approches de qualité totale et d'organisation apprenante. Des écrits en gestion suggèrent que les gestionnaires s'attendent à ce que l'implantation de telles approches de gestion stimule l'innovation, améliore la qualité et la productivité, contribuant ainsi à augmenter la performance de l'organisation et sa capacité d'adaptation face à son environnement (Wellins, Byham et Wilson, 1991; Laschley, 1999; Lawler, Mohrman et Ledford, 1992).

Cependant, les entreprises ne peuvent espérer que l'implantation des pratiques de gestion entraîne automatiquement ces résultats. Pour que les bénéfices associés à l'habilitation se matérialisent, les pratiques de gestion doivent faire en sorte que les employés se sentent habilités dans leur travail et, ultimement, conduire à l'émission de comportements qui contribueront à réaliser les résultats attendus. Bien que diverses recherches aient documenté les relations entre les pratiques de gestion et le vécu psychologique d'habilitation (Spreitzer, 1995), peu se sont intéressées aux

comportements qui sont émis par l'employé habilité. Les objectifs de cette étude sont les suivants : 1) examiner l'habilitation des employés de premier niveau et ce, à la fois par le biais d'un critère psychologique que par le biais d'un critère comportemental et 2) vérifier les liens entre les pratiques de gestion du superviseur immédiat et l'habilitation psychologique et comportementale des employés.

### Fondement théorique

L'habilitation des employés peut être conçue de deux façons, soit comme une pratique de gestion et comme l'état ou l'orientation qu'on souhaite induire chez les employés. Comme pratique de gestion, l'habilitation est habituellement considérée comme une variable indépendante tandis que l'état effectif d'habilitation des employés est conçu comme une variable critère (dépendante).

#### L'habilitation des employés : critère psychologique et critère comportemental

Les chercheurs se sont principalement efforcés d'évaluer le degré d'habilitation des employés par le biais de mesures cognitivo-affectives, regroupées sous le nom d'habilitation psychologique (Boudrias, Gobert, Savoie et Vandenberghe, 2003). Pourtant, certains auteurs (Zimmerman, 1995; Stewart et Manz, 1997) affirment qu'une appréciation de l'habilitation ne devrait pas se limiter à ce seul volet mais devrait aussi inclure des mesures comportementales visant à vérifier si l'habilitation se traduit réellement en un plus grand contrôle de ses activités et une plus grande implication dans son travail. D'ailleurs, au plan théorique, Zimmerman (1995) propose que l'habilitation serait un construit global constitué autant d'indicateurs cognitifs que d'indicateurs comportementaux. Par contre, la

majorité des chercheurs organisationnels (Menon, 2001; Spreitzer, 1995; Thomas et Velthouse, 1990) tendent à considérer les cognitions et les comportements associés à l'habilitation comme des entités distinctes. Cette section vise à définir l'habilitation psychologique (HP) et l'habilitation comportementale (HC) ainsi qu'à discuter des liens probables ou démontrés entre ces deux critères.

Les travaux de Thomas et Velthouse (1990) et de Spreitzer (1995) ont permis de définir l'HP comme un état psychologique global comprenant quatre évaluations cognitives en regard de son rôle dans l'organisation. Un individu habilité (a) trouve un sens à l'exercice de son rôle, (b) se sent compétent dans l'exercice de son rôle, (c) a un sentiment d'autodétermination en ce qui concerne les moyens spécifiques pour atteindre les résultats souhaités et (d) croit qu'il peut avoir un impact réel sur les résultats de son organisation. Ensemble, ces quatre cognitions reflèteraient « une orientation active (plutôt que passive) d'un individu qui souhaite et qui se sent capable de façonner son rôle et son milieu de travail » (Spreitzer, 1995, p. 1444). Plusieurs recherches ont été menées sur l'habilitation en prenant l'HP comme principal ou seul critère pour juger du degré d'habilitation des employés (Boudrias, Gobert et al., 2003).

Les comportements des employés associés à l'habilitation ont fait l'objet d'un nombre beaucoup plus restreint d'études, et ce malgré l'importance que revêtent ces comportements dans la production des résultats organisationnels. Boudrias et Savoie (2002) se sont donc posés les questions suivantes : Quels sont les comportements au travail qui témoignent qu'un employé est habilité? Qu'attendent les gestionnaires

d'un employé habilité? Une recension des écrits et des entretiens avec 20 gestionnaires ont permis de préciser que l'habilitation peut être observée à travers des « comportements relativement autodéterminés visant à assurer l'efficacité des opérations ou à améliorer l'efficience du travail dans l'organisation » (Boudrias et Savoie, en préparation). Différents indicateurs de l'HC ont été distingués en fonction de la nature de leur contribution (assurer l'efficacité ou améliorer l'efficience) et de trois sphères d'investissement (tâche, groupe de travail, organisation). Ces auteurs ont mis au point un questionnaire générique permettant d'évaluer cinq types de comportements susceptibles d'être émis par des employés habilités : efficacité dans la réalisation de ses tâches, amélioration dans son travail, collaboration efficace, amélioration dans son groupe de travail et investissement au niveau organisationnel. L'habilitation pourrait donc être manifestée à travers des comportements liés au rôle, que certains assimilent à la performance individuelle au travail (Motowidlo, 2003) ainsi que par des comportements allant au-delà du rôle, qui sont nommés par certains des comportements proactifs (Crant, 2000; Fay et Frese, 2001), de citoyenneté (Organ, 1988) ou performance contextuelle (Borman et Motowidlo, 1993).

Seules quelques études empiriques documentent les liens entre l'HP et divers comportements orientés vers l'efficacité chez les employés de premier niveau. De surcroît, les comportements étudiés dans ces études n'ont pas tous été nécessairement sélectionnés en fonction de leur pertinence comme indicateur de l'habilitation des employés. Ces études montrent que l'HP est corrélée positivement au service à la clientèle (Peccei et Rosenthal, 2001), à l'affirmation constructive de ses idées et à l'entraide (Cirka, 2000) ainsi qu'à des mesures globales de comportements de

citoyenneté organisationnelle (Janssen et Schuiling, 1998; Menon, 2001; Menon et Hartman, 2002). L'HP est aussi corrélée positivement aux comportements liés au rôle ou à la performance dans divers types d'emplois et environnements de travail (Cirka, 2000; Corrigan, 1998; Gobert, 2000, Liden, Wayne et Sparrowe, 2000; Silver, 2000; Thomas et Tymon, 1994). La recension de ces études par Boudrias, Gobert et al. (2003) montre que la taille des corrélations HP – comportements est nettement plus élevée lorsque la mesure comportementale est auto-révélee que lorsque celle-ci est recueillie auprès du supérieur immédiat. Ceci suggère qu'un biais de variance commune liée à la méthode est susceptible d'expliquer une portion importante de la variance des liens entre l'HP et des comportements habilités auto-déclarés. D'autres recherches sont donc nécessaires afin d'étudier l'HP en relation avec un critère comportemental pertinent ainsi que de recourir à une source externe pour mesurer l'HC. Ceci fournirait des estimations plus justes des liens entre ces deux critères permettant de juger du degré d'habilitation des employés.

#### Les pratiques de gestion du superviseur : un déterminant du degré d'habilitation des employés

Un certain nombre d'éléments contextuels ont été identifiés comme déterminants potentiels de l'HP: des facteurs organisationnels, le style de supervision, le système de récompense, et les caractéristiques de l'emploi (Conger et Kanungo, 1988; Spreitzer 1995; Thomas et Velthouse, 1990). L'abondance des citations des travaux sur le leadership dans les écrits sur l'habilitation (Silver, 2000) laisse croire que les pratiques de gestion du supérieur pourraient être un des déterminants importants du degré d'habilitation des employés.



Les pratiques de gestion proposées par Lawler (1986) pour habilitier les employés sont parmi les plus connues dans l'univers de la gestion. Selon ce dernier, l'habilitation passe par la mise en place de pratiques de gestion favorisant l'implication totale des employés. Pour ce faire, il incite les dirigeants à déléguer un plus grand pouvoir décisionnel aux employés de premier niveau, à les former adéquatement pour remplir un rôle enrichi, à leur donner accès à toute l'information nécessaire afin qu'ils prennent des décisions éclairées et enfin, à leur donner des récompenses contingentes aux résultats atteints.

Des chercheurs ont tenté de cerner plus spécifiquement des pratiques de gestion sous le contrôle des superviseurs qui pourraient susciter l'habilitation du personnel. Les travaux de Arnold, Arad, Rhodes et Drasgow (2000) ont permis de dégager cinq types de pratiques de gestion présumées efficaces dans un environnement de travail axé sur la responsabilisation : gestion par l'exemple, prise de décision participative, *coaching*, information, ainsi que bienveillance et interaction avec l'équipe. Arnold et al. (2000) n'ont pas vérifié les liens entre ces pratiques de gestion et l'HP, mais recommandent de le faire. Par contre, l'étude de Konczak, Stelly et Trusty (2000) montre que des pratiques de gestion similaires, c'est-à-dire la délégation d'autorité, l'imputabilité, l'encouragement à l'autonomie dans la prise de décision, le partage d'information, le développement des compétences et le *coaching* pour l'innovation, sont fortement corrélées à l'HP. L'étude de Spreitzer (1995) montre aussi que la communication d'information sur la performance et l'attribution de récompenses contingentes à la performance sont associées à l'HP. Plus

globalement, d'autres recherches suggèrent que le leadership transformationnel (Morrison, Jones et Fuller, 1997; Gobert, 2000) ainsi que la qualité des échanges entre le leader et l'individu (Liden et al., 2000; Gomez et Rosen, 2001) sont associés positivement à l'HP.

En regard des relations directes entre les pratiques de gestion axées sur l'habilitation et l'HC, peu de données existent à ce jour. L'étude pilote de Boudrias, Savoie et Morin (2003) suggère l'existence de liens positifs entre les pratiques d'habilitation du superviseur et l'HC. Par ailleurs, des recherches laissent présager l'existence de relations faibles, bien que significatives, entre les pratiques de gestion et des variables résultantes connexes à l'HC. En effet, des recensions quantitatives ou méta-analytiques montrent l'existence de corrélations faibles entre les pratiques de gestion participative et la performance (Wagner, 1994), entre le leadership transformationnel et la performance du groupe (Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996), entre la qualité de l'échange supérieur - subordonné et la performance individuelle (Gerstner et Day, 1997), entre les récompenses contingentes et la performance dans la tâche, ainsi qu'entre le soutien du superviseur et l'émission de comportements de citoyenneté (Podsakoff, Mackenzie et Bommer, 1996).

L'ensemble de ces résultats suggère que les pratiques d'habilitation du supérieur pourraient être un déterminant distal de l'HC alors qu'elles seraient un déterminant plus proximal de l'HP. Ceci pourrait impliquer que l'HP soit une variable intermédiaire entre les pratiques de gestion du supérieur et l'HC.

