

Université de Montréal

Leadership d'habilitation et performance :
Étude dans le secteur de la fabrication métallique industrielle

par Nicolas Turcotte-Légaré

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès Sciences (M.Sc.)
en relations industrielles

Juin 2018

© Nicolas Turcotte-Légaré, 2018

Résumé

Cette recherche a pour objectif d'étudier l'effet du leadership d'habilitation sur différentes facettes de la performance : la performance de tâche, la performance contextuelle, et la déviance. L'étude cherche à vérifier que ce type de leadership permet d'améliorer la performance de tâche et contextuelle tout en diminuant les comportements de déviance. De plus, elle vise à évaluer l'impact du soutien organisationnel dans cette relation en faisant l'hypothèse que ce soutien améliore l'effet du leadership d'habilitation sur la performance.

La recherche a été effectuée dans le secteur de la fabrication métallique industrielle (FMI) du Québec, un secteur qui est actuellement appelé à se renouveler en misant sur le rendement des ressources humaines. Les données ont été recueillies auprès de 263 travailleurs de ce secteur et leurs superviseurs immédiats à l'aide de questionnaires et ont été analysées à l'aide d'équations structurelles.

Les résultats montrent que le leadership d'habilitation permet de réduire les comportements de déviance. Les hypothèses concernant le rôle modérateur du soutien n'ont cependant pas été confirmées. Des analyses supplémentaires ont permis de mettre en lumière le rôle essentiel de l'habilitation psychologique dans la relation positive entre le leadership d'habilitation et la performance de tâche et contextuelle.

En somme, ces résultats montrent que les organisations de la FMI ont intérêt à former leurs gestionnaires au style de leadership d'habilitation, car celui-ci permet d'améliorer la performance en réduisant les comportements de déviance et en améliorant la performance de tâche et la performance de citoyenneté interpersonnelle à travers l'augmentation d'un sentiment d'habilitation psychologique.

Mots-clés : *Leadership, Habilitation, Performance, Comportements de citoyenneté organisationnelle, Déviance, Soutien organisationnel*

Abstract

The objective of this research is to measure the impact of empowering leadership on different performance outcomes: task performance, contextual performance and deviance behaviors. We tested in this study that this type of leadership would improve task performance and contextual performance as well as lower the prevalence of deviance in the workplace. Moreover, we tested the impact of organizational support in this relationship and hypothesized that it would enhance the effect of empowering leadership on performance criteria.

This study was conducted in the industrial metalworking sector of Québec, an economic sector that needs to be revamped by improving the productivity of its human resources. The data was collected by distributing surveys to 263 employees of the sector and their supervisors and structural equation modeling was used to test our research hypotheses.

Results show that empowering leadership reduces deviance behaviors in the workplace. Our hypotheses concerning the moderating role of organizational support were not supported. Additional analyses showed the essential role of psychological empowerment in the positive relation between empowering leadership and both task performance and interpersonal contextual performance.

Overall, our results show that organizations in the metalworking industry would benefit from the training of their managers to an empowering leadership style because it can reduce deviance behaviors and ameliorates task performance and interpersonal contextual performance through the generation of psychological empowerment.

Keywords: *Leadership, Empowerment, Performance, Organizational citizenship behaviors, Workplace deviance, Organizational support.*

Table des matières

Résumé.....	i
Abstract.....	ii
Table des matières.....	iii
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures.....	viii
Liste des sigles.....	ix
Liste des abréviations.....	x
Remerciements.....	xi
Introduction.....	1
Chapitre 1 – Cadre théorique.....	9
1.1. Performance individuelle.....	9
1.1.1. Définition de la performance.....	9
1.1.2. Types de performance.....	10
1.1.2.1. La performance de tâche.....	11
1.1.2.2. La performance contextuelle.....	13
1.1.2.3. Les comportements de déviance.....	17
1.1.2.4. Problèmes avec la dimensionnalité de la performance.....	20
1.2. Le leadership d’habilitation.....	22
1.2.1. L’habilitation.....	22
1.2.2. Origines de l’étude du leadership d’habilitation.....	25
1.2.2. Les différentes conceptions existantes du leadership d’habilitation.....	27
1.2.2.1 La conception de Konczak et ses collègues.....	32
1.2.2.2 La conception de Amundsen et Martinsen.....	34
1.2.2.3 Les autres conceptions du leadership d’habilitation.....	34
1.2.2.4 Synthèse.....	36
1.2.2.5 Argumentation appuyant la conceptualisation retenue.....	38
1.2.4. Différences avec d’autres concepts similaires.....	39
1.3 Leadership d’habilitation et performance.....	40

1.3.1 Liens théoriques et empiriques entre le leadership d’habilitation et la performance de tâche	40
1.3.2 Liens théoriques et empiriques entre le leadership d’habilitation et la performance contextuelle	45
1.3.3 Liens théoriques et empiriques entre le leadership d’habilitation et les comportements de déviance.....	50
1.4. Soutien organisationnel.....	51
1.4.1. Définition et dimensionnalité du soutien organisationnel perçu.....	51
1.4.2 La théorie du soutien organisationnel	52
1.5 L’effet modérateur du soutien organisationnel sur la relation entre le leadership d’habilitation et la performance	53
Chapitre 2 — Modèle et hypothèses de recherche.....	57
2.1. Problématique	57
2.2. Modèle de recherche	60
2.3. Hypothèses de recherche.....	63
2.3.1. Relation entre le leadership d’habilitation et les différents types de performance individuelle	63
2.3.2. Rôle modérateur du soutien organisationnel dans la relation entre le leadership d’habilitation et les différents types de performance individuelle.....	64
Chapitre 3 — Méthodologie	66
3.1. Devis de recherche et outil de mesure	66
3.2. Déroulement de la recherche	68
3.3. Description de l’échantillon.....	69
3.3.1. Contexte organisationnel	69
3.3.2. Données sociodémographiques.....	69
3.4. Mesure des variables.....	70
3.4.1. Variable indépendante : le leadership d’habilitation	71
3.4.2. Variable dépendante : la performance individuelle	72
3.4.3. Variable modératrice : le soutien organisationnel perçu.....	74
3.4.4. Variables de contrôle	76
3.5. Considérations éthiques	77

3.6. Plan d'analyses.....	77
3.6.1. Analyses préliminaires.....	77
3.6.1.1 Analyses descriptives et de fidélité.....	77
3.6.1.2 Analyses bivariées	78
3.6.1.3 Analyses factorielles	78
3.6.1.4 Statistiques d'ajustement des données choisies	79
3.6.2. Vérification des hypothèses de recherche.....	81
3.6.2.1. Vérification des hypothèses de relation	83
3.6.2.2. Vérification des hypothèses de modération	83
Chapitre 4 — Résultats	86
4.1 Résultat des analyses préliminaires	86
4.1.1 Réduction des indicateurs	86
4.1.2 Résultats des analyses de fidélité.....	88
4.1.3 Analyse factorielle confirmatoire	89
4.1.4 Analyses descriptives et corrélationnelles	94
4.2 Vérification des hypothèses de recherche.....	95
4.2.1 Modèle structurel	95
4.2.2 Vérification des hypothèses de relation	98
4.2.3 Vérification des hypothèses de modération	98
4.3 Analyses supplémentaires.....	100
4.3.1 Analyses préliminaires.....	102
4.3.2 Vérification des effets indirects	103
Chapitre 5 — Discussion	106
5.1 Retour sur les objectifs du mémoire	106
5.2 Interprétation des résultats	106
5.2.1 Les relations entre le leadership d'habilitation et la performance	107
5.2.2 Le rôle du soutien dans la relation entre le leadership d'habilitation et la performance	110
5.2.3 Le rôle médiateur de l'habilitation psychologique dans la relation entre le leadership d'habilitation et la performance	112
5.3 Implications de la recherche	113

5.3.1 Implications théoriques	113
5.3.2 Implications pratiques	113
5.4 Limites et forces de la recherche	114
5.5 Recherches futures	115
Conclusion	117
References.....	119
Annexe A — Analyses préliminaires avec l'échantillon utilisé pour les analyses supplémentaires.....	i

Liste des tableaux

Tableau 1.	Conceptualisations de la performance contextuelle.....	14
Tableau 2.	Conceptualisations des comportements de déviance	18
Tableau 3.	Dimensions du leadership d’habilitation selon Cox et Sims (1996).....	28
Tableau 4.	Dimensions du leadership d’habilitation selon Arnold et al. (2000)	30
Tableau 5.	Dimensions du leadership d’habilitation selon Konczak et al. (2000)	33
Tableau 6.	Dimensions du leadership d’habilitation selon Amundsen et Martinsen (2014) ...	35
Tableau 7.	Études ayant examiné le lien entre le leadership d’habilitation et la performance dans la tâche	43
Tableau 8.	Études ayant examiné le lien entre le leadership d’habilitation et la performance contextuelle	47
Tableau 9.	Méta-analyses portant sur l’effet de certaines variables sociodémographiques sur la performance	62
Tableau 10.	Portrait sociodémographique de l’échantillon	70
Tableau 11.	Indicateurs servant à mesurer le leadership d’habilitation.....	73
Tableau 12.	Indicateurs servant à mesurer la performance	75
Tableau 13.	Indicateurs servant à mesurer le soutien organisationnel perçu.....	75
Tableau 14.	Statistiques d’ajustement choisies et seuils visés.....	82
Tableau 15.	Analyses de fidélité.....	89
Tableau 16.	Indices d’ajustement des modèles de l’analyse factorielle confirmatoire	90
Tableau 17.	Poids factoriels des indicateurs des variables de la performance	92
Tableau 18.	Analyse de fidélité des nouvelles mesures de la performance extra-rôle.....	93
Tableau 19.	Statistiques descriptives et corrélations	95
Tableau 20.	Indices d’ajustement des modèles structurels	97
Tableau 21.	Résultats des modèles structurels.....	97
Tableau 22.	Indicateurs servant à mesurer l’habilitation psychologique.....	101
Tableau 23.	Coefficients de régression du modèle structurel supplémentaire	104
Tableau 24.	Effets indirects du leadership d’habilitation sur la performance à travers la variable médiatrice de l’habilitation psychologique	105
Tableau 25.	Indices d’ajustement lors de l’analyse factorielle confirmatoire	i
Tableau 26.	Corrélations pour l’échantillon utilisé dans les analyses supplémentaires	ii

Liste des figures

Figure 1. Représentation schématique du modèle de recherche	60
---	----

Liste des sigles

AMQ : Alliance Métal Québec

ANOVA : Analyse de variance

CCO: Comportements de citoyenneté organisationnelle

CCO-I : Comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus

CCO-O : Comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers l'organisation

CFI: Comparative Fit Index (un indice d'ajustement)

DI: Déviance interpersonnelle

DO: Déviance organisationnelle

ELQ : Empowering Leadership Questionnaire

FMI: Fabrication métallique industrielle

GFI : Goodness-of-fit index

HP: Habilitation psychologique

IC 95%: Intervalle de confiance à 95%

ICC 95% Intervalle de confiance corrigé à 95%

LH: Leadership d'habilitation

LMX: Leader-member exchange

MÉSI : Ministère de l'Économie, des Sciences et de l'Innovation

NNFI : Non-Normed Fit Index (un indice d'ajustement)

PME : Petite ou moyenne entreprise

PNFI : Parsimonious Normed-Fit Index

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (un indice d'ajustement)

SOP: Soutien organisationnel perçu

Liste des abréviations

α : alpha de Cronbach

β : coefficient de régression standardisé

γ : taille d'effet fixe

ddl : degrés de liberté

É. T. : Écart-type

Moy. : Moyenne

N : taille d'échantillon

ns : non significatif

p : seuil de signification

p. ex. : par exemple

r : coefficient de corrélation de Pearson

χ^2 : chi-carré

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord ma directrice de recherche, Marie-Claude Gaudet, pour son incroyable soutien tout au long de mon parcours à la maîtrise. Dès le départ, elle m'a proposé d'avoir un rôle actif dans son projet de recherche en démarrage qui m'a finalement permis de récolter les données pour réaliser ce mémoire. Malgré les embûches, je trouve au final que cette expérience est une valeur ajoutée inestimable à mon parcours académique, et je me sens privilégié d'avoir eu l'occasion de participer à ce projet. Je la remercie pour son soutien et ses conseils dans l'élaboration de mon projet de mémoire, pour ses commentaires et conseils dans la rédaction finale, pour son soutien financier, pour ses encouragements, pour les opportunités de travail qu'elle m'a offert et pour les rencontres que cela m'a permis de faire.

Je remercie également ma conjointe, Coralie Labelle, qui était à mes côtés durant tout mon parcours à la maîtrise et qui m'a offert un soutien émotionnel indispensable dans les moments les plus difficiles. Je la remercie surtout pour sa patience et pour sa compréhension dans ces quelques moments dans le parcours où mon mémoire a pris toute la place dans mes journées, des semaines entières. Elle m'aura épaulé jusqu'à la toute fin, et je lui en serai pour toujours reconnaissant.

Je souhaite remercier les membres de mon jury, Nancy Beaugard et Vincent Rousseau, pour leurs commentaires ayant permis d'améliorer mon mémoire.

Un merci également à Jean-François Bertholet et Olivier Doucet pour m'avoir impliqué directement dans le projet de recherche et pour leur soutien durant cette implication.

Un petit merci également au Café Central dans l'arrondissement du Sud-Ouest à Montréal, ainsi qu'aux gens de Boldairpur à Brownsburg-Chatham pour m'avoir offert des environnements d'écriture intéressants qui m'ont permis de me concentrer et d'améliorer ma productivité. La moitié de mon mémoire (au moins!) a été écrit dans ces deux endroits.

Introduction

La mondialisation et le développement technologique ont créé un environnement hautement compétitif qui nécessite que les entreprises deviennent plus efficaces (Roy et Audet, 2003). C'est un constat qui est général, mais qui s'applique en particulier au secteur de la fabrication métallique industrielle (FMI) du Québec qui, à cause de la mondialisation, compétitionne maintenant avec des entreprises étrangères où le coût de la main-d'œuvre est bas (Solar-Pelletier, 2014). Ces entreprises sont appelées à se renouveler (Duhamel et Daoust, 2012) en misant sur la performance des ressources humaines (Langevin et Leblanc, 2014). On peut influencer la performance des ressources humaines en mobilisant les individus et les équipes (Tremblay et Wils, 2005). La mobilisation comprend en effet un volet collectif et un volet individuel : on est d'abord motivé et mobilisé individuellement, et lorsqu'il y a un climat organisationnel propice, une synergie se crée et l'on peut alors parler de mobilisation collective (Tremblay et Wils, 2005). En dehors du modèle de mobilisation de Tremblay et Wils (2005), la mobilisation individuelle est plutôt étudiée sous l'angle de la performance individuelle.

La performance individuelle réfère à l'ensemble des comportements au travail et provenant d'une personne qui ont de la valeur pour l'organisation (Motowidlo, 2003). Dans tout emploi, une partie de ces comportements est reliée au rôle de la personne dans l'organisation et aux tâches qu'elle est censée exécuter (Williams et Anderson, 1991), soit la performance de tâche ou de rôle. Cependant, il est nécessaire de voir plus loin que la performance dans les tâches pour avoir une idée de la performance dans son ensemble (Cascio et Aguinis, 2011), car certains comportements permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs et d'être efficace en améliorant le contexte psychologique et social ; c'est la performance contextuelle (Borman et Motowidlo, 1993). Par ailleurs, certains autres comportements discrétionnaires sont contreproductifs (Spector et Fox, 2002) et nuisent à l'organisation. Ces comportements dits de déviance (Robinson et Bennett, 1995) sont traités comme une facette différente de la performance dans la recherche depuis récemment (Cascio et Aguinis, 2011), et il est nécessaire de les évaluer lorsqu'on veut comprendre la performance dans son ensemble. La performance, dans son sens large, peut inclure un nombre important d'autres types de comportements comme la préparation (Murphy, 1989) ou l'innovation (Katz et Kahn, 1978 ; Welbourne, Johnson et

Erez, 1998). Cependant, les trois catégories de performance comportementale que sont la performance de tâche, la performance contextuelle, et la déviance sont généralement celles qui sont évaluées par les superviseurs dans leurs évaluations subjectives de la performance (Rotundo et Sackett, 2002).

Parmi les outils que l'on peut utiliser pour améliorer la performance, « la qualité du leadership des cadres représente le premier levier d'action » (Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et Doucet, 2005, p. 76). Le leadership au sens général est un processus par lequel une personne influence un groupe d'individus à accomplir un objectif commun (Northouse, 2013, p. 5). Plusieurs théories du leadership en milieu organisationnel ont été élaborées et chacune d'elles détaille des styles de leadership et des comportements de leadership qui ont de l'influence sur les individus à travers différents mécanismes (Yukl, 2013 ; Lowe et Gardner, 2000). Par exemple, les comportements d'un leader peuvent avoir des effets sur la performance de ses subordonnés en ayant une influence sur leur état psychologique, en installant un rapport de confiance et un attachement positif, ou encore en favorisant l'autonomie (Tremblay et al., 2005).

Dans ce contexte où l'on recherche une performance globale qui sort du domaine strict de la tâche, l'habilitation des individus et des équipes devient de plus en plus étudiée et appliquée (Seibert, Silver et Randolph, 2004). L'habilitation est en effet vue comme un moyen de pallier ce contexte d'incertitude toujours changeant causé par la mondialisation (Kanter, 1983). L'habilitation peut être désignée à la fois comme l'ensemble des pratiques visant la délégation, la responsabilisation et l'autonomisation (on parle alors d'habilitation structurelle ; Leach, Wall et Jackson, 2003) tout comme le processus par lequel ces pratiques permettent de développer des sentiments d'efficacité chez les employés (c'est l'habilitation psychologique ; Conger et Kanungo, 1988).

Dans les écrits, le leadership transformationnel (Bass, 1985) est souvent le type de leadership associé à l'habilitation psychologique (Maynard, Gilson, et Mathieu, 2012). Au niveau théorique, il est postulé que ce type de leadership permet le développement de l'habilitation à travers l'articulation d'une vision ou d'une mission qui permet l'intériorisation et l'appropriation des buts de l'organisation par les employés (Thomas et Velthouse, 1990). Au niveau empirique, le lien entre le leadership transformationnel et l'habilitation a été montré à plusieurs reprises (p. ex. Avolio, Zhu, Koh, et Bhatia, 2004 ; Fuller, Morrison, Jones, Bridger et

Brown, 1999). Cependant, on s'intéresse de plus en plus à un autre type de leadership, le leadership d'habilitation (Sharma et Krikman, 2015), comme forme de leadership qui permet aux employés de mieux fonctionner dans les contextes où les employés ont de l'autonomie (Arnold, Arad, Rhoades et Drasgow, 2000). Alors que le leadership transformationnel permet l'habilitation à travers l'intériorisation des buts, de la mission et de la vision de l'entreprise, le leadership d'habilitation cherche avant tout à outiller les subordonnés pour la prise d'initiatives et l'autonomie décisionnelle (Sharma et Kirkman, 2015). Certaines études ont également fait la distinction entre ces deux concepts au niveau empirique (p. ex. Pearce et Sims, 2002).