### L'HP comme variable médiatrice

Plusieurs chercheurs conçoivent l'HP comme une variable médiatrice entre les pratiques de gestion du superviseur et des comportements associés à l'habilitation (Conger et Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas et Velthouse, 1990). Au plan théorique, ce positionnement comme variable médiatrice (et non modératrice) s'explique par le fait que l'HP est explicitement définie comme une orientation motivationnelle qui est malléable, plutôt que comme un trait de personnalité stable (Frazier, Tix et Barron, 2004). Au niveau empirique, des études corrélationnelles suggèrent l'existence des relations de médiation suivantes : pratiques d'habilitation du superviseur → HP → HC (Boudrias et al., 2003), soutien à l'autonomie et feedback positif sur la compétence → HP → entraide et affirmation constructive (Cirka, 2000). Il est donc possible de poser l'hypothèse que les pratiques d'habilitation du superviseur influenceraient l'HP des employés, qui à son tour, influencerait l'occurrence des comportements habilités. Ainsi formulé, les pratiques de gestion auraient un effet indirect sur l'HC par le biais de leur influence sur l'HP.

### La présente étude

La présente recherche a pour objectif de vérifier les quatre hypothèses suivantes : 1) l'HP est corrélée positivement à l'HC, 2) les pratiques d'habilitation du superviseur sont corrélées positivement à l'HC, 3) les pratiques d'habilitation du superviseur sont corrélées positivement à l'HP et 4) l'HP agit comme médiateur dans la relation entre les pratiques d'habilitation du superviseur et l'HC. Un objectif secondaire de cette étude sera d'examiner si les relations découvertes diffèrent en

fonction des sous-dimensions de l'HP et de l'HC, mais sans poser d'hypothèse a priori à cet égard.

Plusieurs limites des études empiriques recensées sur l'habilitation rendent cette recherche des plus pertinentes. Ces limites sont l'utilisation de mesures comportementales sans qu'on sache si elles sont des indicateurs appropriés de l'habilitation (Menon 2001; Menon et Hartman, 2002), le recours à une mesure uniquement auto-révélee des comportements habilités (Boudrias et al., 2003; Peccei et Rosenthal, 2000; Menon, 2001; Menon et Hartman, 2003), de petits échantillons ( $N < 100$ ) lorsque la mesure comportementale provient d'une source externe (Gobert, 2000; Janssen et Schuiling, 1998; Thomas et Tymon, 1994) ainsi que de faibles taux de participation qui limitent la généralisation des résultats (Cirka, 2000). La présente recherche prétend remédier de façon adéquate à ces limites et ainsi fournir des informations plus robustes sur les liens qui unissent les pratiques d'habilitation du superviseur, l'HP et l'HC.

## Méthodologie

### Procédure

Des employés et des superviseurs de trois grandes organisations privées au Canada ont été sollicités pour participer à une recherche intitulée « Évaluation de l'engagement et de la motivation des employés ». Ces trois organisations oeuvrent dans le secteur des services mais dans des industries différentes : pharmaceutique, assurance et télécommunication.

L'entreprise pharmaceutique est une organisation multinationale fournissant des informations objectives destinées au secteur médical et pharmaceutique canadien. Les employés sondés oeuvraient dans les secteurs de développement de nouveaux produits, de la production, de la mise en marché ainsi que des finances et occupaient divers types d'emplois, notamment analyste de données, administrateur de base de données, statisticien, personnel de bureau, gestionnaire de comptes, coordonnateur de projets, etc. L'entreprise dans le secteur de l'assurance est une multinationale offrant des services de gestion de risques et d'assurances aux entreprises canadiennes. La collecte de données a été effectuée dans les bureaux de Montréal et de Toronto auprès d'employés occupant des emplois variés tels que courtier d'assurances, gestionnaire de comptes, assistant technique, personnel de bureau, etc. Enfin, l'entreprise de télécommunication est une entreprise canadienne offrant des services de communications aux entreprises ainsi qu'aux particuliers. Les groupes sondés étaient principalement composés de personnel de bureau, de représentants au service à la clientèle ainsi que de préposés en centre d'appel.

Dans chacune des organisations, l'étude a été réalisée en deux phases. Dans la phase 1, les employés ont été sollicités pour répondre à un questionnaire couvrant plusieurs sphères de leur vie au travail, dont les variables incluses dans notre étude. Les questionnaires ont été complétés via Internet. Un code d'accès personnel a permis à l'employé de répondre et aux chercheurs de l'identifier. Dans une deuxième phase, les superviseurs immédiats des employés ayant participé à l'étude ont été sollicités pour évaluer l'HC d'un maximum de cinq de leurs subordonnés. Les employés ont été sélectionnés sur une base aléatoire dans le cas où un superviseur avait plus de cinq

subordonnés. La confidentialité des réponses individuelles a été assurée tant aux employés qu'aux superviseurs. Les répondants étaient informés que les réponses agrégées serviraient à fournir un diagnostic à leur équipe de direction, lequel serait aussi partagé à l'ensemble des participants.

### Participants

L'étude visait d'abord à évaluer l'habilitation des employés sans responsabilité d'encadrement mais, à la demande des organisations, a parfois été étendue au personnel cadre. Le taux de participation des employés est très élevé dans les trois organisations : pharmaceutique (89%), assurance (80%) et télécommunication (73%). Pour les fins de l'étude, seuls les employés sans responsabilité d'encadrement et d'un premier niveau de supervision (chef d'équipe, coordonnateur) ont été retenus dans l'échantillon. L'échantillon compte 359 répondants au total, soit 204 de l'entreprise pharmaceutique (57%), 92 de l'entreprise d'assurance (26%) et 63 de l'entreprise de télécommunication (18%). Au niveau de sa composition, l'échantillon compte 60% de femmes. Quarante-sept pourcent (47%) des individus sont âgés entre 36 et 55 ans, alors que 43% ont 35 ans ou moins. La grande majorité des répondants (88%) ont un emploi à temps plein, 40% ont plus de 5 ans d'ancienneté dans leur organisation et 44% ont plus de 2 ans d'ancienneté dans leur poste actuel. Soixante-douze pourcent (72%) des employés ont répondu au questionnaire en anglais tandis que 28% y ont répondu en français.

En ce qui concerne les superviseurs, leur taux de participation (évaluations complétées / évaluations sollicitées) est aussi très élevé dans les trois organisations : pharmaceutique (76%), assurance (89%) et télécommunication (79%).

### Mesures

Pratiques d'habilitation du superviseur. Les pratiques d'habilitation ont été appréhendées avec un questionnaire créé pour cette étude. Ce questionnaire est inspiré des pratiques d'implication totale proposées par Lawler (1986) ainsi que des questionnaires de Konczak et al., (2000) et de Arnold et al. (2000) visant spécifiquement à mesurer les pratiques d'habilitation d'un gestionnaire. Cinq sphères d'une gestion axée sur l'habilitation sont couvertes par ce questionnaire : I- Déléguer ou partager le pouvoir (8 énoncés, reliés à la *participation à la prise de décision*, à la *délégation d'autorité* et à l'*imputabilité*), II- Favoriser le développement des compétences (11 énoncés, reliés au *développement des compétences*, à l'*encouragement de l'autonomie*, au *coaching* et à la *gestion par l'exemple*), III- Communiquer les orientations et l'information utile à la réalisation du travail (3 énoncés, reliés au *partage d'information*), IV- Reconnaître et récompenser la performance (3 énoncés), V- Maintenir des relations positives avec le groupe (5 énoncés, reliés à la *bienveillance* et l'*interaction avec l'équipe*).

Les employés devaient indiquer à quelle fréquence (1 = *jamais* à 5 = *toujours*) leur superviseur immédiat effectue chacun des comportements décrits. Une analyse factorielle (méthode d'extraction PAF, rotation Oblimin) a montré que les 30 énoncés peuvent être représentés par un seul facteur expliquant 61,3% de la variance

commune des items. Ces résultats vont dans le sens des études de Arnold et al. (2000) et de Konczak et al. (2000) qui laissent entrevoir l'existence de liens assez forts entre les diverses pratiques d'habilitation du superviseur pour qu'il soit légitime d'utiliser une mesure unidimensionnelle. Donc, un score global composé de 30 énoncés a été créé pour cette étude.

Habilitation psychologique (HP). L'HP a été évaluée avec une version abrégée de l'inventaire d'habilitation de Gobert (2000), lequel peut être considéré comme une forme parallèle du questionnaire de Spreitzer (1995). Une version à 12 énoncés a déjà été utilisée par Boudrias, Savoie et Morin (2003) et s'est avérée présenter de bonnes propriétés psychométriques. Ce questionnaire mesure chacune des quatre dimensions de l'HP avec 3 items : sens (ex. *le travail que je fais a beaucoup de sens pour moi*), compétence (ex. *j'ai toutes les compétences nécessaires pour atteindre un bon niveau de performance dans mon travail*), autodétermination (ex. *je peux prendre des décisions concernant mon travail de manière autonome*), impact (ex. *j'ai beaucoup d'influence dans mon groupe de travail*). Relevons que la mesure d'impact a été modifiée en vue d'appréhender l'impact dans le groupe de travail plutôt que l'impact dans le département / service tel que proposé par Spreitzer (1995). Cette modification est fondée sur des résultats d'analyses factorielles confirmatives montrant que la mesure originale d'impact est peu associée au construit latent de l'HP (Boudrias, Gaudreau et Laschinger, à paraître).

Les employés devaient indiquer à quel point ils étaient d'accord avec chacun des énoncés (1 = *peu ou pas du tout* à 5 = *tout à fait*). Une analyse factorielle



(méthode d'extraction PAF, rotation Oblimin) montre un appui à la structure en quatre facteurs attendue. Ces quatre facteurs expliquent 70,5% de la variance commune des items. Les scores des quatre dimensions ont été calculés en faisant la moyenne des résultats aux trois items de chaque dimension. Puis, un score global d'HP a été créé en faisant la moyenne des scores des quatre sous-dimensions du concept.

Habilitation comportementale (HC). L'HC a été appréhendée par le biais d'une instrumentation mise au point par Boudrias et Savoie (en préparation) pour évaluer spécifiquement des manifestations comportementales associées à l'habilitation. Pour minimiser le biais de variance commune dû à la méthode (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003), les comportements habilités ont été évalués par les employés et par leurs superviseurs immédiats. Le questionnaire auto-révéle contient 30 items tandis que le questionnaire destiné au superviseur contient 18 items, soit un sous-ensemble du questionnaire auto-révéle.

Ces deux questionnaires mesurent cinq types de comportements habilités : 1) efficacité dans la réalisation de ses tâches (ex. *assumer ses responsabilités dans son travail, persévérer pour atteindre les meilleurs standards de qualité dans son travail*), 2) amélioration dans ses tâches (ex. *apporter des changements qui améliorent l'efficacité dans ses tâches*), 3) collaboration efficace (ex. *aider ses collègues à accomplir leur travail, informer ses collègues de l'avancement de son travail dans les projets communs*), 4) amélioration dans son groupe de travail (ex. *introduire de nouvelles façons de faire dans son groupe de travail*) et 5)

investissement au niveau de l'organisation (ex. *s'impliquer dans des comités de travail, faire des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation*).

Les directives demandaient aux répondants d'indiquer à quelle fréquence ils ont démontré (questionnaire auto-révélé) ou observé (questionnaire destiné au superviseur) chacun des comportements au cours des six derniers mois. Cinq choix de réponse permettaient aux répondants de se positionner : 1 = *rarement* (1% à 20% des occasions où c'était possible de le faire), 2 = *occasionnellement* (21% à 40%...), 3 = *assez souvent* (41% à 60%...), 4 = *souvent* (61% à 80%...), 5 = *très souvent* (81% à 99% des occasions où c'était possible de le faire).

Des analyses factorielles (méthode d'extraction PAF, rotation Oblimin) montrent que les cinq types de comportements habilités sont assez distincts et présentent une structure comparable pour la version auto-déclarée et pour la version destinée au superviseur. Les cinq facteurs expliquent respectivement 63,1% et 74,2% de la variance commune des items des questionnaires auto-révélé et destiné au superviseur. Les scores des cinq dimensions ont été calculés en faisant la moyenne des résultats aux items de chaque dimension. Puis, un score global d'HC a été créé en faisant la moyenne des scores des cinq sous-dimensions de comportements. Dans cette étude, la corrélation entre les mesures globales d'HC auto-révélée et recueillie auprès du superviseur est de .21 ( $p < .01$ ).

## Résultats

### Analyses préliminaires

Premièrement, les données manquantes aux items des questionnaires ont été remplacées par la moyenne de tous les répondants en s'assurant qu'il n'y avait pas plus de 10% de données manquantes par individu sur une dimension. Deuxièmement, les coefficients de cohérence interne des instruments en anglais et en français ont été examinés et se sont tous avérés acceptables ( $\alpha > .70$ ) en plus d'être très similaires à travers les langues. Enfin, il a été vérifié et confirmé que les variables ne présentaient pas de problèmes importants au plan de leur distribution univariée ou de leurs associations bivariées qui auraient pu compromettre les résultats des analyses statistiques. Le Tableau 1 présente les moyennes, écart-types et coefficients de cohérence interne des variables de cette étude pour tout l'échantillon.

-----  
 Insérer Tableau 1 à peu près ici  
 -----

### Vérification des liens directs entre les variables

L'hypothèse 1 est confirmée. Il existe une corrélation positive et significative entre l'HP et l'HC, que la mesure des comportements habilités soit auto-révélee ( $r = .37, p < .01$ ) ou qu'elle provienne d'une source externe ( $r = .16, p < .05$ ). Une analyse plus détaillée du Tableau 2 montre que l'HP est corrélée positivement et de façon significative à travers les sources avec trois des cinq indicateurs de l'HC : l'efficacité dans la tâche, la collaboration efficace et l'amélioration dans le groupe de travail. Au niveau des sous-dimensions de l'HP, ce sont le sens et l'impact qui sont les plus

corrélés à la mesure globale d'HC alors que l'autodétermination entretient les relations les moins fortes avec l'HC.

-----  
 Insérer Tableau 2 à peu près ici  
 -----

L'hypothèse 2 est partiellement confirmée. Les pratiques d'habilitation du superviseur sont corrélées de façon significative à l'HC lorsque la mesure des comportements habilités est auto-révélee ( $r = .15, p < .05$ ) alors que ce lien est marginalement significatif lorsque la mesure provient d'une source externe ( $r = .13, p < .10$ ). La différence concernant la probabilité d'existence du lien ( $p$ ) pourrait s'expliquer par la puissance statistique différentielle associée à la taille des deux échantillons, car les deux corrélations sont très similaires. Une analyse plus détaillée du Tableau 2 montre que les pratiques du superviseur tendent à être plus fortement corrélées à l'efficacité dans la tâche et qu'elles ne sont pas corrélées à l'investissement à un niveau organisationnel.

L'hypothèse 3 est confirmée. Il existe une corrélation significative entre les pratiques du superviseur et l'HP ( $r = .40, p < .01$ ). Il est possible de remarquer au Tableau 3 que les pratiques d'habilitation du superviseur sont associées significativement et positivement aux quatre sous-dimensions de l'HP, bien que le lien semble moins fort avec la sous-dimension compétence.

-----  
 Insérer Tableau 3 à peu près ici  
 -----

## Vérification du lien de médiation

### Procédure utilisée

L'hypothèse 4 a été vérifiée par des équations structurelles avec variables latentes. La modélisation par équations structurelles a été préférée à la méthode de régression proposée par Baron et Kenny (1986), car elle permet de tester l'ensemble des relations à l'intérieur d'une seule analyse, d'augmenter la puissance de l'analyse de médiation, de réduire la probabilité de commettre l'erreur de type I, en plus de fournir des indices de l'ajustement du modèle proposé (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West et Sheets). Deux variables (HP et HC) ont été posées comme variables latentes dans le modèle de médiation. Étudier les relations entre des variables latentes, plutôt qu'entre des scores observés (tels qu'étudiés dans les analyses corrélationnelles précédentes), présente l'avantage de fournir des coefficients de relation tenant compte de l'erreur de mesure des variables. Il est important de souligner que la prise en compte de l'erreur de mesure associée au médiateur diminue la probabilité de commettre une erreur de type II, soit de conclure à tort à l'absence de médiation (Hoyle et Kenny, 1999).

Les analyses par équations structurelles ont été réalisées en utilisant les matrices de covariances et le logiciel EQS 5.7. (Bentler, 1995) a généré les estimations des paramètres à partir de la fonction du maximum de vraisemblance (*Maximum Likelihood*). Pour évaluer l'ajustement du modèle structurel aux données, divers indices ont été considérés. Le khi carré ( $\chi^2$ ) constitue un critère d'ajustement absolu, qui doit idéalement être non significatif. Puis, une série d'indices

d'ajustement relatifs couramment utilisés (CFI, NNFI, RMSEA, SRMR) ont été examinés afin d'évaluer si le modèle est acceptable en l'absence d'un ajustement absolu. Des valeurs supérieures ou égales à .90 pour les indices CFI et NNFI indiquent que le modèle s'ajuste de façon acceptable aux données, alors que des valeurs supérieures ou égales à .95 indiquent un très bon ajustement (Hu et Bentler, 1999). Des valeurs inférieures à .08 pour le RMSEA et le SRMR témoignent d'un ajustement acceptable du modèle, alors que des valeurs inférieures à .05 témoignent d'un très bon ajustement (Browne et Cudeck, 1993; Hu et Bentler, 1999). Dans l'éventualité d'un faible ajustement du modèle, les indices statistiques Lagrange Multiplier ( $LM\chi^2$ ) ont été examinés afin de voir si l'ajout d'un paramètre pouvait améliorer le modèle de façon significative.

L'hypothèse de médiation a été vérifiée dans deux modèles distincts, en fonction de la source d'évaluation de l'HC. Dans le premier modèle, toutes les mesures proviennent du questionnaire complété par les employés (modèle unisource-employé,  $N = 359$ ), tandis que dans le deuxième modèle, la mesure de l'HC provient de l'évaluation des superviseurs (modèle multisources,  $N = 186$ ). Comme le nombre de participants dans ces deux modèles diffère, ils ont été traités dans des équations structurelles distinctes. Cependant, ces deux modèles ne sont pas complètement indépendants puisqu'ils partagent la caractéristique de recourir à des données provenant des employés pour évaluer les pratiques du superviseur et l'HP.

Pour vérifier l'hypothèse de médiation, l'ajustement d'un modèle de médiation complète (Pratiques de gestion → HP → HC) sera vérifié et comparé à un modèle de médiation partielle, ajoutant un lien direct entre les pratiques de gestion et l'HC. Une médiation complète implique que la variable indépendante (VI) n'a plus d'effet direct sur la variable dépendante (VD) lorsque la variable médiatrice est considérée, alors qu'une médiation partielle implique que la VI a toujours un effet direct significatif sur la VD. Compte tenu que le modèle de médiation complète et de médiation partielle sont inclus (*nested*), leur adéquation a été comparée en vérifiant la différence d'ajustement en terme de khi carré ( $\Delta\chi^2$ ).

### Résultats

Le coefficient Mardia de l'aplatissement multivariée est de 11,63 pour le modèle unisource-employé et de 2,56 pour le modèle multisources. Comme les données s'écartent d'une distribution multivariée normale dans le cas du modèle unisource, le khi carré Satorra-Bentler ( $SB\chi^2$ ) corrigé en fonction de la non-normalité et les indices robustes d'estimation de l'erreur standard (E.S.<sub>adj</sub>) des paramètres ont été utilisés pour évaluer le modèle. Dans le cas du modèle multisources, les données ne s'écartent pas de façon importante d'une distribution normale multivariée et donc, des estimations non corrigées ont été utilisés pour évaluer le modèle.

Les résultats des analyses par équations structurelles sont présentés au Tableau 4. Tant dans le cas du modèle unisource-employé que du modèle multisources, le modèle théorique de médiation complète I ne rencontre pas les

normes acceptables d'ajustement ( $RMSEA > .08$ ). Dans les deux cas, l'ajout d'une corrélation entre les résidus de deux indicateurs de l'HC (efficacité tâche et amélioration tâche) pouvait améliorer significativement l'ajustement du modèle (*Unisource-employé* :  $\Delta\chi^2(1) = 68.13, p < .01$ ; *Multisources* :  $\Delta\chi^2(1) = 15.56, p < .01$ ). Cet ajout implique que ces deux indicateurs liés aux tâches partageraient de la variance qui n'est pas reflétée entièrement dans la mesure latente de l'HC. Conceptuellement, ceci pourrait s'expliquer par le fait que ces deux types de comportements habilités reflètent un investissement personnel proximal, contrairement aux autres indicateurs de l'HC qui sont de nature plus distale.

Suite à cette modification, le modèle de médiation complète II présente des indices d'ajustement acceptables. Même si le khi carré est significatif, les indices CFI et NNFI sont supérieurs à .90 et les indices SRMR et RMSEA sont inférieurs à .08, suggérant que le modèle structurel de médiation complète s'ajuste de façon acceptable aux données, tant dans le cas du modèle unisource-employé que du modèle multisources. Ce modèle structurel de médiation complète a ensuite été comparé à un modèle structurel de médiation partielle. Les résultats indiquent que le modèle de médiation partielle ne s'ajuste pas mieux aux données que le modèle de médiation complète, tant dans le cas du modèle unisource ( $\Delta\chi^2(1) = 1.08, p > .05$ ) que du modèle multisources ( $\Delta\chi^2(1) = 0.21, p > .05$ ). Donc, l'ajout du lien direct Pratiques du superviseur  $\rightarrow$  HC n'est pas significatif (*Unisource-employé* :  $B = -0.008, E.S. = 0.008, p > .05$ ; *Multisources* :  $B = 0.018, E.S. = 0.039, p > .05$ ) et n'améliore pas



l'ajustement du modèle. Le modèle de médiation complète II est donc retenu. Les estimations des paramètres de ce modèle sont présentées à la Figure 1.