Une récente revue de la littérature a montré que le leadership d'habilitation a une incidence positive sur plusieurs variables comme l'engagement, la satisfaction au travail, la créativité, la confiance envers le leader (Sharma et Kirkman, 2015). L'effet d'un leadership d'habilitation à la fois sur la performance de tâche et sur la performance contextuelle a été peu étudié ; les exceptions notables sont les études de Raub et Robert (2010) et de Humborstad, Nerstad et Dysvik (2014). Cependant, dans ces études, soit les auteurs n'ont étudié que certains types de comportements discrétionnaires (dans le cas de Raub et Robert, 2010), soit les auteurs ont utilisé une mesure des comportements discrétionnaires suffisamment large pour qu'elle inclue également des comportements contreproductifs (dans le cas de Humborstad et al., 2014). Il n'est donc pas clair si le leadership d'habilitation a un effet sur chacune des facettes importantes de la performance à savoir (1) les comportements orientés vers la tâche, (2) ceux qui sont discrétionnaires et améliorent le contexte psychologique et social et (3) ceux qui sont discrétionnaires et qui nuisent au bien-être de l'organisation ou de ses membres.

De plus, l'étude des effets du leadership sur la performance ne doit pas être faite indépendamment de son contexte. En ce sens, il convient d'étudier l'effet de modérateurs dans la relation entre le leadership et ses résultantes (Howell, Dorfman et Kerr, 1986). Les modérateurs expliquent *quand*, ou *dans quel contexte*, un facteur explicatif comme le leadership d'habilitation peut avoir un impact sur des résultantes comme la performance – par opposition, par exemple, à *de quelle manière* ou *par quel processus* ce facteur agit (Baron et Kenny, 1986). Un des éléments qui nous semble pertinent dans les contextes où l'on souhaite autonomiser les individus est le soutien organisationnel. Le soutien organisationnel désigne l'engagement de l'organisation envers ses employés, c'est-à-dire le souci de leur bien-être et la valorisation de

leur contribution (Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986). Ce sujet intéresse les chercheurs parce qu'il permet de comprendre la relation entre l'employé et son organisation du point de vue de l'employé, et retient l'attention en raison de la clarté de son concept et des liens qu'on a établis avec une variété d'antécédents et de conséquences (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart et Adis, 2015) ; ces conséquences incluent l'engagement affectif, l'implication dans le travail, la confiance envers l'organisation, l'absentéisme et une variété de types de performance. Bien que le soutien en soi ait montré son intérêt pour les organisations, nous le considérons dans la présente recherche comme un élément de contexte permettant potentiellement de rehausser (Howell et al., 1986) l'effet du leadership d'habilitation dans sa relation avec la performance. Trop d'autonomie peut amener à un sentiment d'abandon (Humborstad, Humborstad, Whitfield et Perry, 2008) si l'on n'a pas le sentiment d'être soutenu dans nos nouvelles responsabilités. Plutôt que de le considérer comme un antécédent direct de la performance, cette recherche évaluera l'utilité d'examiner le soutien comme un modérateur de la relation entre le leadership d'habilitation et la performance.

Dans ce mémoire, nous chercherons donc à mieux comprendre l'impact du leadership d'habilitation et du soutien sur la performance des employés dans le secteur de la fabrication métallique du Québec. En comprenant mieux le rôle de ces deux éléments, les organisations seront en mesure de mieux former leurs cadres sur les comportements de leadership appropriés aux équipes autonomes et de déployer les ressources nécessaires afin de favoriser le soutien de leurs employés.

Objectifs du mémoire

Cette recherche a deux objectifs principaux : (1) comprendre l'effet du leadership d'habilitation sur une variété de types de performance, et en particulier la performance de tâche, la performance contextuelle et la déviance ; et (2) vérifier l'effet modérateur du soutien de l'organisation dans cette relation.

Questions de recherche

En lien avec les objectifs de recherche mentionnés précédemment, nous posons deux questions de recherche. Tout d'abord, nous nous demandons : *Quel est l'effet du leadership d'habilitation sur la performance au travail ?*

Ensuite, le soutien organisationnel a déjà montré son influence sur un ensemble de perceptions, d'attitudes et de comportements au travail, dont la performance (voir à cet effet la revue de littérature de Rhoades et Eisenberger, 2002). Cependant, le soutien peut être conçu également comme un élément de contexte qui favorise ou améliore l'effet d'une autre variable perceptuelle comme le leadership d'habilitation, et une telle relation n'a pas encore été examinée. Ainsi, nous nous posons également la question : *Le soutien organisationnel perçu exerce-t-il un effet modérateur sur la relation entre le leadership d'habilitation et la performance ?*

Autrement dit, la première question nous permettra de comprendre comment le leadership d'habilitation peut favoriser la performance individuelle au travail. La deuxième question cherche quant à elle à identifier de quelle manière le soutien de l'organisation peut influencer cette relation entre le leadership d'habilitation et la performance.

Le secteur de la FMI au Québec

Pour mieux comprendre le contexte de la présente recherche, il convient de brosser un bref portrait du secteur de la fabrication métallique industrielle (FMI) au Québec. Ce secteur comprend trois grands sous-secteurs d'activités, soit la fabrication de produits métalliques, la fabrication de machines et la fabrication de matériel de transport (à l'exception de la fabrication de produits aérospatiaux et leurs pièces qui est considérée un secteur distinct) (Langevin et Leblanc, 2014). Selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), ces sous-secteurs correspondent aux familles de codes 332, 333 et 336 (à l'exception du code 3364 pour les produits aérospatiaux), respectivement, et font partie de l'industrie manufacturière.

Ce secteur de l'économie québécoise connaît de nombreux défis depuis plus d'une décennie, à commencer par le ralentissement économique des années 2008 à 2010, en plus d'être affecté par le vieillissement de la population et le départ à la retraite graduel d'une bonne partie de sa main-d'œuvre qualifiée (Langevin et Leblanc, 2014), des enjeux qui sont communs à l'ensemble du secteur manufacturier nord-américain (Giffi, 2015 ; Duhamel et Daoust, 2012). Parmi les enjeux liés aux ressources humaines et à la main-d'œuvre et identifiés comme étant prioritaires pour le secteur de la FMI se trouvent : l'introduction de production à valeur ajoutée,

le recrutement de main-d'œuvre spécialisée, l'accroissement de la formation des travailleurs et l'accroissement de la mobilité professionnelle (Langevin et Leblanc, 2014). Tous ces enjeux renvoient à des changements importants dans les attributs de la main-d'œuvre dans le secteur manufacturier. Le travail individuel et les tâches répétitives ont laissé la place au travail multidisciplinaire et aux tâches variables ; l'importance de la force physique a laissé la place à l'importance de la flexibilité personnelle et des habiletés de communication et de coopération ; suivre les ordres et des procédures fixes n'est plus la norme dans un environnement où il faut de plus en plus prendre des initiatives, persister et être indépendant (Solar-Pelletier, 2014). Les contextes de travail comme ceux-ci, où l'incertitude et l'interdépendance des tâches sont importantes, nécessitent que les employés contribuent par des comportements ne se limitant pas à leurs rôles au travail (Griffin, Neal et Parker, 2007). Ce sont des environnements dans lesquels l'habilitation et l'autonomisation peuvent contribuer grandement à l'amélioration de la performance (Seibert, Wang et Courtright, 2011).

Par ailleurs, dans un tel contexte où la main-d'œuvre spécialisée se fait rare, les organisations sont souvent prêtes à payer plus cher pour attirer la main-d'œuvre provenant d'autres organisations et ainsi combler leurs besoins. Cependant, comme le mentionnent Langevin et Leblanc (2014), à l'échelle de plusieurs organisations, ce stratagème en est un de « chaise musicale » tout au mieux et ne permet pas réellement d'accroître la productivité. Il est donc nécessaire de trouver d'autres manières de travailler à l'amélioration de la performance des employés dont les organisations disposent déjà. Selon Solar-Pelletier (2014), « ce ne sont pas les seules compétences en production qui permettent aux entreprises de mieux se positionner dans la chaîne de valeur globale. Les habiletés des gestionnaires contribuent, elles aussi, à la compétitivité des entreprises. » Par rapport à ce besoin de compétences des gestionnaires dans le secteur manufacturier, Giffi (2015) a écrit : « Strong managers can support staff training, ensuring staff have current skills and driving a culture of continuous learning. This translates to more productive teams and greater value for the company. Effective managers also support a more engaged workforce, reducing attrition and related costs » (p. 24).

En s'intéressant à plusieurs facettes de la performance et à comment l'habilitation, et le leadership d'habilitation du gestionnaire en particulier, permet d'améliorer chacune des facettes

de cette performance, cette étude est ainsi tout à fait pertinente pour aider le secteur de la FMI à relever ces défis.

Pertinence des questions de recherche en relations industrielles

Les relations industrielles s'intéressent à la contribution de la performance des ressources humaines à la performance organisationnelle et la performance des ressources humaines, c'est d'abord la performance des individus et des équipes dans une organisation. Le leadership étant un des leviers importants de cette performance individuelle, les questions de recherche s'inscrivent invariablement dans le champ d'étude des relations industrielles.

Le leadership d'habilitation, en particulier, suscite l'intérêt des chercheurs des relations industrielles pour l'impact qu'il peut avoir dans les groupes de travail où les individus ont divers degrés d'autonomie. Il est donc pertinent d'étudier à la fois les antécédents de la performance et l'impact d'un type de leadership comme celui-ci sur cette performance. De plus, il est également approprié d'étudier l'interaction entre ce leadership et des éléments de contexte pertinents comme le soutien de la part de l'organisation.

Ce projet revêt une pertinence au niveau pratique également, puisque le secteur de la FMI cherche des moyens d'augmenter sa productivité et elle mise sur une main-d'œuvre plus performante et plus flexible dans un travail qui se fait davantage en équipes de travail aujourd'hui (Langevin et Leblanc, 2014). Dans ce contexte, cette étude nous permettra de mieux comprendre l'effet du leadership d'habilitation et du soutien sur la performance et lorsqu'on les met en interaction. Ceci nous permettra d'évaluer la pertinence de pistes d'intervention tant au niveau de la formation des cadres (leadership) que de l'organisation dans son ensemble (soutien).

Structure du mémoire

Dans un premier chapitre, nous définissons et expliquons les différents concepts de ce mémoire à savoir la performance, le leadership d'habilitation et le soutien organisationnel et présentons les liens théoriques et empiriques qui soutiennent les liens entre ces variables. Ensuite, le deuxième chapitre explique la problématique qui nous intéresse et les questions et hypothèses de recherche. Le troisième chapitre est consacré à la méthodologie et présente le devis de recherche, le déroulement de la recherche, l'échantillon, les instruments de mesure et

le plan d'analyse. Le quatrième chapitre présente le résultat de ces analyses. Le cinquième chapitre présente une interprétation de nos résultats, discute des limites de la recherche et des possibilités qui existent pour les recherches futures. La conclusion qui suit ces cinq chapitres fait une synthèse de la recherche et de ses principaux résultats.

Chapitre 1 – Cadre théorique

Dans ce chapitre, une revue de la littérature est effectuée afin de définir les concepts importants de ce mémoire et les liens qui les unissent. Nous définissons dans un premier temps la performance, puis le leadership d'habilitation et présentons les liens qui unissent ces deux concepts au niveau théorique et empirique. Le soutien organisationnel est également présenté, et nous explorons les théories qui permettent d'expliquer l'implication du soutien organisationnel dans l'influence du leadership d'habilitation sur la performance.

1.1. Performance individuelle

La performance est un concept qui, bien que familier, n'est pourtant pas souvent défini précisément par les auteurs qui l'utilisent (Murphy, 1989). Pourtant, on ne peut réellement étudier l'effet des antécédents d'un phénomène sans d'abord réellement le définir. Dans cette section, nous définissons donc ce qu'est la performance individuelle en général et décrivons les principaux types de performance.

1.1.1. Définition de la performance

Il existe une confusion parmi les auteurs en gestion et en psychologie du travail concernant le concept de la performance. Pour Smith (1976) et pour James (1973), la performance peut faire référence autant à des comportements (p. ex. bien servir des clients) qu'aux résultats de ces comportements (p. ex., le nombre de clients servis dans une heure). La conclusion de plusieurs auteurs est cependant à l'effet que pour parler des *résultats* des comportements, on devrait plutôt utiliser les termes efficacité ou productivité (Cascio et Aguinis, 2011). La performance individuelle est alors généralement définie comme une notion comportementale (Motowidlo, 2003) et il est également très clair que ce sont les comportements et les actions contribuant à l'atteinte des buts de l'organisation qui caractérisent le domaine de la performance (Campbell, McHenry et Wise, 1990 ; Murphy, 1989). Ainsi, Motowidlo (2003) définit la performance au travail comme étant la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrétionnaires d'un individu sur une période de temps donnée.

Il faut également faire la distinction entre le niveau maximal de performance et le niveau typique (Cascio et Aguinis, 2011). Ces deux niveaux de performance ne sont pas nécessairement corrélés, comme l'explique Murphy (1989), car on pourrait atteindre un niveau élevé de performance pendant une courte période de temps en épuisant nos ressources, mais cela n'est pas nécessairement indicatif du niveau normal, habituel, de performance que l'on atteint. De plus, on peut raisonnablement faire l'hypothèse que c'est la performance normale qui permet le mieux d'expliquer l'atteinte, généralement sur le long terme, des buts de l'organisation, et non la performance maximale, mesurée à un instant donné lorsque l'individu sait qu'il est observé. On s'intéresse donc, dans ce mémoire, au niveau typique de performance des individus.

1.1.2. Types de performance

Avant de présenter les principaux types de performance, il est pertinent de se demander, dans un premier temps, si la performance nécessite d'être divisée en de multiples facettes. En effet, il semble que la performance soit très souvent mesurée à l'aide d'un critère global dans la recherche, par exemple l'évaluation (subjective) du superviseur (Cascio et Aguinis, 2011). Comme le mentionne Murphy (1989) : « Unless you are willing to ignore much of what a person does at work, it is difficult to equate job performance with task performance » (p. 222). Les revues de la littérature (p. ex. Campbell, 1990) arrivent à la conclusion qu'une mesure unidimensionnelle de la performance n'est pas très représentative de la réalité. Un critère unique de la performance semble suffisant pour avoir une idée générale de la performance au travail d'une personne, mais lorsqu'il est question de faire un diagnostic organisationnel pour résoudre une problématique, une mesure multidimensionnelle de la performance semble de loin la plus appropriée (Guion, 1987).

Il existe donc un certain consensus à l'effet que la performance est un construit multidimensionnel, même si les chercheurs ne s'entendent pas tous sur les dimensions constitutives de ce concept (Rotundo et Sackett, 2002). De manière générale, on conçoit dans les écrits qu'il existe à tout le moins deux facettes à la performance : la performance de tâche (*task performance*) et la performance contextuelle (*contextual performance*; Borman et Motowidlo, 1997 ; Cascio et Aguinis, 2011). Plus récemment, les chercheurs se sont intéressés à une troisième facette de la performance : les comportements de déviance (*workplace deviance*,

Robinson et Greenberg, 1998; ou *counterproductive work behaviors*, Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh et Kessler, 2006). Ces trois types de performance seront définis plus loin dans cette section. Alors que les comportements de déviance ont souvent été considérés comme faisant partie de la performance contextuelle (Cascio et Aguinis, 2011), la littérature récente tend à montrer qu'il s'agirait en fait d'une dimension distincte faisant toutefois partie du concept général de la performance (Judge, LePine et Rich, 2006 ; Kelloway, Loughlin, Barling et Nault, 2002). De plus, Rotundo et Sackett (2002) ont montré que les comportements de déviance ont un poids important dans l'évaluation subjective de la performance globale faite par les gestionnaires, tout comme les deux autres dimensions.

Dans cette section, nous décrirons chacun de ces types de performance. Ensuite, nous traiterons de certaines problématiques relatives à la dimensionnalité de la performance.

1.1.2.1. La performance de tâche

Plusieurs des chercheurs qui ont tenté de circonscrire le concept de performance y incluent une dimension qui fait référence à la réalisation des tâches (Rotundo et Sackett, 2002). Cette dimension a pris plusieurs qualificatifs dans les écrits : *job role* ou *jobholder role* (Welbourne et al., 1998), *role performance* (Katz et Kahn, 1978), *in-role behavior* (Williams et Anderson, 1991), *task proficiency* (Campbell, 1990) ou *task performance* (Borman et Motowidlo, 1993 ; Murphy, 1989 ; Rotundo et Sackett, 2002). Ces différents termes réfèrent à des concepts très similaires.

On peut définir la performance de tâche comme étant les comportements qui sont reconnus par le système de rémunération et qui sont requis par la description du travail (Williams et Anderson, 1991, p. 606), et ajouter qu'il s'agit des activités qui contribuent à l'aspect technique du travail (directement), ou y contribuent indirectement en fournissant les matériaux ou services nécessaires (Borman et Motowidlo, 1993, p. 72).

Les comportements faisant partie de cette dimension de la performance ont plusieurs caractéristiques. Premièrement, ce sont des comportements qui contribuent directement ou indirectement à l'aspect technique (*technical core*) du travail, c'est-à-dire à la transformation des matières premières en produits finis, selon ce en quoi se spécialise l'organisation (Rotundo et Sackett, 2002 ; Borman et Motowidlo, 1993). Deuxièmement, les activités qui sont visées par

cette dimension sont des activités qui varient d'un travail à l'autre et qui, ce faisant, distinguent les occupations les unes des autres (Borman et Motowidlo, 1993). Troisièmement, ce sont les connaissances, les compétences et les habiletés qui permettent d'expliquer la variance dans ce type de performance entre un travailleur et un autre (Borman et Motowidlo, 1993). En d'autres termes, contrairement à d'autres dimensions de la performance, il y aura une différence dans la performance de tâche entre deux travailleurs qui ont des connaissances, des compétences et des habiletés liées au travail, différentes. Enfin, ce sont des comportements qui contribuent à des tâches reconnues formellement dans la description du travail (Rotundo et Sackett, 2002 ; Borman et Motowidlo, 1993) et qui sont rémunérés à ce titre à travers le système de rémunération formel (Williams et Anderson, 1991).

Comme il a été mentionné précédemment, les dimensions pertinentes de la performance varient en fonction des occupations (Campbell, 1990). Ceci est particulièrement vrai pour les tâches. À titre d'illustration, Murphy (1989) explique qu'une bonne partie du travail de soldat ou de pompier est d'être toujours prêt à entrer dans l'action. C'est pour cette raison que les soldats et les pompiers s'entraînent, même lorsqu'ils ne sont pas sur un champ de bataille ou en train d'éteindre un feu. La préparation (*readiness*) est donc une dimension importante pour ces deux occupations, mais n'en est pas une dans l'industrie qui nous intéresse dans le présent mémoire, soit celle de la fabrication métallique. Afin d'être certains de retrouver dans la mesure de la performance les éléments pertinents au travail dans l'industrie de la fabrication métallique, et afin de pouvoir utiliser la même mesure pour tous les travailleurs, peu importe leur métier dans leur groupe de travail (dessinateur, soudeur-monteur, etc.), nous devons choisir une mesure de la performance de tâche qui soit générale (p. ex., est-ce que l'employé réalise ses tâches de manière satisfaisante), plutôt que spécifique (p. ex., est-ce que l'employé réussit à monter des structures métalliques de manière efficace), puisqu'un soudeur et un dessinateur n'auront pas les mêmes tâches à exécuter. Pour cette raison, il est plus approprié d'avoir une échelle unique qui mesure la performance de tâche dans son ensemble, plutôt qu'une échelle divisée en plusieurs dimensions.

1.1.2.2. La performance contextuelle

La très grande majorité des chercheurs s'entend pour dire qu'en dehors des éléments techniques ou respectant la définition stricte de la tâche, plusieurs autres comportements contribuent également, directement ou indirectement, à l'atteinte des objectifs de l'organisation (Rotundo et Sackett, 2002). Les activités contextuelles (Borman et Motowidlo, 1993), les comportements prosociaux (*prosocial organizational behavior*; Brief et Motowidlo, 1986), les comportements extra-rôle (*extra-role behavior*; Van Dyne, Cummings et Parks, 1995) ou les comportements de citoyenneté organisationnelle (*organizational citizenship behavior*; Organ, 1988) sont différentes manières de conceptualiser ces comportements. Ces concepts sont définis dans le Tableau 1.

Une revue de ces différentes conceptualisations révèle qu'en dépit d'un certain chevauchement conceptuel, les qualificatifs donnés à la performance contextuelle et à ses différentes dimensions varient d'un auteur à l'autre, de même que les définitions, les comportements regroupés dans les différentes dimensions, et les indicateurs utilisés pour les mesurer (Rotundo et Sackett, 2002 ; Tremblay et Wils, 2005).

En plus des construits présentés au paragraphe précédent, on pourrait en identifier deux autres dans la littérature québécoise récente qui mesurent des concepts similaires. Premièrement, Wils, Labelle, Guérin et Tremblay (1998) ont développé le concept de la mobilisation autour des travaux alors relativement récents sur le *High-Involvement Management* (Lawler, 1986). Les travaux de ces auteurs ont ensuite beaucoup évolué alors qu'ils se sont inspirés de plusieurs des formes de performances contextuelles énoncées précédemment pour raffiner leur définition et établir les dimensions comportementales de la mobilisation (Tremblay et Wils, 2005). Ils définissent ainsi la mobilisation comme étant « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective » (p. 38). Les dimensions comportementales de la mobilisation incluent notamment des comportements prosociaux (Brief et Motowidlo ; 1986) et des comportements de citoyenneté (Coleman et Borman ; 2000). Elles renferment également certains comportements qui correspondraient davantage à la performance de tâche, comme le respect des exigences normales de travail. En effet, comme le mentionnent d'ailleurs les auteurs « la performance dans

Tableau 1. Conceptualisations de la performance contextuelle

Construit	Auteurs	Définition
Comportements prosociaux (<i>Prosocial behavior</i>)	Brief et Motowidlo (1986)	« Prosocial organizational behavior is behavior which is (a) performed by a member of an organization, (b) directed toward an individual, group, or organization with whom he or she interacts while carrying out his or her organizational role, and (c) performed with the intention of promoting the welfare of the individual, group, or organization toward which it is directed. » (p. 711)
Comportements hors du rôle (<i>Extrarole behavior</i>)	Van Dyne, Cummings et Parks (1995)	« extra-role behavior (ERB) is defined as behavior which benefits the organization and/or is intended to benefit the organization, which is discretionary and which goes beyond existing role expectations. » (p. 218)
Comportements de citoyenneté organisationnelle (<i>Organisational citizenship behavior</i>)	Smith et al. (1983) Organ (1988)	« [...] instances of helpful, but not absolutely required, job behavior. » (p. 656) « [...] individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in aggregate promotes the effective functioning of the organization. » (p. 4)
Performance de citoyenneté (<i>Citizenship performance</i>)	Coleman et Borman (2000)	Pas de définition puisqu'ils réfèrent à un ensemble de construits : « [...] we will refer to the entire domain of constructs proposed as OCB or citizenship performance. » (p. 28)
Spontanéité organisationnelle (<i>Organizational spontaneity</i>)	George et Brief (1992)	« [...] extra-role behaviors that are performed voluntarily and that contribute to organizational effectiveness. » (p. 311).

Tableau 1. Conceptualisations de la performance contextuelle (suite)

Construit	Auteurs	Définition
Performance contextuelle (<i>Contextual performance</i>)	Borman et Motowidlo (1993, 1997)	Pas de définition, mais les auteurs notent : « Individuals contribute to organizational effectiveness in ways that go beyond the activities that comprise their “jobs.” They can either help or hinder efforts to accomplish organizational goals by doing many things that are not directly related to their main task functions but are important because they shape the organizational, social, and psychological context that serves as the critical catalyst for task activities and processes. » (1993 ; p. 71)
	Van Scotter et Motowidlo (1996)	« [...] a set of interpersonal and volitional behaviors that support the social and motivational context in which organizational work is accomplished. » (p. 525)
Mobilisation	Wils (1998);	« [...] un(e) « employé(e) mobilisé(e) » est une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, pour l’aligner stratégiquement (c’est-à-dire sur les priorités organisationnelles) et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant. » (p. 32)
	Tremblay et Wils (2005)	« [...] une masse critique d’employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l’accomplissement d’une œuvre collective. » (p. 38)
Habilitation comportementale	Boudrias et Savoie (2006)	« [...] comportements relativement autodéterminés visant à assurer l’efficacité des opérations ou à améliorer l’efficience du travail dans l’organisation. » (p. 125)

les tâches prescrites doit être considérée comme une condition essentielle à l'adoption des autres dimensions de la mobilisation » (Tremblay et Wils, 2005, p. 42).

Le deuxième concept que l'on retrouve dans la littérature québécoise est celui de l'habilitation comportementale (Boudrias et Savoie, 2006) définie comme étant les « comportements relativement autodéterminés visant à assurer l'efficacité des opérations ou à améliorer l'efficacité du travail dans l'organisation » (p. 125). Ce concept est comparé par ses auteurs aux comportements de citoyenneté organisationnelle d'Organ (1988), à la mobilisation de Wils et al. (1998) et aussi à la performance individuelle dans son ensemble. En effet, tout comme la mobilisation, l'habilitation comportementale comprend également des dimensions évaluant la performance de tâche.

L'analyse du contenu de ces différents construits nous permet de constater un chevauchement conceptuel entre plusieurs de ces concepts et la performance de tâche mentionnée précédemment. Pour cette raison, nous irons dans le sens de ces auteurs, comme Rotundo et Sackett (2002) et Cascio et Aguinis (2011) qui ont préféré traiter la performance contextuelle de manière distincte de la performance de tâche en la définissant comme les comportements qui contribuent à l'atteinte des buts de l'organisation en procurant un environnement psychologique et social propice à la réalisation des tâches. Parmi les différentes taxonomies utilisées pour parler de la performance contextuelle, ce sont les comportements de citoyenneté organisationnelle qui sont les plus étudiés (Podsakoff, Whiting, Podsakoff et Blume, 2009). Ceux-ci sont généralement divisés en plusieurs dimensions (Podsakoff et al., 2009). Selon la méta-analyse de Podsakoff et ses collègues (2009), les deux modèles les plus utilisés dans la littérature pour subdiviser les comportements de citoyenneté organisationnelle sont celui d'Organ (1988, 1990) et celui de Williams et Anderson (1991). Organ (1988) a originalement divisé les comportements de citoyenneté organisationnelle en cinq dimensions : altruisme, courtoisie, conscience professionnelle, vertu civique et esprit sportif. Puis, il a bonifié ce modèle en ajoutant deux autres dimensions que l'on nomme *peacekeeping* et *cheerleading* (Organ, 1990). De leur côté, Williams et Anderson (1991) ont divisé tous les comportements de citoyenneté organisationnelle en deux groupes : les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers l'organisation (ou CCO-O), et les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus (ou CCO-I). Les CCO-O sont des comportements

qui ont un impact (direct) sur l'organisation dans son ensemble (Williams et Anderson, 1991, p. 601), par exemple donner un préavis lorsque l'on ne peut pas se présenter au travail. Les CCO-I sont des comportements qui bénéficient directement à des individus en particulier et qui contribuent indirectement, de cette manière, à l'organisation (Williams et Anderson, 1991, p. 602). Ces derniers incluent des comportements comme aider ses collègues de travail. Cette approche a été reprise par Organ (1997) par la suite et a un avantage particulier, c'est qu'il est possible de classer les comportements ou les échelles étudiées par plusieurs autres auteurs à l'intérieur de cette conception (Podsakoff et al., 2009). Ainsi, à titre d'exemple, pour la taxonomie de la performance contextuelle de Borman et Motowidlo (1997), la dimension *helping and cooperating with others* correspondrait aux CCO-I, et la dimension *endorsing, supporting, and defending organisational objectives* correspondrait aux CCO-O.

1.1.2.3. Les comportements de déviance

Tout comme les comportements de citoyenneté, les comportements de déviance peuvent être définis de multiples façons et regrouper de nombreux comportements. Dans leur revue de la littérature sur le sujet, Robinson et Greenberg (1998) ont observé que les auteurs qui se sont intéressés aux comportements de déviance ne s'entendent pas sur les caractéristiques qui permettent de définir ces comportements. La multitude de concepts reprenant l'idée des comportements de déviance, et leurs définitions, se trouvent dans le Tableau 2.

Pour les besoins de ce mémoire, nous utiliserons la définition de Robinson et Bennett (1995) qui présente les comportements de déviance comme étant les comportements volontaires de transgressions des normes de l'organisation et qui nuisent au bien-être de l'organisation ou de ses membres. Cette définition englobe autant les comportements qui sont plutôt mineurs (p. ex. : parler avec ses collègues au lieu de travailler), que majeurs (p. ex. : agresser physiquement un collègue) et autant ceux orientés vers l'organisation que vers ses membres (p. ex. : on peut prendre de l'argent du tiroir-caisse, mais on peut également voler ses collègues dans le vestiaire). La dimensionnalité des comportements de déviance de Robinson et Bennett (1995) est également celle que l'on retient. Après avoir dressé une liste des comportements de déviance existants, Hollinger et Clark (1982) ont développé un modèle théorique qui classait les comportements en deux groupes : les comportements de déviance reliés à la propriété et les

Tableau 2. Conceptualisations des comportements de déviance

Construit	Auteurs	Définition
Comportements antisociaux (<i>Antisocial behavior</i>)	Giacalone et Greenberg (1997)	Tout comportement qui fait du tort ou dont l'intention est de faire du tort à l'organisation, ses employés ou ses parties prenantes (p. vii)
Déviance (<i>Workplace deviant behavior/ Workplace deviance</i>)	Robinson et Bennett (1995, 1997)	« [...] voluntary behavior that violates significant organizational norms and in so doing threatens the well-being of an organization, its members, or both. » (1995 ; p. 556)
Vice organisationnel (<i>Organizational vice</i>)	Moberg (1997)	Pas de définition, mais défini par Robinson et Greenberg (1998, p. 5) par la suite comme : « An act that betrays the trust of either individuals or the organizational community. »
Mauvais comportements organisationnels (<i>Organizational misbehavior; OMB</i>)	Vardi et Wiener (1996)	« [...] any intentional action by members of organizations that violates core organizational and/or societal norms. » (p. 151)
Agression en milieu de travail (<i>Workplace aggression</i>)	Baron et Neuman (1996);	« [...] efforts by individuals to harm others with whom they work or the organizations in which they are employed. » (p. 161)

Tableau 2. Conceptualisations des comportements de déviance (suite)

Construit	Auteurs	Définition
Agression motivée par l'organisation (<i>Organization-motivated aggression</i> ; OMA) et Violence motivée par l'organisation (<i>Organization-motivated violence</i> ; OMV)	O'Leary-Kelly, Griffin et Glew (1996)	« Organization-motivated aggression: attempted injurious or destructive behavior initiated by either an organizational insider or outsider that is instigated by some factor in the organizational context. Organization-motivated violence: significant negative effects on person or property that occur as a result of organization-motivated aggression. » (p. 229)
Comportements de revanche organisationnels (<i>Organizational retaliation behaviors</i>)	Skarlicki et Folger (1997)	« [...] adverse reactions to perceived unfairness by disgruntled employees toward their employer. » (p. 434 ; dans le résumé)
Comportements de non-conformisme (<i>Noncompliant behavior</i>)	Puffer (1987)	« Nontask behaviors that have negative organizational implications (e. g. those that present a negative image of the organization). » (p.615)

comportements de déviance reliés à la production. Robinson et Bennett (1995) ont cependant relevé que la conception d'Hollinger et Clark (1982) négligeait les comportements orientés vers les individus, comme le harcèlement. Leur modèle inclut donc les comportements identifiés par Hollinger et Clark (1982) regroupés dans une catégorie nommée « déviance organisationnelle », et ils ont une deuxième dimension « déviance interpersonnelle » qui s'intéresse aux comportements comme le harcèlement psychologique ou sexuel, la propagation de rumeurs et le dénigrement des collègues de travail (Robinson et Bennett, 1995).

1.1.2.4. Problèmes avec la dimensionnalité de la performance

Pour des raisons méthodologiques, nous concevons les diverses facettes de la performance comme des construits séparés et non pas comme un seul concept multidimensionnel de la performance. Les divers types de performance ont chacun leurs courants de recherche et ces courants n'ont pas été souvent intégrés ensemble. Il n'existe pas, par ailleurs, d'outil de mesure validé pour mesurer l'ensemble des types de performance identifiés précédemment, Thorndike (1949) parlait d'un « critère ultime » (*ultimate criterion*) de la performance qui est théorique et qui, si l'on était capable de le mesurer, nous donnerait la mesure la plus exacte et totale de la performance et nous informerait sur la valeur réelle d'un employé dans son travail. La notion de critère ultime est une notion abstraite, en ce sens que les instruments de mesure qui existent pour mesurer la performance ne sont que des approximations.

À défaut de pouvoir mesurer ce critère ultime, l'idée est toutefois d'identifier des types de performance qui sont indépendants et qui expliquent chacune une partie supplémentaire de la variance de la performance totale, mais qui se distinguent également entre elles au niveau du construit. Par exemple, un individu peut être fort dans un type de performance et simultanément être plus faible dans un autre (Cascio et Aguinis, 2011). Pour examiner des facettes de la performance qui sont relativement indépendantes, il ne faut pas qu'il y ait de chevauchement conceptuel entre celles-ci. Plus précisément, il faut éviter, par exemple, que deux types de performance mesurent un même sous-ensemble de comportements. Or, plusieurs construits ayant trait à la performance se chevauchent conceptuellement. Cela semble surtout être le cas

pour les construits qui ont été développés individuellement, sans prendre en compte les autres dimensions de la performance.

Ainsi, la performance contextuelle selon Borman et Motowidlo (1997) et la performance de citoyenneté de Coleman et Borman (2000) mesurent les efforts supplémentaires dans la tâche et le dévouement dans le travail. La limite entre la performance de tâche et contextuelle s'en retrouve brouillée. De même, la limite n'est pas toujours claire, comme il est mentionné un peu plus haut, entre la performance contextuelle et les comportements de déviance. Le concept des comportements prosociaux de Brief et Motowidlo (1986), par exemple, comprend une dimension qui évalue la propension des individus à proposer à des clients des produits ou des services qui vont à l'encontre des objectifs de l'organisation, ce qui peut être considéré comme un comportement de déviance. Parfois, le chevauchement conceptuel n'est pas si apparent que cela. Ainsi, une des facettes de ce même instrument de mesure évalue le respect des politiques de l'organisation. Dans la plupart des instruments de mesure de la déviance (p. ex. celui de Robinson et Bennett [1995] qui est souvent utilisé), on mesure à quel point les individus vont à l'encontre de ces mêmes politiques. Il y a donc là un chevauchement conceptuel important.

Ces chevauchements conceptuels sont compréhensibles lorsqu'on s'aperçoit que plusieurs de ces concepts ont été développés individuellement et étudiés indépendamment des autres types de performance, parfois même sans mentionner explicitement que l'on étudiait la performance. Dans notre définition de ces multiples facettes, nous avons cependant pris soin de définir les dimensions de la performance de manière à ce que conceptuellement elles ne se chevauchent pas, et nous tâcherons de choisir des instruments de mesure qui reflètent cette conceptualisation lors de notre étude.

Les types de performance ont des dimensions qui leur sont propres dans les écrits et il faut donc également se poser la question à savoir si une telle subdivision est nécessaire. Ainsi la performance contextuelle selon Van Scotter et Motowidlo (1996) peut se décliner en deux facettes : la facilitation interpersonnelle et le dévouement au travail. Les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) qui correspondent essentiellement à la performance contextuelle ont été divisés de multiples façons, tantôt en CCO individuels et collectifs (Organ, 1997), tantôt en de multiples dimensions plus spécifiques (Morrison, 1994 ; Organ, 1988 ; Van Dyne, Graham et Dienesch, 1994). Les comportements de déviance ont également été

catégorisés (p. ex. Bennett et Robinson, 2000). Parmi les trois types de performance qui ont été identifiés, les dimensions pertinentes de ces concepts ont donc été identifiées, et des choix méthodologiques seront faits quant aux instruments pour les mesurer en tenant compte de (1) le soutien au niveau empirique à l'effet qu'une dimensionnalité soit pertinente (2) la pertinence eu égard à l'industrie de la fabrication métallique industrielle et (3) la parcimonie et les considérations pratiques (il est peu pratique d'avoir un questionnaire avec un nombre très élevé d'items).

1.2. Le leadership d'habilitation

Après avoir étudié le concept de la performance, nous examinerons le leadership d'habilitation. Dans les sections qui suivent, nous définirons d'abord ce qu'est l'habilitation avant de présenter le leadership d'habilitation. Par la suite, nous examinerons les différentes conceptions de cette forme de leadership dans les écrits et nous terminerons en distinguant cette forme de leadership des autres.

1.2.1. L'habilitation

L'habilitation que l'on nomme parfois également « responsabilisation » ou « *empowerment* » est définie dans les écrits de plusieurs manières. Une partie des recherches s'intéressent à ce qu'on appelle l'habilitation *structurelle* définie comme étant les pratiques ou ensembles de pratiques qui impliquent la délégation de responsabilités aux employés au plus bas de la hiérarchie, afin de leur donner une plus grande autorité décisionnelle par rapport à l'exécution de leurs principales tâches (Leach et al., 2003 : p. 28). Dans cette vision, l'habilitation est un construit relationnel : il s'intéresse aux acteurs qui détiennent le pouvoir et le contrôle dans l'organisation, et aux stratégies de partage de pouvoir (Conger et Kanungo, 1988).

La grande majorité de la littérature sur l'habilitation dans le milieu de travail s'est cependant intéressée à l'habilitation *psychologique*, ou comme le définissent Conger et Kanungo (1988, p. 474) : « [the] process of enhancing feelings of self-efficacy among organizational members through the identification of conditions that foster powerlessness and through their removal by both formal organizational practices [l'habilitation structurelle] and

informal techniques of providing efficacy information ». L'habilitation *psychologique* serait alors un état mental présent chez les employés, et donc une conséquence de l'habilitation *structurelle*, qui représente les pratiques d'autonomisation mises en place par l'organisation. L'habilitation psychologique est un construit motivationnel (Conger et Kanungo, 1988 ; Thomas et Velthouse, 1990). Bien que les deux construits (habilitation structurelle et psychologique) soient liés, certains auteurs vont argumenter que les pratiques de partage de pouvoir et de gestion participative, soit l'habilitation structurelle, ne correspondent pas nécessairement à ce qui est ressenti par les employés : ces pratiques peuvent générer un effet motivationnel, mais ce n'est pas nécessairement le cas (Conger et Kanungo, 1988).