-----  
Insérer Figure 1 à peu près ici  
-----

Pour conclure avec plus de certitude à un effet médiateur, MacKinnon et al. (2002) proposent de décomposer la relation entre la VI et la VD en effet direct et en effet indirect. Pour conclure à une médiation complète, l'effet direct doit être non significatif (ce qui a été démontré plus haut) et l'effet indirect doit être significatif. Pour le modèle unisource-employé, l'effet indirect des pratiques du superviseur sur l'HC est significatif ( $B = 0.023$ ,  $E.S. = 0.007$ ,  $p < .01$ ), confirmant ainsi l'effet de médiation complète. L'HP expliquerait approximativement 74% de la relation entre les pratiques du superviseur et l'HC dans le modèle unisource. Dans le modèle multisources, l'effet indirect est marginalement significatif ( $B = 0.023$ ,  $E.S. = 0.007$ ,  $p < .10$ ), confirmant partiellement l'hypothèse de médiation. L'HP expliquerait tout de même environ 67% de la relation entre la VI et la VD dans le modèle multisources.

### Discussion

Cette étude a permis de vérifier les liens existant entre les pratiques d'habilitation du superviseur et le degré d'habilitation psychologique et d'habilitation comportementale des employés. En adoptant une méthodologie rigoureuse palliant les limites des études antérieures, cette recherche offre des estimations robustes des relations entre les variables à l'étude.

### Les deux critères pour évaluer le degré d'habilitation des employés

Cette recherche est une des rares études à être allée au-delà d'une mesure attitudinale pour évaluer le degré d'habilitation des employés. En effet, le degré d'habilitation effectif des employés a aussi été évalué par le biais d'un critère comportemental d'habilitation mis au point par Boudrias et Savoie (en préparation). Ce critère, l'HC, apparaît plus pertinent que d'autres comportements déjà étudiés en lien avec l'HP, car les indicateurs retenus reflètent spécifiquement des manifestations comportementales associées à l'habilitation de l'employé. Un autre apport de cette étude réside dans le fait que deux sources ont été sollicitées pour évaluer l'HC. En plus de faire l'objet d'une auto-évaluation, l'HC a été évaluée par une source externe (superviseur) permettant de limiter le biais de désirabilité sociale et de vérifier l'existence de relations avec d'autres variables en minimisant le biais de variance commune associée à la méthode.

Cette étude permet donc de vérifier la relation entre l'HP, la mesure critère la plus couramment utilisée en recherche pour apprécier le degré d'habilitation des employés, avec une nouvelle mesure d'habilitation de nature comportementale. Globalement, les analyses effectuées indiquent que les deux mesures critères d'habilitation sont associées de façon positive et significative. Cependant, il appert que la taille de la relation entre l'HP et l'HC varie considérablement selon la source utilisée pour mesurer les comportements habilités. Le coefficient de corrélation est d'environ .40 lorsque la mesure comportementale est auto-révoquée tandis qu'il est d'environ .20 lorsque celle-ci est recueillie auprès du superviseur. Ces résultats sont très similaires aux corrélations HP – comportements recensées par Boudrias, Gobert

et al. (2003) et confirment l'inflation des corrélations impliquant uniquement des mesures auto-révélées (Wagner, 1994). Néanmoins, les liens découverts apparaissent significatifs au plan statistique et donc, on peut conclure qu'il existe bel et bien une covariation entre le niveau d'HP et la fréquence d'occurrence des comportements habilités.

Au plan conceptuel, Zimmerman (1995) postule que l'HP et l'HC sont deux sous-indicateurs d'un construit global (i.e. degré d'habilitation de l'individu), alors que Spreitzer (1995) ne fait pas ce postulat et envisage plutôt l'HP et les comportements habilités comme des concepts distincts. La taille des recouvrements découverts entre l'HP et l'HC (4% à 16% selon les sources) soulève des doutes sur la possibilité que ces deux mesures critères soient deux indicateurs équivalents du degré d'habilitation, tel que le suggère la conception de Zimmerman (1995). Les résultats de la présente étude appuient davantage la conception de Spreitzer (1995), qui envisage les comportements habilités comme une conséquence potentielle de l'HP.

Par contre, l'HC, considérée selon la perspective de Spreitzer (1995), paraît être un critère moins central que l'HP pour juger du niveau d'habilitation des individus. Or, nous sommes plutôt d'avis que l'HC pourrait bien s'avérer l'indicateur le plus important du degré d'habilitation effectif des employés en milieu organisationnel. En effet, les dirigeants qui mettent en place des approches de gestion axées sur la responsabilisation ne visent pas seulement à modifier les croyances et les attitudes des employés; ils cherchent surtout à produire des résultats concrets (innovation, productivité accrue, etc.) qui demandent à ce que les employés agissent

et s'impliquent dans des activités contribuant à réaliser les résultats attendus. Ainsi, les chercheurs s'intéressant à l'habilitation en entreprise devraient considérer davantage l'HC qu'ils ne le font actuellement pour statuer sur le degré d'habilitation des employés. Ceci dit, l'HP demeure une mesure critère pertinente du degré d'habilitation et ce, d'autant plus qu'elle pourrait être un antécédent de l'HC.

Par ailleurs, la taille des liens découverts entre l'HP et l'HC peut aussi être discutée à partir de la question « les attitudes prédisent-elle le comportement? ». À cet égard, la puissance prévisionnelle de l'HP en regard de l'HC est conforme aux travaux en psychologie sociale qui révèlent que l'attitude n'expliquerait qu'en moyenne 10% de la variance des comportements (Vallerand, 1994). Pour améliorer cette puissance prévisionnelle, Fishbein et Ajzen (1975) proposent de considérer l'intention comportementale qui serait plus prédictive du comportement effectif ainsi que de prendre en compte d'autres variables (ex. normes sociales) qui conditionnent le passage à l'action. Dans le même sens, Riggio (1996) souligne que même si la motivation est liée à la performance, il faut également s'intéresser aux variables environnementales (ex. centralisation décisionnelle, organisation du travail, politiques organisationnelles, dynamique du groupe) ainsi qu'aux différences individuelles (ex. compétences techniques, personnalité) susceptibles de modérer le lien entre un état psychologique et le comportement efficace au travail. Ainsi, ces propositions suggèrent que la prise en considération d'autres variables pourrait permettre de raffiner la compréhension du lien entre l'HP et l'HC.

Enfin, l'exploration des corrélations entre les sous-dimensions de l'HP et de l'HC permet de poser les constats suivants. Bien qu'il soit légitime et parcimonieux d'étudier l'HP et l'HC comme des construits globaux<sup>4,5</sup>, cela ne semble pas ajouter de valeur explicative supplémentaire en comparaison à l'étude séparée des sous-dimensions. Néanmoins, il n'est pas aisé d'interpréter toutes les nuances dans les résultats détaillés sans tomber dans des explications trop spéculatives. Compte tenu des relations inconsistantes observées par le passé entre les sous-dimensions de l'HP et divers comportements au travail (Boudrias, Gobert et al., 2003), nous préférons inciter les chercheurs à formuler et à tester des hypothèses a priori afin de rendre compte des résultats obtenus au niveau des sous-dimensions, plutôt que d'avancer des explications a posteriori incertaines.

#### Les liens entre les pratiques d'habilitation du superviseur, l'HP et l'HC

Les résultats des analyses par équation structurelles tendent à appuyer l'hypothèse que l'HP est une variable médiatrice. D'une part, le modèle de médiation complète s'ajuste de façon acceptable aux données et l'ajout d'un lien direct entre les pratiques d'habilitation du superviseur et l'HC n'améliore pas significativement son ajustement. D'autre part, la décomposition de l'effet a démontré que l'HP médiatise substantiellement la relation entre les pratiques d'habilitation du superviseur et l'HC. Dans les modèles unisource et multisources, l'HP explique environ 70% de la relation

---

<sup>4</sup> Comme les corrélations entre les sous-dimensions vont toutes dans la même direction (corrélations nulles ou positives), les conclusions tirées à partir des construits globaux ne seront pas viciées dû à la prise en compte de l'agrégation de corrélations de signes opposées au niveau des sous-dimensions.

<sup>5</sup> Il est à noter que les scores des concepts globaux présentent l'avantage d'être des mesures plus stables que les scores des sous-dimensions compte tenu qu'ils sont fondés sur un plus grand nombre d'énoncés.

entre les pratiques d'habilitation du superviseur et l'HC. Ces résultats, jumelés à l'absence de lien direct significatif, suggèrent que c'est par le biais de leur capacité à susciter une orientation motivationnelle proactive (HP) chez les employés que les pratiques d'habilitation du superviseur influenceraient les comportements habilités des employés.

Par contre, certaines précisions s'imposent afin de conclure de façon nuancée sur la signification de ces résultats. En théorie, une variable médiatrice permet de rendre compte des mécanismes qui expliquent la covariance observée entre une VI et une VD (Frazier, Tix et Barron, 2004). En pratique, l'importance d'un médiateur dépend, premièrement, de la force du lien existant entre la VI et la VD et, deuxièmement, de la variance qu'il permet d'expliquer dans la relation. En ligne avec des recherches antérieures (Podsakoff, Mackenzie et Bommer, 1996; Wagner, 1994), la présente étude suggère l'existence d'un lien faible entre les pratiques de gestion (VI) et les comportements des employés (VD). Par conséquent, la portion de variance entre la VI et la VD pouvant être expliquée par le médiateur est limitée au point de départ. Donc, même si l'HP permet d'expliquer approximativement 70% de la relation entre les pratiques du superviseur et l'HC, il est possible de s'interroger sur l'importance de la relation découverte. Qui plus est, le schème corrélational et transversal de cette étude ne permet pas de statuer de façon certaine sur la direction des liens inclus dans le modèle de médiation. À cet égard, il aurait été préférable de vérifier le lien de médiation en utilisant un schème à mesures répétées dans lequel la VI, le médiateur et la VD auraient été évalués à des moments différents.

En définitive, la présente étude reconnaît l'HP comme une variable médiatrice, mais suggère également qu'une modélisation plus complexe pourrait être envisagée afin de mieux comprendre dans quelles conditions les pratiques du superviseur peuvent influencer l'occurrence des comportements habilités. À la lumière des éléments discutés précédemment, des variables modératrices liées à l'environnement de travail ou à l'individu pourraient être ajoutées dans le modèle.