L'importance d'étudier l'habilitation psychologique repose alors sur l'hypothèse que ces états mentaux sont ceux qui sont les plus susceptibles d'amener les résultats attendus (performance, mobilisation, satisfaction), car ils génèrent de la motivation intrinsèque (Thomas et Velthouse, 1990). En effet, les individus ont un besoin d'autodétermination (Deci, 1975 ; Deci et Ryan, 1985) et un besoin d'auto-efficacité (Bandura, 1986). Certains diront même que les individus ont un besoin de pouvoir, c'est-à-dire d'avoir une influence, un contrôle, sur les autres et sur leur environnement (McClelland, 1975). Lorsque ces besoins sont comblés, par des pratiques d'habilitation structurelle par exemple, les individus développent une motivation intrinsèque qui leur donne l'énergie pour accomplir les tâches de leur travail (Conger et Kanungo, 1988 ; Thomas et Velthouse, 1990) ; c'est l'habilitation psychologique.

En se basant sur la théorie des attentes (Lawler, 1973) et sur celle de l'auto-efficacité (Bandura, 1977 ; 1986), Conger et Kanungo (1988) postulent que l'on peut arriver à un sentiment d'habilitation en utilisant plusieurs techniques ou stratégies managériales : la gestion participative, la fixation des objectifs, la rétroaction, la rémunération et la reconnaissance contingente et l'enrichissement du travail, ainsi qu'en étant un bon modèle. Ces techniques et ces stratégies vont alors donner de l'information aux subordonnés concernant leur auto-efficacité à travers divers processus cognitifs. Cette augmentation du sentiment d'efficacité et des attentes effort-performance (autrement dit, des attentes concernant la performance en fonction des efforts fournis) constitue dans cette perspective l'essentiel du sentiment d'habilitation psychologique, et ce sentiment contribue en retour à une augmentation des comportements d'initiative et de persistance dans l'effort de la part de l'individu.

Thomas et Velthouse (1990) ont également bâti sur le modèle motivationnel de Conger et Kanungo (1988) en apportant comme contribution que l'habilitation produit une motivation qui est liée aux tâches, et qui est différente de celle qui provient du contrôle de la part d'un superviseur hiérarchique et des récompenses ou punitions données par les autres (motivation extrinsèque). Ils définissent quant à eux l'habilitation psychologique comme étant « those generic conditions by an individual, pertaining directly to the task, that produce motivation and satisfaction. » (Thomas et Velthouse, 1990, p. 668). Ils ont aussi proposé d'envisager l'habilitation non pas comme le résultat d'un jugement objectif des conditions et des événements du travail, mais plutôt comme une évaluation subjective de la réalité. Ils postulent que les individus font quatre évaluations de la tâche et que ces évaluations constituent les quatre dimensions de l'habilitation psychologique. La première évaluation est la *compétence* : les individus évaluent à quel point leurs compétences leur permettent de réaliser certaines activités reliées à leurs tâches lorsqu'ils fournissent des efforts. Cette dimension est essentiellement celle qui était proposée comme étant centrale à l'habilitation dans la conception de Conger et Kanungo (1988) et se rapporte au sentiment d'auto-efficacité de Bandura (1977 ; 1986). Les individus évaluent également l'*impact*, c'est-à-dire à quel point ils ont l'impression que les actions (comportements) qu'ils entreprennent dans la réalisation des tâches permettent réellement d'atteindre les buts qui sont associés à cette tâche. Troisièmement, les individus évaluent si la tâche a un *sens*. Autrement dit, ils évaluent si les buts associés aux tâches qu'ils ont à compléter ont de la valeur pour eux et correspondent à certains standards ou idéaux qui leur sont personnels. Enfin, les individus évaluent s'ils possèdent de l'autonomie dans l'exécution de la tâche, ou dans le vocabulaire des auteurs, s'ils ont un *choix* dans la réalisation des activités de la tâche. En somme, pour Thomas et Velthouse (1990), l'habilitation psychologique est l'état mental qui résulte de l'évaluation que les tâches sont effectuées avec *compétence*, qu'elles ont un *impact* et un *sens* selon l'individu, et que celui-ci a été en mesure de faire des *choix* autodéterminés dans la réalisation de ces tâches.

La conception de Thomas et Velthouse (1990) a été reprise dans les travaux de Spreitzer (1995) qui a construit un questionnaire permettant de mesurer cet état mental. L'instrument comprend des questions sur les quatre dimensions énumérées ci-dessus et est une mesure auto-rapportée qui a été validée à de nombreuses reprises (pour une recension des écrits à ce sujet,

voir Maynard et al., 2012). L'instrument de mesure de Spreitzer est celui qui est utilisé pour mesurer le concept de l'habilitation psychologique dans la quasi-totalité des études au niveau d'analyse individuel (Maynard et al., 2012) et représente en ce sens la conception qui est généralement retenue pour examiner ce type d'habilitation.

1.2.2. Origines de l'étude du leadership d'habilitation

Avant de définir le leadership d'habilitation, il importe de réviser les études qui ont porté sur le concept, puisqu'il semble y avoir une variété de points de vue sur la définition, la dimensionnalité et la mesure du leadership d'habilitation (Amundsen et Martinsen, 2014 ; Sharma et Kirkman, 2015).

L'étude du leadership d'habilitation tire son origine de deux courants de recherche. D'une part, une partie de la recherche sur ce type de leadership émane de l'étude de l'habilitation telle que décrite précédemment, et plus particulièrement, de l'étude de ses antécédents. En effet, Conger et Kanungo (1988) dans leur travail de conceptualisation de l'habilitation psychologique avaient déjà identifié certains styles de supervision qui généraient un sentiment d'impuissance, ou de « déshabilitation ». De plus, l'une des étapes du processus de l'habilitation dans leur modèle est l'utilisation de techniques et de stratégies managériales d'habilitation. Ces pratiques, selon eux, permettraient aux employés d'avoir de l'information concernant leur auto-efficacité, ce qui favoriserait le développement d'une expérience d'habilitation. Parmi les pratiques ayant trait à la supervision et au leadership, ils identifient déjà certaines pratiques présentes dans les écrits : démontrer de la confiance envers ses subordonnés, avoir de hautes attentes de performance, donner des opportunités de participation à la prise de décision, offrir de l'autonomie par rapport aux contraintes bureaucratiques, fixer des buts inspirants et significatifs. Thomas et Velthouse (1990) ont aussi identifié certains mécanismes d'intervention qui permettent de créer un sentiment d'habilitation et, parmi ceux-ci, il y avait le leadership charismatique (House, 1977) et le leadership transformant (Bennis et Nanus, 1985). Ces deux auteurs identifient également la délégation et le mentorat par les superviseurs comme des antécédents de l'habilitation. Kirkman et Rosen (1997, 1999) ont également proposé le leadership des superviseurs externes aux équipes de travail comme antécédent de la perception collective d'habilitation. Enfin, Seibert et ses collègues (2011) ont réalisé une méta-analyse sur les antécédents et les conséquences de l'habilitation psychologique et ont trouvé que le

leadership de même que les pratiques managériales de haute performance sont des antécédents contextuels importants de l'habilitation. En plus de Kirkman et Rosen (1997, 1999), d'autres auteurs ont par la suite tenté de déterminer les dimensions importantes du leadership qui sont efficaces pour créer un sentiment d'habilitation et ont construit des instruments pour mesurer ces comportements (Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005 ; Konczak, Stelly et Trusty, 2000)

D'autre part, l'étude du leadership d'habilitation s'est développée dans le cadre des recherches menées sur les équipes de travail qui ont une certaine autonomie décisionnelle. Manz et Sims (1987) sont parmi les premiers à s'intéresser aux comportements de leadership pertinents pour les équipes de travail, qu'ils ont nommé « *self-management leader behaviors* », qu'on pourrait traduire par « comportements du leader d'équipe autogérée ». Dans la même veine, Arnold, Arad, Rhoades et Drasgow (2000) ont étudié les comportements du leader qui sont efficaces dans le contexte des équipes de travail responsabilisées (*empowered teams*).

La différence entre ces approches pour étudier le leadership d'habilitation est importante, car elle influence la conception et la définition du construit. Les comportements de leadership qui génèrent un sentiment d'habilitation psychologique, et ceux qui sont efficaces dans des contextes où il y a une habilitation structurelle importante (comme dans les équipes responsabilisées ou autogérées) ne sont pas nécessairement les mêmes, même si l'on peut raisonnablement croire qu'ils doivent se recouper à un certain niveau. Il se pourrait, par exemple, qu'une dimension du leadership qui génère de l'habilitation psychologique soit efficace dans les équipes de travail traditionnelles ou dans les contextes où il n'y a pas d'équipe de travail. Également, il se pourrait qu'un des comportements identifiés comme étant efficaces dans des contextes d'équipes responsabilisées ne génère pas ou génère peu d'habilitation psychologique.

Pour ces raisons, et parce que la définition est intrinsèquement liée à la conception qui sera retenue pour la suite de ce mémoire, il convient d'examiner les principales conceptions et définitions du leadership d'habilitation qui existent, d'examiner la validité et le soutien empirique des construits et de réfléchir également à la conception la plus pertinente en fonction de la problématique qui nous intéresse. La prochaine section détaille les différentes conceptions du leadership d'habilitation qui sont présentes dans les écrits.

1.2.2 Les différentes conceptions existantes du leadership d'habilitation

Plusieurs auteurs ont travaillé sur des conceptions différentes de l'habilitation et les ont parfois déclinées en plusieurs dimensions. Cette section sert à faire le point sur les différentes façons de présenter le leadership d'habilitation dans les écrits.

La conception de Sims et ses collègues

Une des conceptions importantes du leadership d'habilitation est celle basée sur les travaux de Manz et Sims (1987) qui portent sur les comportements du leader des équipes autogérées. Ces deux auteurs définissent le leadership d'habilitation comme étant les comportements de leadership qui permettent de développer chez les autres un leadership d'eux-mêmes (Manz et Sims, 1987). Dans la littérature non scientifique, ils utilisent également le terme « SuperLeadership » pour parler de ce type de leadership. Selon cette conception, la caractéristique principale du leadership d'habilitation est qu'il permet de générer chez les subordonnés un leadership de soi (*self-leadership*; Manz et Sims, 1991) et c'est à travers ce sentiment que développe le subordonné que le leadership d'habilitation a un effet sur les comportements. Ce modèle a fait l'objet d'une démarche d'intégration avec les autres types de leadership présents dans les écrits, afin de créer une typologie du leadership utilisable par les gestionnaires (Cox et Sims, 1996). Cette typologie intègre les travaux d'autres paradigmes ou conceptions du leadership (comme le paradigme transactionnel et transformationnel [Bass et Avolio, 1993] ainsi que le paradigme « considération versus structure » [exemple, Fleishman, 1953]). En intégrant d'autres conceptions du leadership qui existaient déjà, les auteurs répondent à une critique parfois formulée selon laquelle il existe une mauvaise tendance dans les études sur le leadership à mettre de côté les théories existantes afin d'introduire une théorie complètement nouvelle (Bass et Avolio, 1993). Cette conception considère cependant que l'effet principal de ce type de leadership est la génération d'un leadership de soi chez le subordonné (Manz et Sims, 1991), et non l'habilitation psychologique. Les dimensions proposées pour ce type de leadership sont décrites dans le Tableau 3.

La conception d'Arnold et ses collègues

S'inspirant des travaux de Manz et Sims (1987 ; 1993), Arnold et ses collègues (2000) ont également élaboré leur propre conception du leadership d'habilitation pour les équipes de

Tableau 3. Dimensions du leadership d'habilitation selon Cox et Sims (1996)¹

Dimension	Description de la dimension
Encourager l'initiative	Comprend tous les comportements du leader qui encouragent l'innovation spontanée et la prise d'initiatives et de responsabilité par le subordonné sans l'apport ou l'approbation d'un superviseur.
Encourager la fixation d'objectifs personnels	Comprend tous les comportements du leader qui encouragent les subordonnés à se fixer des objectifs de performance qui leur sont propres.
Encourager les attentes d'efficacité	Comprend tous les comportements d'encouragements du leader qui permettent au subordonné d'avoir confiance en ses habiletés et sa performance.
Encourager le travail d'équipe	Comprend tous les comportements du leader qui encouragent l'équipe à travailler ensemble afin d'effectuer le travail et résoudre les problèmes.
Encourager l'auto-observation et l'auto-évaluation	Comprend tous les comportements du leader qui encouragent les subordonnés à observer leurs comportements au travail et en faire leur propre évaluation afin d'améliorer leur performance, et ce, sans l'intervention du superviseur.
Encourager la résolution de problèmes par soi-même	Comprend tous les comportements d'un leader qui encouragent la résolution de problèmes par le subordonné sans l'intervention directe, l'apport ou l'assistance du superviseur.
Encourager la réflexion sur les opportunités	Comprend tous les comportements d'un leader qui encouragent les schèmes de pensée permettant l'adaptation.
Encourager les récompenses personnelles	Comprend tous les comportements d'un leader qui encouragent les subordonnés à se récompenser eux-mêmes lorsque les objectifs de performance sont atteints.
Encourager les récompenses naturelles	Comprend tous les comportements d'un leader qui encouragent les subordonnés à trouver des manières d'effectuer le travail d'une manière qui est agréable pour eux.

¹Les autres auteurs ayant travaillé sur ce même paradigme du leadership d'habilitation (p. ex., Manz et Sims, 1987 ; Pearce et al., 2001 ; Pearce et Sims, 2002 ; Hoch et al., 2010) en sont parfois arrivés à des dimensions un peu différentes. La version de Cox et Sims (1996) est présentée ici, car le livre dans lequel il est contenu est théorique et on y articule un modèle du leadership regroupant plusieurs autres styles de leadership. Par ailleurs, les auteurs qui ont repris leur modèle par la suite (p. ex., Pearce et Sims, 2002) ont également fait la distinction entre leadership vertical et partagé, un élément de complexité qui n'est pas nécessaire pour ce mémoire.

travail responsabilisées (*empowered teams*). Ils ne fournissent pas de définition du leadership d'habilitation, mais Raub et Robert (2010) offrent une définition du leadership d'habilitation qui correspond bien à la conception de Arnold et al. (2000). Il s'agit des comportements facilitant la performance des employés dans des environnements de travail responsabilisés en habilitant et en encourageant les travailleurs dans leurs rôles (Raub et Robert, 2010, p. 1747).

Reprenant une méthodologie similaire à celle de Manz et Sims (1987), ils ont interviewé des employés à divers niveaux de l'organisation pour identifier les comportements efficaces pour des équipes à divers niveaux d'autonomie. Après avoir analysé les discours des personnes interviewées, ils ont identifié 125 comportements pertinents, les ont classés en huit catégories et ont créé un questionnaire permettant de mesurer les comportements identifiés. Dans une deuxième étude, les auteurs ont distribué les questionnaires dans un nouvel échantillon et ont effectué une analyse factorielle confirmatoire afin de valider la structure à huit facteurs. Cette analyse a finalement permis d'identifier cinq catégories de comportements : Diriger par l'exemple (*Leading by Example*), Coaching, Prise de décision participative (*Participative Decision Making*), Informer (*Informing*) et Considérer/Interagir avec l'équipe (*Showing Concern/Interacting with the Team*) ; qui résulte de la fusion de trois dimensions identifiées lors de la première étude). Le Tableau 4 présente les huit dimensions identifiées par les chercheurs à la suite de l'analyse de contenu des entrevues, ainsi que leurs définitions, de même que les cinq dimensions de l'outil validé empiriquement dans leur deuxième étude.

Même si plusieurs aspects de leur recherche ressemblent à celle effectuée par Manz et Sims (1987), notamment la méthodologie et la concentration sur les comportements qui sont efficaces (et non ceux qui génèrent nécessairement un sentiment d'habilitation psychologique), plusieurs différences existent entre les deux conceptions, notamment les catégories de comportement identifiées. Arnold et al. (2000) ne postulent pas que l'impact principal de ce type de leadership est la génération d'un leadership de soi, et admettent que les dimensions identifiées reflètent les antécédents de l'habilitation psychologique déjà observés dans les recherches antérieures. Ils précisent cependant que leur étude était centrée sur les comportements (1) efficaces et (2) dans les équipes responsabilisées :

Tableau 4. Dimensions du leadership d'habilitation selon Arnold et al. (2000)

Dimension théorique	Description	Dimension empirique
Diriger par l'exemple	Diriger par l'exemple réfère à un ensemble de comportements qui démontre l'engagement du leader envers son propre travail, de même que le travail des membres de son équipe. Cette catégorie incluait des comportements comme travailler aussi fort que possible et travailler plus fort que les membres de l'équipe. (p. 254).	Diriger par l'exemple
Coaching	Le coaching réfère à un ensemble de comportements de formation des membres de l'équipe afin de les rendre autonomes. Cette catégorie incluait des comportements comme faire des suggestions pour améliorer la performance et aider l'équipe à devenir autonome. (p. 254-255).	Coaching
Prise de décision participative	La prise de décision participative réfère à l'utilisation par le leader de l'information et du point de vue fourni par les membres de l'équipe dans la prise de décision. Cette catégorie incluait des comportements comme encourager les membres de l'équipe à exprimer leurs idées et leur opinion. (p. 255).	Prise de décision participative
Informer	Informer réfère à la diffusion, par le leader, de l'information concernant la mission et la philosophie de la compagnie, ainsi que d'autres informations importantes. Cette catégorie incluait des comportements tels que l'explication des décisions de la compagnie à l'équipe et informer l'équipe des nouveaux développements en termes de politiques organisationnelles. (p. 255).	Informer

Tableau 4. Dimensions du leadership selon Arnold et al. (2000) (suite)

Dimension théorique	Description	Dimension empirique
Considérer	Considérer est une collection de comportements qui démontrent un intérêt général pour le bien-être des membres de l'équipe. Cette catégorie incluait des comportements comme prendre son temps pour discuter des préoccupations des membres de l'équipe. (p. 255).	Considérer/Interagir avec l'équipe
Interagir avec l'équipe	Ce construit comporte les comportements qui sont importants lorsqu'on interagit avec l'équipe en entier. Cette catégorie comprenait des comportements comme se tenir au courant de ce qui se passe dans l'équipe et travailler avec l'équipe en entier. (p. 255).	
Gestion du groupe	Cette collection de comportements réfère à la gestion du fonctionnement de l'équipe par le leader. Cette catégorie inclut des comportements tels qu'aider au développement de bonnes relations entre les membres de l'équipe et suggérer que l'équipe évalue son propre travail. (p. 255).	
Encourager	Encourager réfère à un ensemble de comportements de promotion de la haute performance. Cette catégorie incluait des comportements comme la reconnaissance des efforts de l'équipe et encourager ses membres à résoudre les problèmes en équipe. (p. 255).	(Cette dimension n'a pas été vérifiée empiriquement. Les comportements identifiés dans cette dimension ont été attribués à diverses dimensions durant l'analyse factorielle confirmatoire).

« It is important to note that effective team leadership in these organizations may involve behaviors that do not necessarily increase perceptions of empowerment. The focus of the paper is on behaviors that are associated with *effective* team leadership in empowered environments and not necessarily on behaviors that are associated with increased perceptions of empowerment » (p. 252).

Les auteurs ajoutent plus loin qu'il doit forcément exister des comportements communs à l'efficacité des équipes et à l'habilitation, mais que le degré de superposition reste encore à déterminer (p. 252).

1.2.2.1 La conception de Konczak et ses collègues

Konczak et ses collègues (2000) proposent une conception du leadership d'habilitation assez différente des deux conceptions qui ont été présentées jusqu'à maintenant. D'abord, leur réflexion prend racine dans les travaux sur l'habilitation psychologique et ses antécédents. Ils constatent que l'habilitation psychologique a été amplement étudiée, mais que l'on a peu étudié ses antécédents, et en particulier les comportements de leadership. Leurs travaux se distinguent de ceux de Sims et ses collègues (Cox et Sims, 1996 ; Manz et Sims, 1987 ; Pearce et Sims, 2002) et de ceux de Arnold et al. (2000) en au moins deux points importants : ils cherchent à identifier les comportements qui génèrent un sentiment d'habilitation, sans égard à la performance ou l'efficacité, et ils le font en élaborant un modèle déductif du leadership d'habilitation qui est basé sur la théorie plutôt qu'un modèle inductif basé sur les comportements identifiés par les acteurs sur le terrain.

Les auteurs en arrivent à un modèle théorique divisé en sept dimensions, dont six sont identifiées dans l'analyse factorielle confirmatoire effectuée par la suite (deux dimensions ont été fusionnées en une seule). Les sept dimensions théoriques identifiées par les auteurs, ainsi que leurs définitions sont décrites dans le Tableau 5. Les dimensions *Encouragement of Self-Directed Decision Making* et *Encouragement of Self-Directed Problem Solving* ont été fusionnées après l'analyse factorielle confirmatoire et représentent les comportements qui permettent aux subordonnés de se sentir habilités à prendre des décisions concernant les enjeux de leur travail (Konczak et al., p. 305-306) de manière générale.

Tableau 5. Dimensions du leadership d'habilitation selon Konczak et al. (2000)

Dimension	Description
Délégation de l'autorité	Inclut les comportements de partage du pouvoir et de délégation de l'autorité qui permettent l'augmentation de la motivation intrinsèque liée à la tâche.
Partage de l'information	Inclut les comportements de partage de l'information et des connaissances qui permettent aux employés de contribuer de manière optimale à la performance organisationnelle.
Développement des compétences	Inclut les comportements de facilitation et de sécurisation des ressources permettant d'assurer la formation et le développement des connaissances nécessaires à l'habilitation.
Reddition de comptes	Inclut les comportements qui placent la responsabilité pour les résultats entre les mains des individus et qui permettent l'évaluation des individus selon la performance qu'ils peuvent contrôler.
Encouragement de la prise de décision autonome	Inclut les comportements qui encouragent les individus à prendre des décisions concernant les plans objectifs et procédures de manière autonome.
Encouragement de la résolution de problème autonome	Inclut les comportements qui encouragent les individus à identifier eux-mêmes les problèmes existant dans les processus et à entreprendre des actions afin de corriger ces problèmes.
Coaching pour l'innovation	Inclut les comportements qui encouragent la prise de risque calculée et les nouvelles idées, la rétroaction sur la performance, ainsi que le traitement des erreurs et des obstacles comme des opportunités d'apprentissage.

1.2.2.2 La conception de Amundsen et Martinsen

Amundsen et Martinsen (2014) ont fait un travail important d'intégration de toutes les conceptions existantes précédemment mentionnées. Leur conception se base sur l'idée de Manz et Sims (1991) selon laquelle le leadership d'habilitation a comme principal effet le développement d'un leadership de soi, mais ajoute que ce type de leadership permet également de générer de l'habilitation psychologique et que celui-ci agit comme un médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation et ses conséquences. Leur démarche est une démarche déductive à partir de la théorie, comme l'était celle de Konczak et al. (2000). Ces auteurs ont identifié trois dimensions théoriques de premier ordre, ainsi que huit dimensions de deuxième ordre se rapportant aux premières. L'analyse factorielle confirmatoire dans leur étude de validation ont permis de valider un instrument à deux dimensions dans lequel les dimensions « partage du pouvoir » et « soutien motivationnel » sont fusionnés dans une dimension baptisée « soutien à l'autonomie ». La dimensionnalité du leadership d'habilitation selon le modèle théorique de Amundsen et Martinsen (2014) est décrite dans le Tableau 6.

1.2.2.3 Les autres conceptions du leadership d'habilitation

Ahearne et al. (2005) ont développé leur propre conception du leadership d'habilitation divisée en quatre facteurs organisés autour des quatre dimensions de l'habilitation psychologique : l'augmentation de la signification du travail, l'adoption de pratiques de prise de décision participative, la confiance en la capacité du subordonné d'offrir une performance élevée et l'assurance que le subordonné ait de l'autonomie vis-à-vis des contraintes bureaucratiques. Aucune description de ces dimensions n'est offerte, et les indicateurs les composant ne sont pas disponibles, ce qui ne nous permet pas de vérifier les comportements qui ont été évalués dans ces échelles, et ne nous permet pas de comparer avec les autres conceptions. Kirkman et Rosen (1997 ; 1999) ont également contribué à la recherche sur le leadership d'habilitation en proposant une série de comportements du leader externe aux équipes de travail autonomes susceptibles d'améliorer le sentiment d'habilitation perçu par l'ensemble de l'équipe. Ces comportements comprenaient les actions de déléguer des responsabilités, donner du contrôle, encourager la fixation des objectifs personnels et leur évaluation, solliciter l'apport de l'équipe dans la prise de décision, et démontrer de la confiance en l'équipe.

Tableau 6. Dimensions du leadership d'habilitation selon Amundsen et Martinsen (2014)

Dimension de premier ordre et description de la dimension.	Dimension de deuxième ordre et description de la dimension
<p><i>Partage du pouvoir.</i> Comportements de partage du pouvoir et délégation formelle de l'autonomie et de la responsabilité aux subordonnés</p>	<p><i>Délégation.</i> Comportement de délégation formelle de l'autorité aux subordonnés, afin que ceux-ci puissent, entre autres choses, prendre des décisions de manière autonome (qu'ils en aient la capacité et la responsabilité).</p>
<p><i>Soutien motivationnel.</i> Comportements aidant les subordonnés à développer leur motivation et ainsi fournir l'énergie et les efforts nécessaires pour s'adapter en situation d'autonomie.</p>	<p><i>Coordination et partage de l'information.</i> Comportements du leader qui s'assure de l'alignement des objectifs aux différents niveaux de l'organisation, et du partage de l'information concernant les objectifs de l'unité du subordonné et de toute information pertinente lui permettant de comprendre de quelle manière son travail peut contribuer à ces objectifs.</p>
	<p><i>Encourager l'initiative.</i> Comportements d'encouragement au leadership de soi et à aller au-delà de ce qui est demandé et prendre des initiatives concernant l'initiation de nouvelles tâches et la prise de décision</p>
	<p><i>L'orientation vers les objectifs.</i> Comportements d'encouragement des subordonnés à travailler en fonction d'objectifs inspirants et définis par eux-mêmes.</p>
	<p><i>Soutien à l'efficacité.</i> Comportements qui permettent aux subordonnés de développer des processus cognitifs positifs et un sentiment d'auto-efficacité en démontrant de l'intérêt et de la confiance envers ceux-ci, en écoutant leurs opinions, leurs idées et leurs suggestions, en permettant à ceux-ci d'utiliser les compétences qu'ils maîtrisent et en leur offrant un soutien émotionnel positif.</p>
	<p><i>Inspiration.</i> Comportements démontrant de l'enthousiasme et de la confiance envers le futur en en parlant, par exemple, de manière optimiste.</p>

Tableau 6. Dimensions du leadership d’habilitation selon Amundsen et Martinsen (2014) (suite)

Dimension de premier ordre et description de la dimension.	Dimension de deuxième ordre et description de la dimension
<p><i>Soutien développemental.</i> Comportements facilitant le développement des compétences du subordonné lui permettant de mieux réaliser son travail et être en mesure de s’adapter à travailler de manière autonome, incluant le développement du leadership de soi.</p>	<p><i>Montrer l’exemple.</i> Servir de modèle pour ses subordonnés en démontrant systématiquement des comportements d’autoleadership et d’autres comportements souhaitables au travail.</p> <p><i>Orientation.</i> Conduire les subordonnés dans leur transition entre un état de dépendance envers le leader et un leadership de soi indépendant en aidant au développement et à la maîtrise des compétences, et ce, à travers des comportements de guide, d’enseignement, d’encouragements, de coaching et de conseil.</p>

1.2.2.4 Synthèse

Les études faites jusqu’à maintenant sur le leadership d’habilitation montrent à quel point il n’y a pas de consensus clair sur les types de comportements qui le composent. Les auteurs avancent des conceptions ayant des définitions et des dimensions différentes, et ont créé des instruments de mesure pour mesurer leur propre conception, et ce, sans bâtir nécessairement sur ce qui s’était fait auparavant. Lorsqu’on observe les différentes dimensions du leadership d’habilitation proposées par les auteurs qui se sont intéressés à ce sujet, on se rend compte qu’il y a une très grande variété dans les comportements proposés ainsi que plusieurs chevauchements conceptuels. Par exemple, plusieurs auteurs s’entendent pour dire que déléguer est un aspect important du leadership d’habilitation : Konczak et al. (2000) ont identifié la délégation de l’autorité comme une des dimensions de leur modèle, la délégation est également une dimension de l’habilitation selon Amundsen et Martinsen (2014), Kirkman et Rosen (1997 ; 1999) ont identifié la délégation de responsabilités et le don de contrôle comme des comportements importants du leader externe et Ahearne et ses collègues (2005) ont identifié l’autonomie des contraintes bureaucratiques comme une dimension importante du leadership d’habilitation, ce qui peut être conçu comme le résultat de la délégation.

D'autre part, plusieurs comportements ne font pas l'unanimité. Ainsi, *inspirer* est une dimension propre à la conception de Amundsen et Martinsen (2014) du leadership d'habilitation. Bien que ce soit une dimension attribuée fréquemment au leadership transformationnel (Bass, 1985), ce n'est pas une dimension qui fait écho dans les autres modèles conceptuels du leadership d'habilitation. Bien que Arnold et al. (2000) ont inclus une dimension *coaching*, et qu'Amundsen et Martinsen (2014) aient également proposé l'*orientation* comme une dimension importante, la dimension *coaching pour l'innovation* de Konczak et al. (2000) évalue quant à elle uniquement l'acceptation de la prise de risque chez le subordonné, de la part du leader. Cette dimension centrée sur la prise de risque est propre à la conception de Konczak et al. (2000). D'autres dimensions ne retrouvent pas d'équivalents exacts dans les autres modèles notamment la dimension *reddition de comptes* de Konczak et al. (2000) qui ressemble à la dimension *encourager l'auto-observation et l'auto-évaluation* de Sims et ses collègues (Cox et Sims, 1996 ; Manz et Sims, 1987), mais qui est formulée différemment. C'est également le cas des dimensions *encourager les récompenses personnelles et naturelles* de Sims et ses collègues (Cox et Sims, 1996 ; Manz et Sims, 1987 ; Pearce et Sims, 2002).

Une autre différence importante entre les auteurs se trouve au niveau de la prise de décision. Pour certains auteurs (Ahearne et al., 2005; Arnold et al., 2000 ; Kirkman et Rosen ; 1997 ; 1999), la prise de décision de manière participative, c'est-à-dire en prenant en compte le point de vue des subordonnés, est une dimension importante du leadership d'habilitation. Pour d'autres (Amundsen et Martinsen, 2014 ; Konczak et al., 2000), il ne faut pas solliciter la participation des subordonnés avant de prendre une décision, mais il faut plutôt donner directement la responsabilité de la prise de décision aux subordonnés. Yukl (2013) distingue d'ailleurs la consultation (la participation) et la délégation comme étant deux processus managériaux différents, et Yukl et Fu (1999) ont déterminé que la délégation était un processus plus autonomisant que la consultation. Le modèle de la contingence de Vroom et Yetton (1973) indique quant à lui qu'un leadership de type consultatif peut être bénéfique dans certaines situations plus que d'autres.

Bref, il existe de nombreuses distinctions entre les différents modèles proposés, et il n'existe à ce jour aucune conception du leadership d'habilitation qui fasse consensus (Amundsen et Martinsen, 2014). Le choix d'une conception pour la suite de la recherche est

donc difficile et doit être basé sur plusieurs considérations théoriques et empiriques, notamment la validité de l'échelle, sa généralisation possible au contexte de l'industrie de la fabrication métallique industrielle et les différentes facettes du leadership qui sont comprises dans le modèle.

1.2.2.5 Argumentation appuyant la conceptualisation retenue

La conception d'Arnold et al. (2000) apparaît être la meilleure pour poursuivre, et ce, pour plusieurs raisons. D'abord, l'outil a été construit à partir de comportements observés dans une variété d'organisations (une entreprise de commerce de détail, une entreprise de fournitures de construction, et une entreprise de télécommunication), ce qui nous donne un indice sur sa généralisation possible à plusieurs contextes, dont celui de la fabrication métallique industrielle au Québec. Ensuite, l'instrument a été construit autour des comportements efficaces dans les équipes de travail, ce qui est cohérent avec la présente recherche qui s'intéresse à la performance. Également, l'échelle proposée par les auteurs pour mesurer leur conception du leadership d'habilitation a obtenu une certaine validité dans l'article original, et a été utilisée avec succès dans plusieurs articles subséquents (p. ex. Huang, Iun, Liu et Gong, 2010 ; Raub et Robert, 2010 ; Robert, Probst, Martocchio, Drasgow et Lawler, 2000). De plus, il y a un soutien empirique pour ce modèle à cinq facteurs. D'autres échelles, comme celle de Konczak et al. (2000) ou celle de Ahearne (2005), n'ont pas le même niveau de validité empirique. L'échelle de Amundsen et Martinsen (2014), quant à elle, n'a obtenu de soutien que pour deux grandes dimensions, et ses auteurs admettent que l'échelle nécessite encore du travail afin d'avoir de meilleures preuves permettant de valider empiriquement les dimensions de leur modèle théorique.

Comme c'est la conceptualisation d'Arnold et ses collègues (2000) qui est retenue pour la suite de cette recherche, le leadership d'habilitation sera défini comme étant les comportements qui facilitent la performance des employés dans des environnements offrant de l'autonomie en habilitant et en encourageant les travailleurs dans leurs rôles au travail (Raub et Robert, 2010).

1.2.4. Différences avec d'autres concepts similaires

Le leadership d'habilitation partage des similitudes conceptuelles avec d'autres concepts comme le leadership participatif, le leadership transformationnel, la relation superviseur-supervisé (*leader-member-exchange*, LMX) (Sharma et Kirkman, 2015), mais on peut argumenter qu'il représente un style de leadership à part entière (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas et Halpin, 2006 ; Sharma et Kirkman, 2015). Cette section relève les différences théoriques et empiriques entre le leadership d'habilitation et ces autres concepts.

D'abord, le leadership d'habilitation est différent du leadership participatif qui pourrait être défini comme un leadership par lequel un leader consulte systématiquement ou fréquemment ses employés, demande leur apport, et prend en considération leurs idées avant de prendre des décisions (Chen et Tjosvold, 2006). La différence avec ce type de leadership est que le leadership d'habilitation comprend beaucoup plus de dimensions que la simple considération des points de vue des subordonnés (Sharma et Kirkman, 2015). D'ailleurs, certaines études utilisent les indicateurs de la dimension « prise de décision participative » de l'échelle de leadership d'habilitation d'Arnold et al. (2000) pour mesurer le leadership participatif (Odoardi, Montani, Boudrias, et Battistelli, 2015), sans prendre les items des autres dimensions.

Le leadership d'habilitation est également différent du leadership transformationnel. Au niveau empirique, déjà, quelques études établissent la différence entre les deux concepts (Amundsen et Martinsen, 2014 ; Pearce et Sims, 2002 ; Tekleab, Sims, Yun, Tesluk et Cox, 2008). Le leadership transformationnel est en effet un type de leadership qui génère de l'habilitation psychologique chez ses subordonnés (Kark, Shamir et Chen, 2003), mais la différence se situe dans le fait que le leader transformationnel ne donne pas nécessairement beaucoup de contrôle ou de pouvoir à ses subordonnés. Comme le suggèrent Sharma et Kirkman (2015) : « transformational leaders may inspire followers with a vision or challenge them intellectually, but still retain all (or the majority of) decision making or leadership authority. » (p. 198). Auh, Menguc et Jung (2014) abondent dans le même sens et ont quant à eux différencié les deux types de leadership par les moyens qu'ils utilisent pour avoir une influence et offrir de la motivation : « While empowering leadership is a leadership style that shifts information, resources, and control to employees (i.e., delegation of authority and resources), transformational leadership attempts to change the goals and aspirations of employees to those

of the leader through internalization and identification (Bass and Avolio 1994). » (p. 560). Martin, Liao et Campbell (2013) ont également suggéré qu'un leader pouvait être transformationnel sans être habilitant en disant que « Transformational leadership may or may not include empowering behaviors, as charismatic or visionary leaders can still operate in an autocratic (i.e., not empowering) manner (Bass, 1997). » (p. 1375).

Le leadership d'habilitation est également différent du LMX. Considérant que le LMX s'intéresse avant tout à la qualité de la relation entre un leader et son subordonné, Sharma et Kirkman (2015) suggèrent qu'on peut avoir une relation de qualité avec un leader directif comme un leader habilitant. Amundsen et Martinsen (2014) ont également établi la discrimination entre les concepts de leadership d'habilitation et de LMX.

1.3 Leadership d'habilitation et performance

Maintenant que nous avons présenté et défini le leadership d'habilitation et la performance individuelle, nous présenterons dans la présente section les liens théoriques et empiriques qui existent, selon les écrits, entre ces deux concepts. Nous mettrons en évidence les relations qui existent entre le leadership d'habilitation et chacune des trois dimensions de la performance présentées plus tôt dans ce chapitre.

1.3.1 Liens théoriques et empiriques entre le leadership d'habilitation et la performance de tâche

Le lien qui existe entre le leadership d'habilitation et la performance dans la tâche peut s'expliquer grâce à la **théorie sociale-cognitive** (Bandura, 1986). La théorie sociale-cognitive est une théorie de psychologie sociale qui concerne le comportement humain. Elle tire ses racines du courant béhavioriste en psychologie et est l'évolution des travaux de Bandura sur l'apprentissage social (Bandura, 1977). La théorie sociale-cognitive décrit la « triade dynamique » composée de trois éléments : l'individu, l'environnement et le comportement, qui s'influencent entre eux dans des relations bidirectionnelles. Ainsi, l'individu et l'environnement s'interinfluencent, par exemple, car les attentes, les croyances et les cognitions des individus sont développées dans des interactions avec l'environnement social et physique tout comme l'individu influence son environnement en contribuant à la sphère sociale (la somme des

attentes, des croyances et des cognitions de chaque individu forme une culture qui caractérise l'environnement). L'individu et les comportements s'influencent, car les attentes, les croyances et les pensées d'un individu vont influencer son comportement et, à l'inverse, le comportement influencera les pensées et les émotions de l'individu. Enfin, le comportement et l'environnement s'influencent, car l'individu choisira différents comportements selon qu'il se trouve dans un environnement ou un autre de la même manière que son comportement peut influencer son environnement (p. ex. : un individu qui crie fort crée un environnement bruyant).