### Implications pratiques

Cette étude suggère que les gestionnaires pourraient avoir une influence appréciable sur l'habilitation psychologique de leurs employés. En effet, les pratiques de gestion du superviseur pourraient expliquer environ 16% de variance de l'HP des employés, ce qui constitue un niveau d'explication assez important en sciences sociales (Cohen et Cohen, 1983). Ainsi, les entreprises qui souhaitent habiliter les employés ont intérêt à s'assurer que leurs superviseurs aient la capacité et l'opportunité de mettre en application des pratiques de gestion qui peuvent susciter une orientation motivationnelle proactive chez les employés, telles que de déléguer ou partager le pouvoir, de favoriser le développement des compétences, de communiquer les orientations et partager l'information utile à la réalisation du travail, de reconnaître et récompenser la performance ainsi que de maintenir des relations positives avec le groupe.

Des analyses supplémentaires suggèrent que parmi les pratiques d'habilitation évaluées dans cette étude, certaines seraient moins souvent manifestées par les superviseurs. Si les employés estiment que leurs superviseurs sont très souvent

enclins à leur déléguer des responsabilités et à les rendre imputables des résultats, les employés rapportent que leurs superviseurs sont moins portés à expliquer les orientations organisationnelles, à s'impliquer activement dans le développement de leurs compétences ainsi qu'à récompenser justement leurs performances. Ces résultats, qui ont été observés de façon consistante dans les trois organisations participantes, pourraient indiquer des zones d'amélioration pour augmenter l'habilitation des employés. Selon Lawler (1986), déléguer le pouvoir d'agir aux employés sans fournir d'orientation claire et sans soutenir le développement des compétences risque d'être déstabilisant pour les employés et non productif pour les organisations; par ailleurs, l'absence de récompenses contingentes aux résultats est susceptible d'entraîner de la frustration chez les employés et une diminution de la motivation à produire les résultats. Par conséquent, il importe de mettre en place une approche de gestion cohérente ou équilibrée afin de susciter l'habilitation des employés.

#### Recherches futures

Les résultats de cette recherche suggèrent certaines pistes de recherche.

Premièrement, certains éléments par rapport à la mesure d'HC gagneraient à être clarifiés ou étudiés davantage. D'une part, les analyses par équations structurelles révèlent que l'efficacité dans la réalisation de ses tâches est moins reliée au construit latent d'HC (.23 et .53, selon les sources), ce qui soulève la possibilité que cette dimension soit un moins bon indicateur du construit – surtout dans une perspective auto-révélee. De plus, il semble que le modèle de mesure de l'HC actuel ne permet pas de rendre suffisamment compte des liens unissant les dimensions « efficacité



tâche » et « amélioration tâche ». Enfin, la définition de l'HC pourrait être révisée compte tenu que la dimension autodétermination de l'HP est celle qui est le moins fortement corrélée à l'HC. À cet égard, il y a lieu de s'interroger si les comportements habilités qui ont été mesurés sont bel et bien des « comportements relativement autodéterminés... » tel que le proposent Boudrias et Savoie (en préparation). D'autres travaux sont donc nécessaires afin de raffiner le construit de l'HC ainsi que son opérationnalisation.

Deuxièmement, les prochaines études pourraient inclure un ensemble plus complet de variables afin de mieux comprendre les liens entre les pratiques d'habilitation du superviseur, l'HP et l'HC. À la lumière de la recension des écrits réalisée par Boudrias, Gobert et al. (2003), il est possible que la prise en compte de certaines différences individuelles (estime de soi, lieu de contrôle) ainsi que d'autres variables du milieu de travail (ex. culture organisationnelle et structure hiérarchique, systèmes formels de récompense, caractéristiques de l'emploi), permettent d'amener un meilleur éclairage sur les liens entre les variables, ainsi que d'améliorer notre compréhension des facteurs qui expliquent ou conditionnent le degré d'habilitation des employés de premier niveau.

Troisièmement, des recherches seraient souhaitables dans des organisations qui désirent ou qui ont mis en place une organisation du travail axée sur une responsabilisation accrue des employés de premier niveau. Ce genre d'environnement est particulièrement intéressant afin d'y mener des études à schème quasi-expérimental (ex. étude diachronique, analyse d'interventions différentielles sur des

groupes naturels) afin de vérifier de façon plus certaine la direction des liens entre les pratiques d'habilitation du superviseur, l'HP et l'HC. Les études corrélationnelles, comme la nôtre, ne peuvent statuer sur la causalité des relations ni prétendre que certaines variables peuvent être manipulées avec succès par les gestionnaires afin d'influencer les variables critères. Par ailleurs, étudier l'habilitation dans des organisations où celle-ci s'incarne dans des structures organisationnelles ou des descriptions de postes formelles permettraient de raffiner nos instruments de mesure et de spécifier encore davantage la compréhension des variables devant être considérées afin de stimuler l'habilitation des employés et de faire en sorte qu'elle se traduise en résultats tangibles.

### Conclusion

Afin que les entreprises qui opèrent selon une approche d'habilitation sachent si elles en retirent des bénéfices, il importe qu'elles puissent évaluer si elles arrivent à susciter une orientation motivationnelle proactive et des comportements habilités chez leurs employés. Par son souci d'évaluer le degré d'habilitation des employés à l'aide d'un critère comportemental en plus d'un critère psychologique (motivationnel), la présente étude permet de poser les constats suivants. Premièrement, les liens modérés entre les deux critères suggèrent qu'ils évaluent des facettes différentes de l'habilitation des employés. Ainsi, compte tenu des préoccupations des dirigeants pour les résultats tangibles, il n'apparaît pas possible de faire l'économie de mesures comportementales pour évaluer le degré d'habilitation des employés. Deuxièmement, cette étude suggère que les pratiques d'habilitation du superviseur contribuent à créer l'habilitation psychologique qui, elle-même, est

associée à l'habilitation comportementale. Les superviseurs pourraient donc influencer l'occurrence de comportements habilités dans la mesure où ils développent une orientation motivationnelle proactive chez leurs collaborateurs. À cet égard, il serait important que les superviseurs déploient une stratégie d'habilitation équilibrée afin de motiver les employés.

## Références

Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 249-269.

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, 1173-1182.

Bentler, P.M. (1995). *EQS structural equations program manual*. Encino, CA: Multivariate Software.

Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W.C. Borman (Ed.), *Personnel selection in organizations* (pp.71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

Boudrias, J.S., Gaudreau, P., & Laschinger, H.K.S. (à paraître). Testing the structure of psychological empowerment: does gender make a difference? *Educational and Psychological Measurement*.

Boudrias, J.S., Gobert, P., Savoie, A., & Vandenberghe, C. (2003). L'habilitation psychologique au travail: Que savons-nous après une décennie de recherche ? *Revue Québécoise de Psychologie*, 24(2), 43-73.

Boudrias, J.S., & Savoie, A (2002). *La responsabilisation du personnel: entretiens avec vingt gestionnaires responsabilisants*. Rapport de recherche inédit, Université de Montréal.

Boudrias, J.S., & Savoie, A. (en préparation). *Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail : développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure*. Article en préparation, Université de Montréal.

Boudrias, J.S., Savoie, A., & Morin, E.M. (2003). L'habilitation au travail: des pratiques de gestion aux comportements des employés. In C. Vandenberghe, N. Delobbe & G. Karnas (Éd.). *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel* (p. 282-292). Presses universitaires de Louvain.

Browne, M.W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Ed.), *Testing structural equation models* (pp. 445-455). Newbury Park, CA: Sage Publications.

Cirka, C.C. (2000). *Compliance and constructive contributions in organizations: effects of managerial control styles on proactive employee behaviors*. Thèse de doctorat, Temple University, Philadelphie.

Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioural sciences* (2<sup>nd</sup> ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.

Corrigan, M. L. (1998). *Employee involvement, psychological empowerment and job performance in an applied setting*. Thèse de doctorat, California School of Professional Psychology, San Diego.

Crant, J.M. (2000). Proactive behaviour in organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 435-462.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Frazier, P.A., Tix, A.P., & Barron, K.E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counselling psychology research. *Journal of Counselling Psychology*, 51, 115-134.

Frese, M. & Fay, D. (2001). Personal initiative: an active performance concept for work in the 21<sup>st</sup> century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.

Gerstner, C.R., & Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues, *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.

Gobert, P. (2000). L'habilitation psychologique comme variable intermédiaire (médiatrice ou modératrice) entre les caractéristiques du travail, le leadership du superviseur, et la satisfaction au travail, la performance individuelle, le stress. *11e Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française*, Rouen.

Gomez, C., & Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group & Organization Management, 26*(1), 53-69.

Hoyle, R.H., & Kenny, D.A. (1999). Sample size, reliability, and tests of statistical mediation. In R. Hoyle (Éd.) *Statistical strategies for small sample research* (p.195-222). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hu, L.T., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*, 1-55.

Janssen, O., & Schuiling, M. (1998). 'Organizational citizenship behaviors': een kwestie van intrinsieke werkmotivatie [OCB: a matter of intrinsic motivation]. *Nederlands Tijdschrift Voor De Psychologie En Haar Grensgebieden, 53*(2), 64-75.

Koberg, C.S., Boss, R.W., Senjem, J.S., & Goodman, E.A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment. *Group & Organization Management, 24*(1), 71-91.

Konczak, L., Stelly, D.J., & Trusty, M.L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement, 60*, 301-331.

Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: a framework for analysis, *Personnel Review, 28*(3), 169-191.

Lawler, E.E. (1986). *High-involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E.E., Mohrman, S.A., & Ledford, G.E. (1992). *Employee involvement and total quality management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Liden, R.C., Wayne, S.J., & Sparrowe, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.

Lowe, K., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.

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), 83-104.

Menon, S.T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180.

Menon, S.T., & Hartmann, L.C. (2002). Generalizability of Menon's empowering scale: replication and extension with Australian data. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(2), 137-153.



Morrison, R., Jones, L., & Fuller, B. (1997). The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses. *Journal of Nursing Administration, 27*(5), 27-34.

Motowidlo, S.J. (2003). Job performance. In W.C. Boreman & D.R. Ilgen. *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 12, Chap. 3, p. 39-53). New York : John Wiley & Sons.

Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Massachusett: Lexington Books.

Peccei, R., & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: an empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies, 38*(6), 831-857.

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., & Bommer, W.H. (1996). Meta-analysis of the relationship between Kerr and Jeremier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology, 81*, 380-399.

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method bias in behavioural research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.

Riggio, R.E. (1996). *Introduction to industrial/organizational psychology (2<sup>e</sup> édition)*. New York, NY: HarperCollins College Publisher.

Silver, R.S. (2000). *Perceptions of empowerment in engineer workgroup: the linkage to transformational leadership and performance*. Thèse de doctorat inédite, The Georges Washington University.

Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Stewart, G.L., & Manz, C.C. (1997). Understanding and overcoming resistance during the transition to employee empowerment. In W.A. Pasmore & R.W. Woodman (Éd.) *Research in Organizational Change and Development*, (vol. 10, p. 169-196). Greenwich : JAI Press.

Thomas, K.W., & Tymon, W.G. (1994). Does empowerment always work: understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems*, 6, 1-13.

Vallerand, R.J. (1994). *Les fondements de la psychologie sociale*. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur.

Wagner, J.A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.

Wellins, R.S., Byham, W.C., & Wilson, J.M. (1991). *Empowered teams. Creating self-directed work group that improve quality, productivity, and participation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Zimmerman, M.A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23, 581-599.

Tableau 1. Statistiques descriptives des variables à l'étude <sup>a</sup>

Variables	Item	<i>M</i>	<i>É-T</i>	Alpha
1. Pratiques d'habilitation du superviseur	30	3,56	0,81	.98
2. HP - Sens	3	3,79	0,99	.88
3. HP - Compétence	3	4,09	0,78	.88
4. HP - Autodétermination	3	3,79	0,91	.91
5. HP - Impact	3	3,42	0,91	.87
6. HC - Efficacité dans la réalisation de ses tâches (e)	7	4,68	0,43	.89
7. HC - Efficacité dans la réalisation de ses tâches (s)	4	4,22	0,70	.87
8. HC - Amélioration dans ses tâches (e)	5	4,14	0,79	.93
9. HC - Amélioration dans ses tâches (s)	3	3,43	0,97	.93
10. HC - Collaboration efficace (e)	4	3,97	0,77	.84
11. HC - Collaboration efficace (s)	3	3,55	0,91	.89
12. HC - Amélioration dans le groupe de travail (e)	5	3,28	0,99	.93
13. HC - Amélioration dans le groupe de travail (s)	3	3,11	1,04	.92
14. HC - Investissement au niveau de l'organisation (e)	9	2,22	1,00	.93
15. HC - Investissement au niveau de l'organisation (s)	5	2,69	1,06	.90
<i>Dimensions de second ordre</i>				
16. Habilitation psychologique (HP)	4 dim.	3,75	0,73	.83
17. Habilitation comportementale (HC) (e)	5 dim.	3,66	0,58	.75
18. Habilitation comportementale (HC) (s)	5 dim.	3,40	0,75	.86

*Notes.*

a) Toutes les échelles ont 5 points

(e) auto-évaluation par l'employé ( $N = 359$ ), (s) évaluation du supérieur ( $N = 186$ )

Tableau 2. Corrélations entre l'habilitation comportementale (HC), l'habilitation psychologique (HP) et les pratiques d'habilitation du superviseur<sup>a</sup>

	HC	Efficacité tâche	Amélior. tâche	Collab. groupe	Amélior. groupe	Investis. org.					
HP	<b>.37**</b>	<b>.16*</b>	<b>.18*</b>	<b>.33**</b>	<b>.10</b>	<b>.22**</b>	<b>.18*</b>	<b>.33**</b>	<b>.20**</b>	<b>.20**</b>	<b>.03</b>
Sens	<b>.32**</b>	<b>.14'</b>	<b>.17*</b>	<b>.30**</b>	<b>.07</b>	<b>.22**</b>	<b>.17*</b>	<b>.25**</b>	<b>.14'</b>	<b>.14**</b>	<b>.07</b>
Compétence	<b>.31**</b>	<b>.09</b>	<b>.10</b>	<b>.31**</b>	<b>.10</b>	<b>.14*</b>	<b>.05</b>	<b>.25**</b>	<b>.14'</b>	<b>.17**</b>	<b>.00</b>
Autodétermination	<b>.21**</b>	<b>.07</b>	<b>.14**</b>	<b>.18**</b>	<b>.04</b>	<b>.11*</b>	<b>.07</b>	<b>.21**</b>	<b>.12</b>	<b>.11*</b>	<b>-.05</b>
Impact	<b>.38**</b>	<b>.21*</b>	<b>.19**</b>	<b>.29**</b>	<b>.11</b>	<b>.24**</b>	<b>.27**</b>	<b>.37**</b>	<b>.23**</b>	<b>.23**</b>	<b>.07</b>
Pratiques superviseur	<b>.15**</b>	<b>.13'</b>	<b>.19**</b>	<b>.15**</b>	<b>.13'</b>	<b>.11*</b>	<b>.13'</b>	<b>.11*</b>	<b>.09</b>	<b>.05</b>	<b>.01</b>

Notes.

a) Gras = auto-évaluation par l'employé ( $N = 359$ ), Italique = évaluation du superviseur ( $N = 186$ )

\*\*  $p < .01$  \*  $p < .05$  '  $p < .10$

Tableau 3. Corrélations entre les pratiques d'habilitation du superviseur et l'habilitation psychologique (HP)

	HP	Sens	Compétence	Autodétermination	Impact
Pratiques superviseur	<b>.40**</b>	<b>.35**</b>	<b>.22**</b>	<b>.36**</b>	<b>.35**</b>

*Notes.*

*N* = 359

\*\* *p* < .01

Tableau 4. Indices d'ajustement des modèles structureaux

	$\chi^2$	SB $\chi^2$	df	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$
<i>Unisource-Employé</i>									
1. Médiation complète I	166.47	143.76	34	.888	.851	.080	.104	----	----
2. Médiation complète II <sup>a</sup>	98.34	86.23	33	.945	.925	.074	.074		
Modèle 2 vs. 1								68.13**	1
3. Médiation partielle <sup>a</sup>	97.26	85.68	32	.945	.922	.074	.076		
Modèle 3 vs. 2								1.08	1
<i>Multisources</i>									
1. Médiation complète I	78.11	----	34	.941	.922	.058	.084		
2. Médiation complète II <sup>a</sup>	61.55	----	33	.962	.948	.058	.069		
Modèle 2 vs. 1								16.56**	1
3. Médiation partielle <sup>a</sup>	61.34	----	32	.961	.945	.057	.071		
Modèle 3 vs. 2								0.21	1

Notes. Tous les  $\chi^2$  et SB $\chi^2$  sont significatifs à  $p < .001$ .

a) ajout de la corrélation entre les résidus des variables « efficacité tâche » et « amélioration tâche ».

CFI = comparative fit index, NNFI = non-normed fit index, SRMR = standardized root-mean-square residual, RMSEA = root-mean-square error of approximation

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

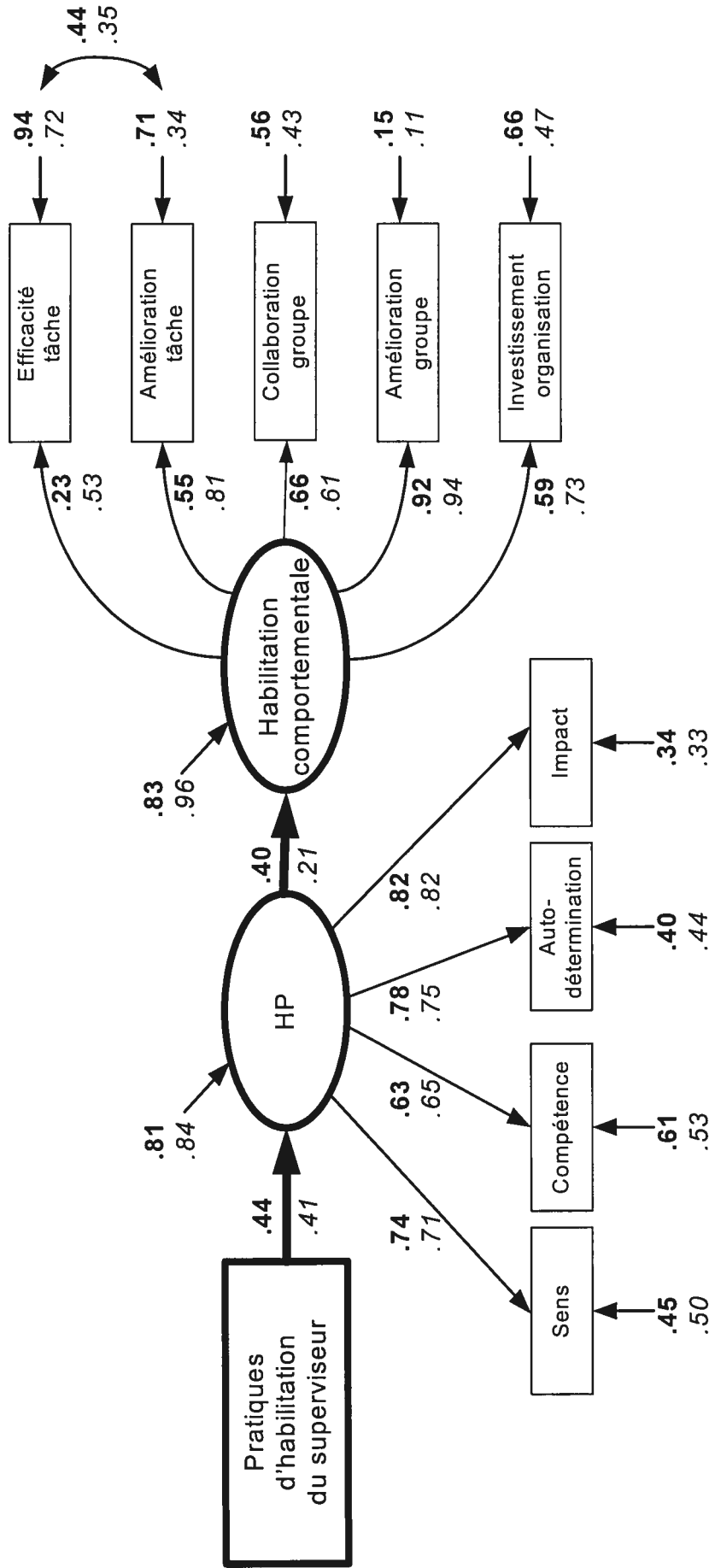


Figure 1. Estimation des paramètres des modèles de médiation complète II unisource-employé (caractère gras) et multisources (caractères italiques). Tous les paramètres des modèles sont statistiquement significatifs ( $p < .05$ ).



**Conclusion**

Cette conclusion vise à préciser les contributions qui ont été faites dans le cadre de cette thèse ainsi qu'à identifier des questions qui pourraient être investiguées davantage. Pour apprécier les apports et la portée de nos travaux, il importe de préciser certains choix qui ont orienté notre démarche de recherche.

### L'*empowerment* : un langage flou, un concept ambigu qu'il fallait clarifier

Étudier un sujet populaire tel que *l'empowerment* constitue un défi. Au niveau terminologique, *l'empowerment* constitue ce qu'on peut appeler un « *buzzword* ». Quand il est évoqué, il ne laisse pas les gens indifférents et suscite des réactions vives. Très souvent, le terme *empowerment* génère des sentiments positifs, car il évoque la possibilité d'exercer son pouvoir de façon à influencer le cours des événements et à satisfaire son besoin d'accomplissement. Au plan conceptuel, *l'empowerment* a un fort pouvoir d'attraction. Cependant, lorsque vient le temps de mettre en application le concept, on se rend compte qu'il est flou et que les différentes personnes concernées n'en ont pas exactement la même conception. Si les différences conceptuelles liées à *l'empowerment* constituent un terrain de jeu pour les chercheurs, il demeure que celles-ci rendent hautement problématique son implantation dans les entreprises (Collins, 1999; Lincoln, Travers, Ackers et Wilkinson, 2002).

Dans le cadre de nos travaux, nous avons adopté le terme habilitation comme traduction du terme *empowerment*. Celui-ci semble aussi poser des difficultés. Autant dans le monde universitaire que dans les entreprises où nous avons parlé de notre projet de recherche, le mot habilitation n'évoquait habituellement rien de concret

avant que nous précisions à quoi ce terme référerait. Et très souvent, ce n'est que lorsque nous ajoutons « vous savez bien, *l'empowerment*... » que les gens se formaient une image mentale de notre objet d'étude.

Face à ces difficultés, deux solutions alternatives ont été proposées par Lincoln et al. (2002), soit 1) d'arrêter d'utiliser le langage de *l'empowerment* ou 2) de clarifier ce que les directions d'entreprises souhaitent faire lorsqu'elles souhaitent implanter *l'empowerment*. À prime abord, ces deux solutions nous paraissent très sensées. Après tout, avant l'introduction du terme *empowerment* dans le langage gestionnaire, il existait d'autres termes pour désigner le transfert de pouvoirs des cadres vers les employés de premier niveau (participation à la prise de décision, implication des employés, etc.) ainsi que des termes pour désigner les effets recherchés chez les individus habilités (motivation, engagement, performance, etc.). Cependant, cette première solution comporte certains inconvénients. Un langage moins imagé risque de ne pas susciter autant d'enthousiasme et de capter l'attention dans les entreprises. Puis, il est possible que *l'empowerment* implique réellement des réalités nouvelles, qui doivent être différenciées au plan linguistique pour bien marquer les différences avec d'autres concepts déjà connus.

La deuxième solution nous apparaît donc comme étant plus porteuse. Plutôt que d'évacuer complètement le terme *empowerment* qui suscite l'intérêt, nous proposons de cibler les efforts sur la clarification de ce qu'on entend par *empowerment* dans les entreprises. Les travaux réalisés dans le cadre de cette thèse constituent un apport en ce sens. En effet, nous avons poursuivi les efforts de

clarifications déjà amorcés par d'autres auteurs (Spreitzer, 1997; Laschley, 1999) en investiguant les comportements recherchés chez les employés habilités.

### L'importance de s'intéresser à l'habilitation en terme comportemental

Puisque l'habilitation des employés est considérée par la plupart des dirigeants comme une façon de contribuer au maintien et à l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise (Byham, 1996), il est important d'évaluer si les employés habilités s'impliquent de façon concrète dans des activités allant en ce sens. Des croyances et des attitudes qui témoignent que les employés sont plus motivés et plus conscients de leur possibilité d'influencer le fonctionnement et les résultats dans l'organisation sont importantes, mais présentent peu de valeur ajoutée si les employés ne s'engagent pas dans des activités concrètes qui contribuent au maintien ou à l'amélioration de l'efficacité.

Définir et évaluer l'habilitation en termes comportementaux présente des avantages indéniables pour le succès des démarches d'habilitation dans les entreprises. Parce que, selon la théorie de la fixation d'objectifs (Locke et Latham, 1990), lorsqu'on sait où l'on s'en va, on a plus de chance de s'y rendre. Puis, ne dit-on pas que « ce qui sera mesuré, sera fait »? Ainsi, il est souhaitable que les dirigeants qui veulent introduire des approches de gestion axées sur l'habilitation prennent le temps de traduire en termes plus opérationnels ce qu'ils entendent par habilitation. Ceci implique non seulement de définir les résultats visés mais aussi de préciser les nouveaux modes de fonctionnement ainsi que les comportements qui sont valorisés dans une approche de gestion centrée sur l'habilitation du personnel.

### Apports de la thèse

À plusieurs égards, cette thèse contribue à clarifier et à différencier les composantes de l'habilitation des employés dans les entreprises. Compte tenu de l'ambiguïté entourant le concept d'*empowerment* dans les entreprises, une démarche rigoureuse s'est imposée afin de faire progresser les connaissances.

### Une démarche rigoureuse qui ne prend rien pour acquis

Bien que les concepts d'habilitation et d'habilitation psychologique nous ont parus très attirants au départ, nous nous sommes rendus compte au fur et à mesure de nos recherches qu'il y avait très peu de connaissances solides sur l'habilitation. De plus, nous avons réalisé en cours de route que notre conception fonctionnaliste de l'habilitation n'était pas partagée par tous, particulièrement chez les théoriciens de l'approche critique. Ce faisant, notre positionnement dans cette thèse a été marqué par une grande prudence. Nous avons eu tendance à nous positionner comme Thomas, qui avait besoin de preuves empiriques pour être convaincu.

Dans les trois articles constituant le corps de la thèse, nous avons tenté d'examiner les écrits de façon rigoureuse, de préciser les éléments autour desquels il y avait de la confusion ou de l'ambiguïté, ainsi que d'améliorer le niveau de certitude associé aux connaissances sur l'habilitation.

Le premier article constitue, à notre connaissance, la première recension des écrits sur l'habilitation psychologique qui a été publiée. Cette recension possède deux

grandes qualités. Premièrement, cette recension se démarque par son degré d'exhaustivité. En plus d'inclure tous les articles empiriques publiés sur l'habilitation psychologique, plusieurs travaux non publiés ont été pris en compte (mémoire, thèse, conférences). Par souci d'exhaustivité, nous avons même déchiffré deux articles écrits en néerlandais afin de les inclure dans notre recension! Deuxièmement, cette recension peut être qualifiée de recension critique, au sens où aucun résultat ni interprétation n'a été colligé aveuglément. Plusieurs pistes de recherche dans notre recension sont d'ailleurs proposées en fonction des lacunes et des faiblesses que nous avons notées dans la documentation.

Les deuxième et troisième articles constituent des apports originaux à la documentation sur l'habilitation. Ceux-ci avaient pour objectif d'investiguer plus loin l'habilitation des employés, en étudiant les manifestations comportementales associées à l'habilitation. Ces articles se démarquent des travaux antérieurs sur l'habilitation de deux façons. Premièrement, des améliorations conceptuelles ont été proposées au niveau des manifestations comportementales de l'habilitation. Notamment, notre façon de concevoir les comportements habilités a été précisée, une typologie des comportements habilités a été proposée, les comportements habilités ainsi que leurs sous-indicateurs ont été définis et leur pertinence vérifiée.

Deuxièmement, notre recherche se démarque de la plupart des études sur l'habilitation par ses améliorations méthodologiques. L'instrumentation qui a été mise au point pour évaluer les comportements habilités a permis de recueillir de l'information d'un point de vue externe en plus d'un point de vue auto-déclaré. Ceci a

permis de vérifier les hypothèses avec deux sources de données. L'échantillon est aussi intéressant quant à sa possibilité de généraliser les résultats en raison du taux de réponse élevé, de sa taille suffisamment grande, du fait que les répondants ont des emplois variés et que ces derniers proviennent de trois organisations différentes. Enfin, nous avons utilisé des analyses statistiques sophistiquées afin de tester le rôle médiateur de l'habilitation psychologique.

### Des constats importants

Trois constats importants émanent de nos travaux empiriques.

#### **1) Il est possible de mesurer l'habilitation comportementale des employés grâce à l'instrumentation que nous avons développée.**

L'instrument de mesure qui a été développé permet d'évaluer de façon comportementale le degré d'habilitation des employés. Celui-ci possède de bonnes propriétés psychométriques et permet d'évaluer cinq types de comportements habilités : l'efficacité dans la réalisation de ses tâches, les efforts d'amélioration de l'efficacité dans ses tâches, la collaboration efficace, les efforts d'amélioration de l'efficacité dans son groupe de travail et l'investissement à un niveau organisationnel. Une mesure globale cohérente du degré d'habilitation comportementale peut aussi être obtenue à partir de ces cinq indicateurs. Ce questionnaire est actuellement disponible en quatre langues (français, anglais, espagnol et portugais), bien que les équivalences linguistiques n'ont pas toutes été démontrées.

**2) L'habilitation comportementale n'est pas équivalente à l'habilitation psychologique.**

Cette recherche met en évidence que l'habilitation psychologique (HP) et l'habilitation comportementale (HC) présentent des liens modérés. Ces deux critères pour évaluer le degré d'habilitation des employés ne peuvent donc pas être utilisés de façon interchangeable. Il n'est pas possible d'inférer l'HC à partir de l'HP, ou l'inverse, avec suffisamment de précision pour faire l'économie d'un des deux critères. Jusqu'à maintenant, faute d'avoir un cadre conceptuel et des instruments pertinents pour mesurer l'HC, peu de recherches ont évalué le degré d'habilitation en termes comportementaux. L'instrumentation développée dans le cadre de cette thèse constitue donc un apport important pour la recherche sur l'habilitation.

**3) Malgré des améliorations conceptuelles et méthodologiques, nos résultats concernant les liens entre les pratiques d'habilitation du superviseur, l'HP et des comportements habilités sont très similaires aux études antérieures.**

Les tailles des corrélations découvertes entre les variables à l'étude sont très similaires aux études empiriques antérieures (Boudrias, Gobert, Savoie et Vandenberghe, 2003), et ce malgré diverses améliorations conceptuelles et méthodologiques. Les résultats de l'étude montrent qu'il existe des liens significatifs assez forts entre les pratiques d'habilitation du superviseur et l'HP (environ .40) ainsi qu'entre l'HP et l'HC (environ .40 et .20, selon la source d'évaluation). Nos résultats suggèrent aussi que l'HP peut légitimement être conçue comme une variable médiatrice. L'HP permet d'expliquer une portion importante du lien entre les



pratiques d'habilitation du superviseur et l'HC, même si ce lien demeure assez faible (environ .15).

### Les doutes qui subsistent

Trois questions qui nous ont été posées suite à la présentation de nos travaux méritent d'être discutées. Celles-ci soulèvent des doutes par rapport à des aspects importants de notre recherche.