La théorie sociale-cognitive reprend le concept de l'apprentissage vicariant élaboré dans la théorie de l'apprentissage social et constituant un ajout aux théories béhavioristes classiques. L'apprentissage vicariant est l'idée que l'on puisse apprendre en observant un modèle et en imitant son comportement plutôt qu'en faisant des essais et erreurs. En observant le comportement des autres et ses conséquences (positives ou négatives), nous pouvons juger de l'utilité d'un comportement sans avoir besoin de le réaliser. Nous utilisons notre capacité symbolique à traduire les comportements complexes en images mentales et en mots afin de les analyser.

Un des éléments importants de la théorie sociale-cognitive est le sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 1986) défini comme étant les croyances des personnes concernant leur capacité à atteindre des niveaux particuliers de performance ayant une influence sur les événements qui affectent leur vie. (Bandura, 1994, p. 72). Selon la théorie, nous développons un tel sentiment d'efficacité personnelle vis-à-vis des activités que nous faisons incluant celles dans le travail. Ce sentiment nous amène à fournir des efforts supplémentaires dans nos activités (comme nos tâches au travail) et à persister face aux obstacles, ce qui permettrait une meilleure quantité et qualité de notre travail en ce qui a trait aux tâches (Bandura et Locke, 2003 ; Hackman et Oldham, 1976).

La théorie sociale-cognitive explique qu'un individu peut améliorer ce sentiment d'efficacité à travers un soutien émotionnel positif, des mots d'encouragement, de la persuasion positive, un modèle de succès avec lequel il s'identifie et de l'expérience dans la maîtrise d'une tâche. Plusieurs des facettes du leadership d'habilitation de Arnold et ses collègues (2000) sont en lien avec ces facteurs favorables au sentiment d'efficacité personnelle. Les comportements représentés dans la dimension Considérer/Interagir avec l'équipe permettent de générer un

soutien émotionnel positif, la dimension Diriger par l'exemple représente la mesure d'un modèle de succès auquel on peut s'identifier et les comportements de coaching, qui permettent de développer les connaissances et compétences des subordonnées, peuvent aider à ce que le subordonné maîtrise mieux sa tâche. En ce sens, la théorie sociale-cognitive nous permet de proposer que les comportements d'un leader habilitant permettent de développer un sentiment d'efficacité qui peut aider un individu à améliorer son travail, et plus spécifiquement sa performance dans la tâche.

Plusieurs études ont examiné la relation entre le leadership d'habilitation chez le superviseur et la performance dans la tâche chez le subordonné (voir le Tableau 7 ci-dessous). Raub et Robert (2010) ont trouvé un lien direct positif et faible entre le leadership d'habilitation et la performance dans la tâche auprès des employés de service d'une multinationale hôtelière en Asie et au Moyen Orient ($r = ,29$; $p < ,01$; $\gamma = ,10$; $p < ,05$). Vecchio et al. (2010) ont trouvé que cette relation existait chez les enseignants d'écoles primaires en Californie ($\beta = ,19$; $p < ,01$). Harris et al. (2010) ont trouvé que cette relation était modérément élevée ($\beta = ,60$; $p < ,01$) chez les nouveaux arrivés dans une entreprise de construction de bateaux en Chine.

Certaines études ont trouvé des résultats montrant une relation moins claire entre ces deux concepts. Ainsi, Amundsen et Martinsen (2014) ont trouvé une relation directe positive faible entre le leadership d'habilitation et la performance de tâche ($\gamma = ,18$; $p < ,05$) chez 31 fonctionnaires provenant de trois municipalités norvégiennes. Cependant lorsque l'on évaluait l'effet conjoint du leadership de soi (self-leadership) de ces fonctionnaires et du leadership d'habilitation de leur supérieur, la relation entre le leadership d'habilitation du supérieur et leur performance s'estompait ($\gamma = ,01$; *ns*). Le leadership de soi était alors défini comme l'habileté des fonctionnaires à prendre des initiatives et à aller d'eux-mêmes au-delà de ce qui est demandé par le travail. Il faut dire que l'échantillon composé de 31 personnes était plutôt petit cependant, ce qui limite la généralisation de ce résultat. Humborstad et al. (2014) et Lee et al. (2017) ont quant à eux évalué la relation curvilinéaire du leadership d'habilitation sur la performance. Dans le cas d'Humborstad et al. (2014), on a trouvé une relation linéaire positive et modérée ($\beta = ,46$;

Tableau 7. Études ayant examiné le lien entre le leadership d'habilitation et la performance dans la tâche

Étude	Relation observée	Mesure du leadership d'habilitation	Résultats observés
Lee et al. (2017)	LH → Task performance	Arnold et al. (2000) - réduit à 15 items ($\alpha = ,94$)	$r = ,33^{**}$; $\beta = ,11$ (<i>ns</i>) lorsqu'on inclut LH ²
Cheong et al. (2016)	LH ² → Task performance		$\beta = -,25^{**}$
	LH → Work role performance	Ahearne et al. (2005) – 12 items ($\alpha = ,96$)	$r = ,04$ (<i>ns</i>)
	LH → Self-efficacy → Work role performance		Effet indirect bootstrap : taille d'effet = ,10 ; IC 95% [-,04 ; ,16]
Humbostad et al. (2014)	LH → Job induced tension → Work role performance		LH → Job-induced tension ($\gamma = ,14^{*}$). Job-induced tension → Work role performance ($\beta = -,19^{*}$).
	LH → Performance	Ahearne et al. (2015) – 12 items ($\alpha = ,93$)	Effet indirect bootstrap: taille d'effet = -,01 ; IC 95% [-,04 ; ,01] $r = ,38^{*}$; $\beta = ,46^{*}$ lorsqu'on inclut LH ²
Harris et al. (2014) – Étude 2	LH ² → Performance		$\beta = ,21^{*}$ lorsqu'on inclut LH
	LH → Performance	Kirkman et Rosen (1999) – 14 items ($\alpha = ,85$)	$r = ,30^{**}$; $\beta = ,60^{**}$
Amundsen et Martinsen (2014)	LH → Performance	Échelle originale ($\alpha = ,85$)	$r = -,12$ (<i>ns</i>) ; $\gamma = ,18^{*}$
Vecchio et al. (2010)	LH → Performance	Adapté de plusieurs échelles de Sims et collègues ($\alpha = ,90$)	$r = ,33^{**}$; $\beta = ,19^{**}$
Raub et Robert (2010)	LH → In-role service behaviors	Arnold et a. (2000) – Réduit à 15 items ($\alpha = ,96$)	$r = ,29^{**}$; $\gamma = ,10^{*}$

Notes. * $p < ,05$; ** $p < ,01$. LH = Leadership d'habilitation. LH² = relation curvilineaire du leadership d'habilitation. α = alpha de Cronbach de l'échelle. r = Corrélation de Pearson ; β = beta standardisé de régression ; γ = taille d'effet fixe.

$p < ,05$), ainsi qu'une relation curvilinéaire positive (en forme de « U » ; $\beta = ,21$; $p < ,05$) chez des comptables norvégiens. Du côté de Lee et al. (2017), il existait une corrélation positive modérée ($r = ,33$; $p < ,01$) entre le leadership d'habilitation et la performance de tâche, mais cette relation s'estompait lorsqu'on considérait également la relation curvilinéaire. Toutefois, Lee et al. (2017) ont trouvé une relation curvilinéaire allant dans le sens inverse de celle d'Humborstad et al. (2014). Plutôt qu'une relation curvilinéaire positive (en forme de « U »), ils ont trouvé une relation curvilinéaire négative (en forme de « U » inversé ; $\beta = -,25$; $p < ,01$). Cheong, Spain, Yammarino et Yun (2016) n'ont quant à eux pas trouvé de relation directe entre le leadership d'habilitation et la performance dans le rôle ($r = ,04$; *ns*) dans un échantillon diversifié provenant de onze firmes et six centres de recherche en Corée du Sud. Ils ont plutôt trouvé une double relation indirecte : une première relation indirecte positive liait le leadership d'habilitation à la performance dans le rôle à travers le sentiment d'efficacité personnelle, et une deuxième relation, négative celle-ci, reliait le leadership d'habilitation à la performance dans le rôle à travers la variable médiatrice des stressseurs reliés à l'emploi.

Toutes ces études ont évalué le lien entre ce type de leadership et la performance dans la tâche au niveau individuel, et chacune d'entre elles a utilisé deux sources de données, à l'exception de l'étude de Humborstad et al. (2014) qui a utilisé uniquement des données auto-rapportées. On remarque également qu'à l'exception de l'étude de Vecchio et al. (2010), aucune autre étude n'a été réalisée chez des Nord-Américains. La plupart des études ont été réalisées en Asie, et deux études, celle d'Humborstad et al. (2014) et celle de Amundsen et Martinsen (2014), ont été réalisées en Norvège. De plus, la plupart de ces chercheurs ont réalisé leurs études auprès de professionnels, à l'exception notable d'Harris et al. (2014) qui ont étudié la relation entre le leadership d'habilitation et la performance de tâche chez des travailleurs d'usine de construction de bateaux.

Enfin, dans un devis expérimental terrain, Martin et al. (2013) ont formé 30 leaders provenant de multiples organisations différentes aux Émirats Arabes Unis au style de leadership d'habilitation pendant dix semaines et ont évalué la performance de leur équipe avant et après le programme (la performance était évaluée par des clients internes et externes à l'unité du leader). Ils ont trouvé qu'un leader formé dans ce style de leadership améliore la performance

dans la tâche de son équipe au-delà des leaders d'un groupe contrôle, et autant que des leaders formés dans un style plus directif.

En somme, les écrits montrent qu'il existe une relation généralement positive entre le leadership d'habilitation et la performance dans la tâche, mais il reste à élucider *quand* (dans quel contexte) et de *quelle manière* cette relation se matérialise. Notre étude contribuera à cette question en évaluant le rôle que le soutien organisationnel perçu a dans la relation entre le leadership d'habilitation et la performance de tâche, en plus de permettre de contribuer à la validité externe de ces résultats en évaluant cette relation chez les travailleurs du secteur de la fabrication métallique au Québec.

1.3.2 Liens théoriques et empiriques entre le leadership d'habilitation et la performance contextuelle

Les comportements de leadership ont été identifiés comme étant un des antécédents les plus importants des comportements de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach, 2000). Ces CCO, comme il a été mentionné plus haut, sont très proches de ce que nous désignons comme étant la performance contextuelle.

Deux théories nous permettent d'expliquer le lien entre le leadership d'habilitation et la performance contextuelle. Tout d'abord, on peut examiner l'effet du leadership d'habilitation sur la performance contextuelle selon les principes de la **théorie de l'échange social** (Blau, 1964). Cette théorie en est une de psychologie sociale qui conçoit que toutes les interactions entre les personnes peuvent être comprises comme des échanges réciproques de ressources (tangibles et intangibles). Ces échanges ne sont pas nécessairement économiques de nature, car nous cherchons également à remplir des besoins sociaux et recherchons donc de la reconnaissance, du respect, un titre, etc. Il est postulé que nous faisons des analyses coûts-bénéfices qui sont subjectives et nous permettent de faire des choix dans nos relations avec les autres. Un des concepts importants sur lequel repose cette théorie est le **principe de réciprocité** (Gouldner, 1960). Ce principe postule que chaque personne dans la relation aura tendance à répondre positivement aux comportements de l'autre afin de le renforcer, créant un cycle vertueux où chaque comportement sera ainsi renforcé.

Selon cette théorie, on peut concevoir que si un superviseur s'engage dans des comportements de leadership d'habilitation (qui peuvent être perçus par l'employé comme des comportements discrétionnaires de la part de son superviseur, puisque celui-ci n'est pas obligé de déléguer son pouvoir décisionnel), les employés devraient répondre à leur tour par des comportements discrétionnaires. De cette manière, l'employé et son superviseur conservent un environnement prosocial dans lequel il y a une équivalence dans la relation d'échange.

Ensuite, on peut comprendre cette relation à l'aide de la **théorie de l'autodétermination** (Deci, 1975 ; 1980 ; Deci et Ryan, 1985). La théorie de l'autodétermination est une théorie de la motivation et des besoins. La théorie décrit ce qu'est l'autodétermination, définie comme étant le processus par lequel on utilise notre volonté (Deci, 1980, p. 26), ainsi que la volonté, définie comme étant la capacité qu'a l'être humain de choisir comment il satisfait ses besoins (Deci, 1980, p. 26). En plus de cette capacité de faire des choix, la théorie explique que l'humain a aussi un *besoin* fondamental d'autodétermination et de compétence, c'est-à-dire qu'il a besoin (tout comme il a besoin de manger et de dormir) de faire des choix et de sentir qu'il est capable d'accomplir de manière efficace certaines activités pour être bien, pour être heureux. C'est en utilisant sa volonté que l'individu remplit son besoin d'autodétermination. Le besoin d'autodétermination et de compétence procure également une motivation dite « intrinsèque ». Cette motivation intrinsèque est une source d'énergie à disposition de l'individu et lui permettant d'exercer sa volonté. Il peut l'utiliser pour être créatif ou encore pour surmonter des contraintes internes venant de sa personne (avoir faim, mais devoir se retenir de manger) ou environnementales (le contexte n'est parfois pas propice pour faire certains choix) qui rendraient difficile l'exercice de la volonté. Cette motivation intrinsèque est la source d'énergie qui permet de remplir le besoin d'autodétermination, de la même manière que les pulsions (*drives*) fournissent l'énergie servant à remplir nos besoins naturels comme manger.

En offrant une certaine autonomie aux subordonnés leur permettant de faire des choix, le leadership d'habilitation est donc susceptible de les motiver dans leurs comportements proactifs, discrétionnaires. Le leadership d'habilitation, dans son aspect coaching, permet également de remplir le besoin de compétence qui génère lui aussi de l'énergie.

Tableau 8. Études ayant examiné le lien entre le leadership d'habilitation et la performance contextuelle

Étude	Relation observée	Mesure du leadership d'habilitation	Résultats observés
Li et al. (2017)	LH (G) → Affiliative OCB (I) LH (G) → HP (G) → Affiliative OCB (I) LH (G) → Taking charge (I)	Kirkman et Rosen (1999) – 14 items ($\alpha = ,92$)	$r = ,15^*$ Effet indirect ICC 95% [.014 ; ,116] $r = ,23^{**}$
Sagnak (2016)	LH (G) → HP (I) → Taking charge (I) LH → Change-oriented OCB	Arnold et al. (2000) – dimension prise de décision participative à 6 items	Effet indirect ICC 95% [.007 ; ,102] $r = ,26^{**}$; $\beta = ,26^{**}$
Li et al. (2016)	LH → Change-oriented OCB	Ahearne et al. (2005) – 12 items ($\alpha = ,84$)	$r = ,18^*$; $\beta = ,15^*$
Bester et al. (2015)	LH → Loyalty LH → Participation	Adapté de Koneczak et al. (2000 ; 17 items) et Arnold et al. (2000 ; 2 items)	r allant de ,58 à ,69* selon la dimension de l'échelle du leadership d'habilitation r allant de ,56* à ,79* selon la dimension de l'échelle du leadership d'habilitation
Hunborstad et al. (2014)	LH → OCB	Ahearne et al. (2005) – 12 items ($\alpha = ,93$)	$r = ,44^*$; $\beta = ,50^*$ lorsqu'on inclut LH ²
Auh et al. (2014)	LH → OCB LH (G) → Service-oriented CBs LH (I) → Service-oriented CBs	Rapp et al. (2006) – 12 items	$\beta = ,18^*$ lorsqu'on inclut LH $r = ,14^*$; $\gamma = ,19^*$ $r = ,37^*$; $\gamma = ,26^*$

Tableau 8. Études ayant examiné le lien entre le leadership d'habilitation et la performance contextuelle (suite)

Étude	Relation observée	Mesure du leadership d'habilitation	Résultats observés
Raub et Robert (2013)	LH → Voice behavior	Arnold et al. (2000) – réduit à 15 items ($\alpha = ,96$)	$r = ,26$; $\beta = ,13$ (p non rapporté)
Raub et Robert (2010)	LH → Helping behavior LH → Service-oriented OCB	Arnold et al. (2000) – réduit à 15 items ($\alpha = ,96$)	$r = ,28^{**}$; $\gamma = ,15^{**}$ $r = ,26^{**}$; $\gamma = ,12^{**}$
Boudrias et al. (2010)	LH → Habilitation comportementale	Échelle inspirée de Koneczak et al. (2000) et Arnold et al. (2000) ($\alpha = ,98$)	$r = ,16^{**}$; $\beta = ,01$ (<i>ns</i>) lorsqu'on contrôle pour le climat de soutien ; $\beta = ,15^*$ lorsqu'on contrôle pour la justice organisationnelle.

Notes. * $p < ,05$; ** $p < ,01$. LH = Leadership d'habilitation. LH² = relation curvilinéaire du leadership d'habilitation. α = alpha de Cronbach de l'échelle. r = Corrélation de Pearson ; β = beta standardisé de régression ; γ = taille d'effet fixe.

Au niveau des liens empiriques, plusieurs auteurs ont trouvé que le leadership d'habilitation avait un impact positif et significatif sur la performance contextuelle (voir le Tableau 8 ci-dessous). Dans une analyse multiniveaux réalisée auprès d'employés de concessionnaires automobiles en Corée du Sud, Auh et al. (2014) ont, par exemple, montré que le leadership d'habilitation avait un lien positif et significatif avec les comportements de citoyenneté orientés vers le service. Autant la perception de leadership d'habilitation agrégée au niveau du groupe ($r = ,14 ; p < ,05 ; \gamma = ,19 ; p < ,05$) que la perception individuelle du leadership d'habilitation du superviseur par les employés ($r = ,37 ; p < ,05 ; \gamma = ,26 ; p < ,05$) a montré un faible impact positif sur ces comportements de citoyenneté orientés vers le service définis comme étant les comportements extra-rôle et discrétionnaires exécutés par les employés de première ligne et qui améliorent l'expérience de service à la clientèle (Auh et al., 2014, p. 562). Bien que spécifiques à certains types d'entreprises, ces comportements entrent dans notre conception de la performance contextuelle. Raub et Robert (2010 ; 2013) ont trouvé des relations positives faibles entre le leadership d'habilitation et une variété de comportements de citoyenneté : les comportements d'aide ($r = ,28 ; p < ,01 ; \gamma = ,15 ; p < ,01$), de service à la clientèle et d'amélioration du service ($r = ,26 ; p < ,01 ; \gamma = ,12 ; p < ,01$) (Raub et Robert, 2010), ainsi que les comportements « d'expression » (*voice behavior*) ($r = ,26$ (p non rapporté) ; $\beta = ,13 ; p < ,05$) (Raub et Robert, 2013). Humborstad et al. (2014) ont également trouvé un lien positif et significatif entre le leadership d'habilitation et les comportements extra-rôle représentant la performance contextuelle chez des comptables norvégiens.

Après avoir formé 30 leaders au leadership d'habilitation pendant dix semaines, Martin et al. (2013) ont également montré que lorsque les superviseurs sont formés pour être des leaders habilitants, ils permettent l'augmentation des comportements proactifs, lesquels sont définis comme étant des actions autodirigées pour anticiper ou initier le changement dans leur environnement (p. 1373), ce qui est très près de la définition retenue de la performance contextuelle. Les employés dans les unités de ces 30 leaders affichaient plus de comportements proactifs que 28 leaders ayant été formés à un style de leadership directif, ainsi que les 28 leaders du groupe contrôle.

1.3.3 Liens théoriques et empiriques entre le leadership d'habilitation et les comportements de déviance

À notre connaissance, très peu d'auteurs se sont intéressés au lien entre le leadership d'habilitation et les comportements de déviance. Par contre, Spector et Fox (Miles, Borman, Spector et Fox, 2002 ; Spector et Fox, 2002 ; 2010) ont bâti un modèle des comportements volontaires au travail centré sur l'émotion qui permet d'expliquer une variété de comportements extra-rôle, définis ici comme l'ensemble des comportements discrétionnaires effectués par les individus au travail (donc incluant les comportements de déviance et les comportements de citoyenneté). Ce cadre conceptuel explique de quelle manière les facteurs environnementaux et personnels (p. ex. les caractéristiques de la personnalité comme les traits anxieux et colériques) interagissent pour influencer le comportement à travers les processus médiateurs de la perception et des émotions. Les émotions ont un rôle central dans cette théorie, car ce sont elles qui énergisent l'individu et le motivent pour l'action. Cette motivation générée par les émotions se concrétise en des intentions d'agir dans l'avenir rapproché (p. ex. : en étant altruiste si l'on est heureux, ou en se vengeant si l'on est fâché). Les émotions positives auraient tendance à engendrer des comportements de performance contextuelle, et les émotions négatives des comportements de déviance. Parmi les facteurs de l'environnement qui engendrent des comportements de déviance, il y a les contraintes organisationnelles définies comme les obstacles à la performance dans la tâche (Spector et Fox, 2002). Ces contraintes incluent, entre autres, l'indisponibilité des ressources pour faire le travail, les règles et procédures qui ralentissent le travail et la formation inadéquate.

En offrant de l'autonomie décisionnelle, le leadership d'habilitation en est un qui libère des contraintes bureaucratiques (Ahearne et al., 2005). Nous postulons qu'un leader habilitant permettra de réduire les comportements de déviance, car c'est un type de leadership qui permet de limiter les contraintes organisationnelles. En effet, en donnant de l'autonomie, le leader habilitant peut réduire l'impact négatif de certaines règles et procédures sur l'accomplissement du travail. De plus, en favorisant le développement des compétences à travers le coaching, le leader habilitant s'assure que son subordonné possède la formation adéquate pour exécuter son travail.

Nous avons trouvé une seule étude ayant évalué la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements de déviance. Bester et al. (2015) ont réalisé une étude auprès de 200 employés d'une entreprise manufacturière en Afrique du Sud, afin d'évaluer le rôle du leadership d'habilitation et de l'habilitation psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, et ont inclus les comportements de déviance dans leur échelle de mesure des CCO. Ils ont trouvé une corrélation négative faible à modérée entre plusieurs dimensions de leur échelle de leadership d'habilitation et la déviance organisationnelle, soit la dimension *Development* ($r = -0,53; p < 0.01$), la dimension *Accountability* ($r = -0,61; p < 0.01$) et la dimension *Self-directed decision-making* ($r = -0,23; p < 0.01$). Lorsqu'entrée dans une régression multiple conjointement avec l'habilitation psychologique, la dimension *Self-directed decision-making* ($\beta = -,31; p < ,01$), ainsi que la dimension *Accountability* ($\beta = -,51; p < ,01$) avaient toujours une relation négative faible à modérée avec la déviance, mais la dimension *Development* avait maintenant une relation positive faible ($\beta = ,31; p < ,01$) avec la déviance. Dans cette analyse, l'habilitation psychologique n'avait pas d'effet de régression sur la déviance.

Nous avons là une première indication empirique que le leadership d'habilitation peut réduire la déviance, en contexte manufacturier qui plus est. Notre étude tentera d'apporter une seconde contribution à la compréhension du lien entre le leadership d'habilitation et la déviance en contexte québécois et en évaluant également l'impact du soutien organisationnel perçu dans cette relation.

1.4. Soutien organisationnel

Dans cette section, nous définissons le soutien organisationnel perçu et examinerons sa dimensionnalité et situerons ce concept dans la théorie du soutien organisationnel.

1.4.1. Définition et dimensionnalité du soutien organisationnel perçu

Il semble y avoir un fort consensus autour de la définition du soutien organisationnel perçu qui est généralement défini à travers les études comme étant les croyances générales que se fait un employé que son organisation valorise sa contribution et se préoccupe de son bien-être (Eisenberger et al., 1986; Rhoades et Eisenberger, 2002).

Dans leur méta-analyse sur les antécédents et les conséquences du soutien organisationnel, Rhoades et Eisenberger (2002) indiquent que peu importe l'outil utilisé, il semble que ce construit soit unidimensionnel, au niveau factoriel. Cependant, deux facettes du soutien organisationnel existent et sont indissociables du concept lui-même, à savoir (1) la perception que l'organisation valorise la contribution de l'individu, et (2) la perception que l'organisation se préoccupe de son bien-être. Le soutien organisationnel perçu est inscrit dans la théorie du soutien organisationnel décrite ci-dessous.

1.4.2 La théorie du soutien organisationnel

La **théorie du soutien organisationnel** est une théorie de l'engagement qui explique comment l'engagement (le soutien) d'une organisation envers son employé se traduit généralement en retour par un engagement de la part de l'employé envers son organisation. En effet, l'organisation est une source importante de ressources intangibles, comme le respect et la reconnaissance, et tangibles, comme le salaire. Ces ressources remplissent des besoins sociaux et affectifs et des pseudo-besoins (p. ex. gagner de l'argent pour payer ses dépenses) pour l'employé. Lorsque l'organisation récompense les efforts de ses employés en offrant des ressources comme celles-ci, elle développe chez eux un sentiment que leur contribution est valorisée et que les prochains efforts seront aussi récompensés. De plus, l'employé développe un engagement affectif envers l'organisation lorsque celle-ci se préoccupe de son bien-être. Ces facteurs contribuent à une perception globale de l'engagement, ou du soutien, de l'organisation envers son employé. Ce soutien organisationnel perçu (*perceived organizational support*; POS) est l'élément central de la théorie du soutien organisationnel. Il inciterait les employés à y répondre par une plus grande adhésion à l'organisation et des efforts soutenus afin d'aider l'organisation à remplir ses objectifs puisqu'il est perçu que ces efforts seront récompensés. Étant basée sur la théorie de l'échange social décrite plus haut, la théorie du soutien organisationnel reprend également la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) qui signifie que l'on a tendance à retourner l'aide ou les faveurs que l'on reçoit. C'est en agissant selon cette norme que les employés ont tendance à répondre à l'engagement de l'organisation envers eux par leur engagement envers l'organisation.

Les chercheurs qui s'intéressent à cette théorie cherchent à comprendre les multiples antécédents (causes) et conséquences de ce sentiment et les dynamiques qui les entourent. À titre d'exemple, et selon la méta-analyse de Rhoades et Eisenberger (2002), les trois éléments qui permettent le mieux de prédire les perceptions de soutien organisationnel sont les perceptions de justice, le soutien du superviseur et la qualité des récompenses ; la principale conséquence attendue du soutien organisationnel est l'engagement organisationnel de la part de l'employé.

1.5 L'effet modérateur du soutien organisationnel sur la relation entre le leadership d'habilitation et la performance

Raub et Robert (2013) ont affirmé que « le leadership d'habilitation indique aux individus que leur contribution est valorisée et que leur organisation se préoccupe de leur bien-être » (p. 138, traduction libre), ce qui revient à dire, si l'on considère la définition que nous avons donnée plus tôt au soutien organisationnel, que le leadership d'habilitation amène un sentiment de soutien organisationnel. Cependant, ce n'est pas nécessairement le cas. Un leader peut offrir de l'autonomie décisionnelle sans que le subordonné ait l'impression que l'organisation se préoccupe de son bien-être (p. ex., si les responsabilités s'accumulent sur les épaules de l'employé sans que l'organisation ou le leader semblent se soucier de l'effet de cette charge de travail sur le bien-être de l'employé). De la même manière, un leader peut très bien être un exemple pour son subordonné ou fournir de l'information à celui-ci sans lui donner l'impression que sa contribution est particulièrement valorisée. De plus, le leadership d'habilitation renvoie à une perception que se fait un employé de son superviseur, alors que le soutien organisationnel est une impression générale que se fait un employé de sa relation avec son organisation. Un employé peut très bien avoir une perception positive de son superviseur, mais une moins bonne perception de son organisation, et vice versa. Le leadership d'habilitation et le soutien organisationnel représentent donc deux notions différentes. Cependant, nous croyons que les deux perceptions agissent de pair de sorte que le leadership d'habilitation serait en effet plus efficace lorsque l'employé a également l'impression que son organisation valorise sa contribution et se soucie de son bien-être.

Raub et Robert (2013) ont suggéré que dans certains contextes (p. ex. les contextes où la gestion est hiérarchique avec une différence de pouvoir importante entre les niveaux) : « one of the keys to the success of an empowerment strategy lies in employees' perception of support from the organization and their superior. Without adequate support, employees may equate empowerment with "abandonment" and they will not perceive the safe atmosphere that is necessary for empowered behaviors (Humborstad et al. 2008). » (p. 144). En effet, Cheong et al. (2016) ont expliqué puis montré par leur étude que le leadership d'habilitation a un double impact en habilitant – c'est-à-dire en autonomisant – les subordonnés (ce qui améliore la performance), mais en générant également une charge, et donc des stressseurs pouvant réduire la performance. Ainsi, le rôle du soutien organisationnel dans un tel contexte est d'affaiblir l'impact négatif de ces stressseurs dans le travail des employés (Beehr, 1985 ; House, 1981). Le soutien perçu a d'ailleurs souvent été identifié comme une condition nécessaire à un processus d'habilitation réussi (p. ex. Hackman, 1987 ; Kirkman et Rosen, 1999 ; Mathieu, Gilson et Ruddy, 2006 ; Spreitzer, 1996).

La performance au travail nécessite qu'un employé ait des habiletés, de la motivation, et des ressources (Boxall et Purcell, 2003 ; Marin-Garcia et Tomas, 2016). Il faut que ces trois éléments soient présents pour que les employés performant et les effets de ces trois facteurs explicatifs sont multiplicatifs plutôt qu'additifs. Si les processus de dotation, de formation, et d'évaluation de la performance sont ceux qui permettent généralement de nous assurer que nos employés ont les habiletés nécessaires pour faire le travail (Boxall et Purcell, 2003 ; Marin-Garcia et Tomas, 2016), le leadership d'habilitation et le soutien organisationnel peuvent correspondre aux deux autres facteurs : ainsi le leadership d'habilitation permet de garder ses subordonnés motivés, et le soutien organisationnel fournit les ressources.

Ainsi, le soutien organisationnel perçu renforcerait l'impact du leadership d'habilitation sur la performance au travail. On pourrait qualifier cet effet conjoint du leadership d'habilitation et du soutien organisationnel perçu de **synergique**. Comme il a été présenté dans les sections précédentes, autant le leadership d'habilitation que le soutien organisationnel sont des antécédents (facteurs explicatifs) de la performance dans les écrits, et ce, autant sur le plan théorique qu'empirique. L'effet synergique implique que ces deux facteurs ont un effet conjoint sur les différentes composantes de la performance qui va au-delà de la simple somme de leurs

effets individuels. Autrement dit, lorsque présents simultanément, le leadership d'habilitation et le soutien organisationnel ont un effet qui est décuplé. On pourrait également appeler cet effet de synergie un effet d'interaction (Aiken et West, 1991). Cet effet de synergie ou d'interaction devrait se manifester de la manière suivante : lorsque le soutien organisationnel perçu est faible, le leadership d'habilitation devrait avoir un faible impact sur la performance de tâche, la performance de citoyenneté et la déviance ; lorsque le soutien organisationnel perçu est élevé cependant, c'est-à-dire lorsque les subordonnés se sentent soutenus par leur organisation, ils pourraient profiter pleinement de l'autonomie conférée par le leadership d'habilitation, et ce type de leadership aurait un impact plus grand sur la performance, améliorant la performance de tâche et la performance contextuelle, et réduisant les comportements de déviance.

Bien qu'à notre connaissance, aucune étude n'ait mesuré l'impact du soutien organisationnel dans la relation entre le leadership d'habilitation et la performance telle que nous la mesurons, certaines études ont examiné des liens similaires. Ainsi, par exemple, Harris, Li, Boswell, Zhang et Xie (2014) se sont intéressés à l'impact du soutien organisationnel perçu pour la créativité dans la relation entre le leadership d'habilitation et la créativité chez les nouveaux arrivés dans une entreprise de construction de bateaux chinoise. Ils ont trouvé que cette forme de soutien modérait la relation entre le leadership d'habilitation et la créativité chez ces employés (effet du terme d'interaction : $\beta = .21, p < .05$). Charbonnier-Voirin et El Akremi (2011) se sont intéressés à l'impact du soutien managérial perçu dans la relation entre le leadership d'habilitation et la performance adaptative définie comme étant « la capacité des salariés à apprendre de nouvelles compétences, à faire preuve de créativité et d'initiative, à interagir avec divers acteurs et à s'adapter à de nouveaux contextes devient prépondérante » (p. 122). Dans une étude effectuée auprès de 390 employés Français provenant de deux organisations (aéronautique et de télécommunications), ces auteurs ont montré que l'effet conjoint du leadership d'habilitation et du soutien managérial avait un impact synergique sur la performance adaptative (effet du terme d'interaction : $\gamma = .29, p < .05, T \text{ de Student} = 4.96$). Dans une étude auprès de 358 employés provenant de trois entreprises de service au Canada, Boudrias et al. (2010) ont évalué le rôle d'un climat de soutien positif sur la relation entre le leadership d'habilitation et l'habilitation comportementale (définie à la section 1.1.2.2 comme étant un concept similaire à la performance comme nous la concevons). Ils ont trouvé que la

perception d'un climat de soutien positif avait, en effet, un impact dans cette relation : le leadership d'habilitation n'avait qu'un impact positif sur l'habilitation comportementale lorsque le climat de soutien était très positif et l'effet d'interaction permettait d'expliquer 2,4 % supplémentaire de la variance de l'habilitation comportementale comparativement à l'effet des deux variables prises isolément.

Ainsi, il nous apparaît que le soutien organisationnel perçu est une condition améliorant l'impact positif du leadership d'habilitation sur la performance et notre étude permettra d'évaluer en particulier si cette forme de soutien a un effet synergique avec le leadership d'habilitation pour améliorer la performance de tâche, la performance contextuelle, et pour réduire les comportements de déviance.

Chapitre 2 — Modèle et hypothèses de recherche

Le deuxième chapitre présente la problématique de recherche, le modèle conceptuel utilisé et les hypothèses de recherche. Nous présenterons, dans un premier temps, la problématique de recherche et les questions de recherches qui y sont associées. Ensuite, nous proposerons le modèle conceptuel qui sera utilisé pour répondre aux questions de recherche et nous décrirons les variables qui le composent. Enfin, nous formulerons nos hypothèses de recherche et ferons un rappel des fondements théoriques et empiriques qui viennent les appuyer.

2.1. Problématique

Dans cette section, nous présenterons les limites de la recherche actuelle sur le leadership d'habilitation et son effet sur la performance au travail, ainsi que les contributions théoriques et empiriques que souhaite apporter la présente étude.

Tout d'abord, la performance comprend un large pan de comportements contribuant à l'atteinte des buts de l'organisation. Ainsi, il ne suffit pas de s'intéresser à la performance de tâche, mais il faut également s'intéresser à la performance contextuelle et aux comportements de déviance. Ces trois types de comportements de la performance sont les trois principaux types de comportements qui sont évalués par les superviseurs lorsqu'ils font l'évaluation globale de la performance de leurs subordonnés (Rotundo et Sackett, 2002). De plus, nous savons maintenant qu'il faut considérer ces trois concepts comme des composantes distinctes de la performance et les évaluer toutes les trois pour avoir un portrait fidèle de la performance individuelle (Cascio et Aguinis, 2011; Viswesvaran et Ones, 2000). L'importance de considérer ces trois facettes de la performance est d'autant plus vraie dans un secteur comme la FMI. Dans ce secteur, les produits sont souvent faits sur mesure, il y a encore peu d'automatisation et c'est un contexte dans lequel il y a une interdépendance, de l'incertitude et où on ne fait pas le même travail tous les jours (Langevin et Leblanc, 2014). Les contextes de travail caractérisés par une telle incertitude et une interdépendance dans les tâches nécessitent que les employés aillent au-delà de leurs rôles au travail (Griffin et al., 2007) et s'engagent dans des comportements discrétionnaires, volontaires.

Pour avoir la pleine mesure de l'impact d'un antécédent, comme le leadership d'habilitation, sur la performance globale, il faut donc pouvoir en évaluer l'effet sur ces trois types de performance. Or, si nous avons bien montré au chapitre précédent que plusieurs études se sont intéressées d'une part à l'impact de cette forme de leadership sur soit la performance de tâche, soit la performance contextuelle, soit la déviance, aucune étude n'a évalué l'effet du leadership d'habilitation sur chacune de ces trois composantes de la performance dans un même modèle. Notre étude est originale en ce sens qu'elle mesurera ces trois composantes de la performance individuelle, pour évaluer l'impact du leadership d'habilitation comme facteur explicatif sur chacune d'entre elles en même temps. Cela nous permettra de mieux comparer l'effet du leadership d'habilitation sur différentes facettes de la performance, et nous permettra d'observer en particulier si cette forme de leadership a la même taille d'effet sur différentes facettes de la performance comportementale. Si les recensions des écrits ou les méta-analyses nous permettent d'avoir un aperçu de ces différences, elles comportent une limite en ce sens qu'elles comparent plusieurs études ayant été faites dans des contextes différents et comparent plusieurs mesures différentes des mêmes concepts. En évaluant chacun de ces concepts en même temps et dans un même contexte, notre étude permettra de pallier cette limite.

Ensuite, une deuxième limite présente dans les écrits est que nous ne connaissons pas bien les contextes ou encore les mécanismes par lesquels le leadership d'habilitation peut avoir un effet sur la performance. On commence à bien connaître l'étendue des effets du leadership d'habilitation sur une variété de conséquences attitudinales ou comportementales, cependant il nous faut maintenant évaluer l'impact de facteurs contextuels dans la relation entre le leadership d'habilitation et ses résultantes comme la performance (Sharma et Kirkman, 2015, p. 212-213). Ainsi, le leadership d'habilitation n'a pas toujours un effet positif aussi important sur la performance, et parfois n'a pas d'effet direct. Cheong et al. (2016), par exemple, n'ont pas trouvé dans leur étude de relation directe entre le leadership d'habilitation et la performance dans le rôle, et ont expliqué ce phénomène par le double impact qu'a l'habilitation (en anglais, *empowerment*) sur un employé : d'abord il habilite (en anglais, *enable*) à proprement dit, mais il représente également un poids, un fardeau, une charge (*burden*). Ainsi, le leadership a un impact indirect positif sur la performance de rôle à travers l'augmentation du sentiment d'efficacité personnel, mais il a également un impact indirect négatif à travers l'augmentation

de stressors reliés au travail. Ainsi, l'effet total dépend de l'importance de ces deux variables intermédiaires. Notre étude permettra donc d'évaluer l'effet d'un facteur contextuel, le soutien organisationnel, qui pourrait expliquer cette distinction. En évaluant l'effet conjoint et synergique du leadership d'habilitation et du soutien organisationnel, et plus particulièrement en plaçant le soutien organisationnel comme un modérateur dans la relation entre le leadership d'habilitation et la performance, nous sommes en mesure d'évaluer *quand* ou *dans quel contexte* le leadership d'habilitation a un effet positif sur la performance comportementale.