#### **1) Est-ce que l'habilitation comportementale constitue un nouveau concept?**

Les comportements habilités que nous avons identifiés et mesurés présentent des similitudes importantes avec d'autres concepts comme les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) et la performance contextuelle. Bien que des distinctions fines existent entre les comportements habilités et les OCB ou la performance contextuelle, il est possible de voir des recouvrements importants entre ces concepts. À cet égard, il est intéressant de souligner que les concepts d'habilitation (Conger et Kanungo, 1988; Thomas et Velthouse, 1990), d'OCB (Organ, 1988) et de performance contextuelle (Borman et Motowidlo, 1993) sont tous apparus à la fin des années 1980 / début des années 1990 et qu'ils sont nés de préoccupations similaires, c'est-à-dire d'améliorer l'efficacité des entreprises et de reconnaître que chacun des employés pouvait contribuer de façon active au succès de l'organisation. Ainsi, il est sans doute normal qu'il y ait des recouvrements entre l'habilitation définie en terme comportemental et la performance contextuelle ou les OCB.

Ce constat amène néanmoins à se poser la question de la valeur ajoutée du questionnaire qui a été développé pour mesurer l'habilitation comportementale (HC) par rapport aux questionnaires qui existaient déjà pour mesurer des concepts connexes. Pour répondre adéquatement à cette question, il serait nécessaire de réaliser une étude empirique où le questionnaire d'HC serait administré conjointement avec des questionnaires mesurant la performance contextuelle et les OCB. L'ampleur des corrélations entre les différentes dimensions de ces instruments permettrait de statuer sur la valeur ajoutée de notre questionnaire.

**2) Est-ce que la définition et l'opérationnalisation de l'habilitation comportementale rendent suffisamment justice à l'idée des comportements habilités?**

Dans le deuxième article, nous avons distingué deux façons de concevoir et d'évaluer les comportements habilités de l'employé. Une première conception, que nous avons qualifiée de structurelle et de centrée sur les descriptions de tâches, suggère d'étudier et d'évaluer quelles sont les tâches concrètes qui sont réalisées par l'employé dans la planification, l'organisation et le contrôle de son travail. Une deuxième conception des comportements habilités, plus large que les descriptions de tâches, suggère plutôt de vérifier à quel point l'employé s'implique activement dans son travail, son groupe et son organisation afin d'assurer l'efficacité ou d'améliorer l'efficience du travail.

La définition et l'opérationnalisation de l'habilitation comportementale que nous avons privilégiées s'inscrivent davantage dans la deuxième façon de concevoir

les comportements habilités. Or, il serait aussi possible d'évaluer l'habilitation à partir d'une approche plus centrée sur les tâches et les fonctions concrètes prises en charge par l'employé. Les entretiens avec les gestionnaires nous ont sensibilisés au fait que l'implantation de programmes d'habilitation dans les entreprises se traduit souvent par la révision des descriptifs d'emploi afin d'y ajouter de nouvelles tâches. Ainsi, il pourrait être pertinent d'évaluer de façon encore plus complète l'habilitation comportementale en mesurant à quel point l'employé prend en charge certaines tâches associées à la planification, l'organisation et au contrôle de son travail.

Cependant, trois raisons nous ont amenés à ne pas mesurer l'habilitation comportementale selon cette approche dans nos travaux. Premièrement, nous croyons que des instrumentations spécifiques à chacun des postes et des milieux de travail auraient été nécessaires pour capter adéquatement l'habilitation selon cette approche. Deuxièmement, cette approche permettait difficilement de savoir si les comportements posés étaient réellement tributaires des individus. Enfin, il nous semblait qu'une appréciation de l'habilitation à partir de descriptions de tâches était plus susceptible d'attirer l'attention sur les normes minimales d'investissement plutôt que d'attirer l'attention sur les diverses contributions que peut amener l'employé habilité au succès de son entreprise.

Comme l'habilitation origine d'un désir de combattre les dysfonctions bureaucratiques et de mieux tirer partie des talents des employés afin de livrer des produits et services de qualité, nous croyons qu'une attention devrait être portée afin de ne pas définir ou évaluer de façon trop rigide les comportements attendus de

l'employé habilité. L'idée est d'éviter que l'employé se limite à faire ce qui explicitement prescrit, dans l'esprit de satisfaire les exigences minimales et d'éviter de prendre des initiatives. Ce type d'implication reflète un faible niveau d'habilitation et est peu susceptible d'amener de la valeur ajoutée pour l'entreprise. À cet égard, nous croyons que la perspective dans laquelle notre instrument a été développé est peu susceptible d'entraîner ce genre de glissement. En effet, le questionnaire d'HC permet d'évaluer non seulement si l'employé effectue les tâches qui lui ont été confiées, mais permet également d'évaluer si l'employé s'implique de façon proactive dans l'amélioration de l'efficacité dans son milieu de travail. Ce dernier type d'implication est hautement compatible avec l'idée d'habilitation, qui veut que l'employé exerce un rôle plus autodéterminé et plus actif dans son organisation afin de modifier son environnement plutôt que de s'y adapter de façon passive ou s'y investir de façon minimale.

Néanmoins, suite aux premières données empiriques recueillies, certains aspects du questionnaire d'HC que nous avons développé demandent à être clarifiés davantage. 1) Dans les faits, à quel point les comportements du questionnaire d'HC sont-ils des comportements autodéterminés? 2) Serait-il possible que certains indicateurs du questionnaire reflètent moins bien l'habilitation comportementale? Selon nous, ces deux questions méritent de faire l'objet de plus amples réflexions et de nouvelles études empiriques.

### 3) À quelle source doit-on se fier pour évaluer l'importance des corrélations entre l'habilitation psychologique et l'habilitation comportementale ?

Comme dans les études antérieures, la taille des liens HP - comportements est nettement moins élevée lorsque la mesure comportementale est recueillie auprès d'une source externe (superviseur) que lorsque la mesure comportementale est auto-révélee. Les implications pratiques seraient passablement différentes si on considère que le lien entre l'HP et l'HC est de .20 ou de .40. Afin de ne pas créer d'attentes irréalistes dans les entreprises, nous préférons adopter l'estimation la plus conservatrice, selon laquelle l'HP expliquerait environ 5% de l'occurrence des comportements habilités.

Cependant, il ne faudrait pas conclure trop hâtivement que ce niveau d'explication est si faible qu'il remette en question la pertinence de l'HP comme déterminant de l'HC. De façon analogue au débat qui a eu lieu entre certains auteurs sur le lien entre la participation et la performance (Ledford et Lawler, 1994; Wagner, 1994), nous croyons que des modèles plus complexes ou plus spécifiques doivent être testés avant de conclure sur l'importance de l'HP afin d'expliquer l'HC.

#### Si c'était à refaire

Et si c'était à recommencer, que serait-il possible de faire différemment pour mieux étudier les manifestations comportementales de l'habilitation?

Il est possible que le choix de la méthodologie employée afin d'identifier et de valider les comportements associés à l'habilitation ait orienté nos résultats. Dans le

cadre de cette thèse, il a été demandé à des gestionnaires de décrire les comportements qui, selon eux, sont posés par des employés habilités. Si on avait demandé à des employés très habilités et peu habilités de nous parler de leurs comportements au travail, il est possible que les comportements retenus auraient été différents. Par exemple, peut-être que les comportements liés à l'affirmation de soi auraient été davantage présents.

Une autre possibilité qui nous paraît porteuse serait d'identifier des milieux de travail caractérisés par un fort niveau d'habilitation et de cibler d'autres milieux comparables qui sont caractérisés par un faible niveau d'habilitation. Ainsi, il serait possible de mettre en évidence les comportements des employés qui sont présents de façon différentielle dans les deux types milieux. À notre avis, une meilleure connaissance des milieux pourrait permettre de tirer des conclusions plus nuancées et plus riches quant aux comportements témoignant de l'habilitation des employés. En définitive, nous recommandons de poursuivre les études et de diversifier les méthodologies afin de raffiner le construit et l'opérationnalisation de l'habilitation comportementale au travail.

### Réflexions sur la recherche

Il est facile de façon rétrospective de mettre en évidence des limites de notre étude ou des questions auxquelles notre thèse n'a pas permis de répondre. Cependant, il est rare qu'une seule recherche permette de répondre à toutes les questions et de pallier toutes les lacunes d'un coup. Aussi, il est maintenant plus facile de voir des possibilités d'amélioration qu'il n'était possible de le faire au début de la recherche.

Aussi, nous croyons que la présente thèse a permis de faire avancer de façon significative les connaissances sur les manifestations comportementales de l'habilitation. Cependant, il importe de concevoir notre effort dans une perspective d'amélioration continue. Cette étape était probablement nécessaire afin d'amener des réponses provisoires, mais d'autres efforts sont souhaitables afin d'amener des réponses plus complètes ou plus certaines.

Je pense que l'humilité est une qualité nécessaire pour le chercheur. L'avancement des connaissances est souvent un processus qui est coûteux en termes d'investissement et d'énergie et les résultats ne sont pas toujours aussi spectaculaires qu'on aimerait qu'ils soient. De plus, la recherche soulève souvent plus de questions qu'elle n'apporte de réponses. Je pense que l'important est de soulever les bonnes questions. Ceci permet d'indiquer les pistes à suivre afin de poursuivre les recherches, et éventuellement, de conclure de façon plus certaine sur nos objets de recherche.

Enfin, si la rigueur est importante afin de tester adéquatement des hypothèses de recherche, il me semble que la créativité et l'innovation sont aussi très importantes en recherche. L'avancement de la science est aussi dû à ceux qui osent poser un regard neuf sur le monde, formuler des hypothèses audacieuses et recourir à des méthodes non conventionnelles pour tester leurs hypothèses. En ce sens, j'aimerais encourager les chercheurs à continuer d'explorer les multiples avenues qui permettront de mieux comprendre le phénomène d'habilitation et de lui permettre d'exister dans les entreprises.

## Références

Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W.C. Borman (Éd.), *Personnel selection in organizations* (pp.71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

Boudrias, J.S., Gobert, P., Savoie, A. & Vandenberghe, C. (2003). L'habilitation psychologique au travail: Que savons-nous après une décennie de recherche ? *Revue Québécoise de Psychologie*, 24(2), 43-73.

Byham, W. (1996). L'«empowerment», défense et illustration. *L'Expansion Management Review, Mars*, 70-77.

Collins, D. (1999). Born to fail? Empowerment, ambiguity and set overlap. *Personnel Review*, 28(3), 208-221.

Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482

Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: a framework for analysis, *Personnel Review*, 28(3), 169-191.

Ledford, G.E., & Lawler, E.E. (1994). Research on employee participation: beating a dead horse? *Academy of Management Review*, 19(4), 633-636.

Lincoln, N.D., Travers, C., Ackers, P., & Wilkinson, A. (2002). The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 271-290.



Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Massachusett: Lexington Books.

Spreitzer, G.M. (1997). Toward a common ground in defining empowerment. In W.A. Pasmore & R.W. Woodman (Éd.) *Research in Organizational Change and Development*, (vol. 10, pp. 31-62). JAI Press.

Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

Wagner, J.A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.