La recension des écrits nous amène à poursuivre deux objectifs de recherche. Le premier objectif est de vérifier les effets du leadership d'habilitation sur plusieurs facettes de la performance. La présente étude permettra ainsi de remédier au problème avancé par quelques auteurs à savoir qu'il y ait eu plus d'attention portée à l'influence de l'habilitation sur les résultantes affectives que sur les résultantes de performance (Maynard et al., 2012) et qu'il faille faire plus d'études établissant le lien entre l'habilitation et la performance.

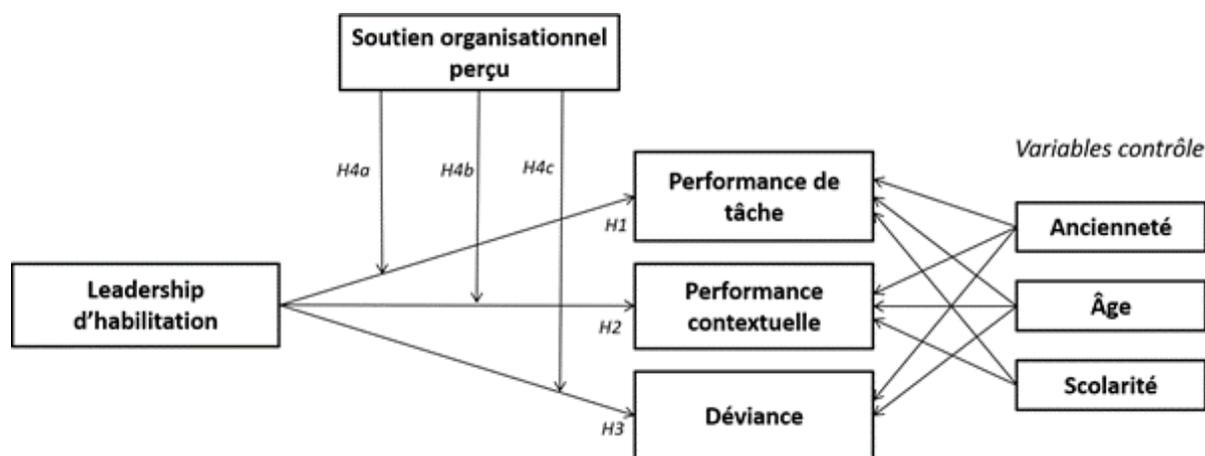
Le deuxième objectif de cette étude est de vérifier l'effet modérateur potentiel du soutien organisationnel dans la relation entre le leadership d'habilitation et la performance. En effet, l'impact du leadership d'habilitation sur la performance n'est pas à l'abri de facteurs contextuels pouvant influencer la relation entre les deux phénomènes. Plus spécifiquement, si le leadership d'habilitation implique un partage de pouvoir, nous postulons qu'il a un effet plus saillant sur la performance dans les contextes où les subordonnés ont également la perception qu'ils ont du soutien de la part de l'organisation. De plus, l'effet de ce facteur dans la relation entre le leadership d'habilitation et la performance n'a jamais fait l'objet d'une étude alors que plus de travail est nécessaire pour comprendre les situations et facteurs contextuels qui peuvent modérer la relation habilitation-performance (Maynard et al., 2012).

Cette étude cherche donc à répondre aux deux questions de recherche suivantes : (1) *Quel est l'effet du leadership d'habilitation sur la performance au travail ?* et (2) *Le soutien organisationnel perçu exerce-t-il un effet modérateur sur la relation entre le leadership d'habilitation et la performance ?*

2.2. Modèle de recherche

Considérant les connaissances actuelles sur les concepts à l'étude et leurs relations présentées au chapitre précédent, et suite à la problématique décrite plus haut, nous proposons le modèle de recherche présenté dans la Figure 1.

Figure 1. Représentation schématique du modèle de recherche



Le modèle comprend les cinq variables à l'étude : le leadership d'habilitation (variable indépendante), les trois types de performance au travail (performance de tâche, performance contextuelle, déviance ; variables dépendantes), et le soutien organisationnel perçu (variable modératrice). Le modèle permettra de vérifier les deux questions de recherche, à savoir s'il existe un lien entre le leadership d'habilitation et la performance au travail, et si ce lien est influencé par le soutien organisationnel perçu. Ces variables sont décrites ci-dessous.

Le leadership d'habilitation (variable indépendante) est défini comme étant les comportements des leaders qui facilitent la performance des employés dans des environnements offrant de l'autonomie en habilitant et en encourageant les travailleurs dans leurs rôles au travail. (Raub et Robert, 2010). Ce type de leadership est caractérisé par cinq types de comportements : Diriger par l'exemple, Coaching, Prise de décision participative, Informer et Considérer/Interagir avec l'équipe (Arnold et al., 2000).

La performance individuelle au travail est définie comme étant la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrétionnaires d'un individu sur une période de temps donnée (Motowidlo, 2003, p. 39). Trois types de performances sont évalués dans le

cadre de ce mémoire (variables dépendantes), à savoir la performance dans la tâche, la performance contextuelle, et la déviance. La performance dans la tâche correspond aux comportements reliés aux activités contribuant à l'aspect technique du travail (directement ou indirectement) et reflétés dans la description de travail de l'employé (Borman et Motowidlo, 1993 ; Williams et Anderson, 1991). La performance contextuelle peut être définie comme étant les comportements qui contribuent à l'atteinte des buts de l'organisation en procurant un environnement psychologique et social propice à la réalisation des tâches (Cascio et Aguinis, 2011 ; Rotundo et Sackett, 2002). Enfin, les comportements de déviance sont les comportements volontaires de transgression des normes de l'organisation et qui nuisent au bien-être de l'organisation ou de ses membres (Robinson et Bennett, 1995).

Le soutien organisationnel perçu (variable modératrice) représente quant à lui la croyance générale d'un employé que son organisation valorise sa contribution et s'intéresse à son bien-être (Eisenberger et al., 1986).

Enfin, le modèle de recherche comprend également des variables de contrôle susceptibles d'avoir un effet sur la variable dépendante, afin d'éliminer leur impact statistique dans le modèle et de cerner le mieux possible l'effet de la variable indépendante sur les variables dépendantes. Afin de déterminer les variables contrôles à intégrer dans notre modèle, nous nous sommes fiés à une série de méta-analyses produites par Ng et Fledman (2008 ; 2009 ; 2010 ; Ng, Lam et Feldman, 2016), ainsi que par Roth, Purvis et Bobko (2010) portant sur les relations existantes entre des variables sociodémographiques et différentes dimensions de la performance. Un résumé des résultats de leurs analyses pour nos variables dépendantes se trouve dans le Tableau 9. Sur la base de cette recension, et considérant que plusieurs études portant sur la performance contrôlent pour le rôle de variables sociodémographiques dans l'explication de cette performance, nous avons choisi toutes les variables sociodémographiques qui avaient un impact sur une des variables de la performance selon un intervalle de confiance de 95% dans ces méta-analyses comme variables contrôle dans notre modèle. Ainsi, nous avons contrôlé l'effet de l'ancienneté et de l'âge sur toutes les variables de la performance ; nous avons également contrôlé l'effet de la scolarité sur la performance de tâche et la performance contextuelle.

Tableau 9. Méta-analyses portant sur l'effet de certaines variables sociodémographiques sur la performance

Relation	d	r _c	k	N	IC 95%
Genre → PT (gén)	-,11		61	45 733	
Genre → PT (sup.)	-,14		50	36 896	
Genre → CCO (sup.)		-,00	60	16 625	[-,02 ; ,02]
Genre → CCO-I (sup.)		,03	31	7 941	[,00 ; ,06]
Genre → CCO-O (sup.)		-,00	29	8 039	[-,02 ; ,02]
Genre → Déviance (sup.)		-,19	4	580	[-,41 ; ,03]
Genre → DI (sup.)		-,03	9	1 949	[-,10 ; ,04]
Genre → DO (sup.)		-,03	12	2 786	[-,09 ; ,03]
Ancienneté → PT (gén.)		,10	222	70 304	[,08 ; ,12]
Ancienneté → PT (sup.)		,11	136	39 464	[,09 ; ,13]
Ancienneté → CCO (gén.)		,08	42	13 606	[,04 ; ,13]
Ancienneté → CCO (sup.)		,03	19	6 002	[-,02 ; ,08]
Ancienneté → CCO-I (gén.)		,10	75	18 468	[,06 ; ,13]
Ancienneté → CCO-I (sup.)		,08	36	8 525	[,04 ; ,12]
Ancienneté → CCO-O (gén.)		,10	79	22 155	[,07 ; ,12]
Ancienneté → CCO-O (sup.)		,06	41	10 378	[,02 ; ,09]
Ancienneté → Déviance (gén.)		-,07	29	7 601	[-,11 ; -,03]
Ancienneté → Déviance (sup.)		-,19	4	1 478	[-,28 ; -,11]
Âge → PT (sup.)		,02	118	52 048	[,02 ; ,03]
Âge → CCO (sup./pairs/autres)		,06	18	5 404	[,04 ; ,09]
Âge → CCO-I (sup./pairs/autres)		,05	42	10 565	[,03 ; ,07]
Âge → CCO-O (sup./pairs/autres)		,06	34	9 308	[,04 ; ,09]
Âge → Déviance (sup./pairs)		-,09	6	1 151	[-,17 ; -,02]
Éducation → PT (sup.)		,09	85	47 125	[,08 ; ,10]
Éducation → CCO (sup.)		,17	10	3 036	[,15 ; ,19]
Éducation → CCO-I (sup.)		,06	22	6 024	[,02 ; ,10]
Éducation → CCO-O (sup.)		,12	21	5 601	[,07 ; ,17]
Éducation → Déviance (sup./pairs)		-,04	7	4 158	[-,17 ; ,09]

Notes. PT = performance de tâche; CCO = comportements de citoyenneté organisationnelle, en général; CCO-I = CCO orientés vers les individus; CCO-O = CCO orientés vers l'organisation; DI = déviance orientée vers les individus; DO = déviance orientée vers l'organisation; gén. = toutes les mesures; sup. = mesuré par le superviseur; pairs = mesuré par les pairs; autres = mesurés par d'autres personnes; d = taille d'effet; r_c = corrélation corrigée; k = nombre d'échantillons cumulés; N = taille de l'échantillon cumulé; IC 95 % = intervalle de confiance à 95 %.

2.3. Hypothèses de recherche

Le modèle de recherche présenté précédemment nous amène à considérer quatre hypothèses de recherche qui sont décrites et justifiées dans les sous-sections suivantes.

2.3.1. Relation entre le leadership d’habilitation et les différents types de performance individuelle

Comme il a été mentionné précédemment, la théorie sociale-cognitive (Bandura, 1986) postule qu’à travers un soutien émotif, des mots d’encouragements et un modèle de succès auquel s’identifier (ce que permet un leadership habilitant), les individus puissent développer un sentiment d’efficacité qui les amène à fournir des efforts supplémentaires dans leurs activités comme les tâches et à persister dans l’adversité, ce qui pourrait se traduire par une meilleure quantité et qualité du travail (Bandura et Locke, 2003). De plus, plusieurs études ont déjà montré des corrélations directes positives entre le leadership d’habilitation et la performance de tâche (Humborstad et al., 2014 ; Martin et al., 2013 ; Raub et Robert, 2010). Cela nous permet de formuler la première hypothèse :

Hypothèse 1 : Il existe une relation positive entre le leadership d’habilitation chez le supérieur et la performance de tâche chez le subordonné.

Aussi, la théorie de l’échange social (Blau, 1964) et le principe de réciprocité (Gouldner, 1960) nous permettent de proposer que des actions perçues comme discrétionnaires de la part du superviseur, comme des comportements de leadership d’habilitation offrant plus d’autonomie, de la participation et du coaching, puissent inciter le subordonné à réciproquer en adoptant à son tour des comportements discrétionnaires, comme des comportements de performance contextuelle. La théorie de l’autodétermination (Deci, 1975 ; Deci et Ryan, 1985) indique que les individus ont, entre autres besoins, un besoin de compétence et d’autodétermination et que ces besoins leur donnent une motivation intrinsèque permettant de s’engager dans des comportements créatifs, proactifs et autodirigés (comme des comportements de performance contextuelle) lorsqu’ils sont stimulés, ce que permet l’habilitation (Thomas et Velthouse, 1990). Considérant les études ayant déjà trouvé un lien positif entre le leadership

d'habilitation et la performance contextuelle (Auh et al., 2014 ; Martin et al., 2013 ; Raub et Robert, 2010 ; 2013), nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : Il existe une relation positive entre le leadership d'habilitation chez le supérieur et la performance contextuelle chez le subordonné.

Par ses actions, le leadership d'habilitation devrait réduire les comportements de déviance en milieu de travail. Un leader qui est un bon modèle et montre un exemple positif devrait inciter ses subordonnés à se surpasser en limitant leur propension à avoir de tels comportements de déviance. Il devrait y avoir moins de déviance également si le leader prend des décisions de manière participative et s'il prend la peine d'expliquer ses décisions et celles de l'organisation, créant ainsi un sentiment de justice et d'être entendu et réduisant les chances que l'employé se fasse justice lui-même en entreprenant des comportements de déviance. Un leader qui a de la considération pour ses employés et qui interagit avec l'équipe devrait réduire les comportements de déviance de ses subordonnés. En se basant sur le modèle centré sur les émotions de Spector et Fox (2002), le leadership d'habilitation devrait ainsi permettre de réduire les émotions négatives vécues en milieu de travail et qui peuvent engendrer des comportements de déviance diminuant du même coup ceux-ci. Sur le plan empirique, Bester (2015) a trouvé une relation entre le leadership d'habilitation et la déviance, conceptualisée selon eux comme une dimension des comportements de citoyenneté. Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : Il existe une relation négative entre le leadership d'habilitation chez le supérieur et les comportements de déviance chez le subordonné.

2.3.2. Rôle modérateur du soutien organisationnel dans la relation entre le leadership d'habilitation et les différents types de performance individuelle

Dans un contexte où l'on souhaite responsabiliser et autonomiser les employés, il est important que les employés aient le sentiment d'être soutenus (Raub et Robert, 2010). Il s'agit d'un élément contextuel important qui permettrait de rehausser l'effet du leadership d'habilitation (Howell et al., 1986). En effet, avoir trop d'autonomie peut être perçu par l'employé comme si on le laissait à lui-même (Humborstad et al., 2008) et nuire à la performance. Ce sentiment d'être abandonné peut être réduit, voire éliminé dans un contexte où

l'employé reçoit du soutien de la part de son organisation (Beehr, 1985 ; House, 1981). Un employé soutenu par son organisation peut alors pleinement bénéficier des impacts positifs du leadership d'habilitation et sa performance s'en voit améliorée.

De plus, la performance au travail est déterminée par trois facteurs explicatifs importants, soit les habiletés, la motivation, et les ressources (Boxall et Purcell, 2003 ; Marin-Garcia et Tomas, 2016) et les effets de ces facteurs explicatifs se multiplient. Le leadership d'habilitation permet de motiver ses subordonnés et le soutien organisationnel fournit les ressources. Pour cette raison, on peut présenter l'effet conjoint du leadership d'habilitation et du soutien organisationnel sur la performance comme un effet de synergie : l'interaction entre les deux concepts permet d'expliquer davantage la performance que l'addition de leurs deux effets. Sur cette base, nous émettons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 4a : Le soutien organisationnel perçu par le subordonné exerce un effet modérateur dans la relation entre le leadership d'habilitation du supérieur et la performance de tâche du subordonné, de sorte que la relation entre le leadership d'habilitation et la performance de tâche est plus forte lorsque le soutien perçu est plus élevé.

Hypothèse 4b : Le soutien organisationnel perçu par le subordonné exerce un effet modérateur dans la relation positive entre le leadership d'habilitation du supérieur et la performance contextuelle du subordonné, de sorte que la relation entre le leadership d'habilitation et la performance contextuelle est plus forte lorsque le soutien perçu est plus élevé.

Hypothèse 4a : Le soutien organisationnel perçu par le subordonné exerce un effet modérateur dans la relation négative entre le leadership d'habilitation du supérieur et les comportements de déviance du subordonné, de sorte que la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements de déviance est plus forte lorsque le soutien perçu est plus élevé.

Chapitre 3 — Méthodologie

Cette section présente les choix méthodologiques qui ont été faits. Dans un premier temps, nous présenterons le devis de recherche et justifierons les outils de mesure utilisés pour faire la collecte de données. Puis, nous expliquerons le déroulement de la recherche et présenterons le contexte organisationnel. Les instruments utilisés pour mesurer les variables seront ensuite décrits, de même que les considérations éthiques entourant la recherche. Enfin, le plan d'analyse est décrit.

3.1. Devis de recherche et outil de mesure

Afin de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons recueilli des données quantitatives en milieu organisationnel dans le cadre d'un projet de recherche et d'intervention de plus grande envergure dirigé par Marie-Claude Gaudet, professeure adjointe à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Le projet en question vise le développement de la mobilisation et de la performance dans le secteur de la fabrication métallique au Québec. Dans le cadre de ce projet, nous avons sollicité les employés de cinq entreprises du secteur de la fabrication métallique au Québec, ainsi que leurs superviseurs. Pour être en mesure de contacter ces entreprises, nous avons collaboré avec Alliance Métal Québec (AMQ). AMQ est un « Créneau d'excellence Accord » : un réseau d'organisations « aux activités connexes et interdépendantes, qui collaborent entre elles et se concurrencent [...] regroupés sur un territoire défini [...] constituant un secteur où la région a su se démarquer grâce à des compétences et à des produits particuliers [et] employant des chercheurs et une main-d'œuvre qualifiés » (MESI, s.d.). AMQ regroupe des entreprises principalement dans la région de Lanaudière. Ainsi, quatre des cinq entreprises provenaient de cette région, et la cinquième provenait de la Montérégie. De concert avec AMQ, l'équipe de recherche a contacté les membres afin de les inviter à participer au projet de recherche dont les résultats ont servi également à faire un diagnostic organisationnel et à établir un plan d'intervention.

Le devis de recherche est un devis transversal, puisque toutes les données sur les variables ont été recueillies à un temps donné. Cette façon de fonctionner a pour avantage de limiter l'énergie, le temps et les ressources investies dans la collecte des données. Un

désavantage de cette façon de faire, en comparaison avec un devis longitudinal par exemple, est qu'il ne nous sera pas possible de voir l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante dans le temps ce qui ne nous permet pas d'inférer un lien de causalité.

La collecte de données a été effectuée par la méthode du questionnaire. Dans l'une des entreprises, nous avons utilisé un questionnaire papier pour les répondants travaillant dans les usines, ainsi qu'un questionnaire en ligne pour les répondants travaillant dans des bureaux. Dans les quatre autres entreprises, le questionnaire papier a été utilisé pour tous les répondants. Deux questionnaires ont été utilisés : le premier a été distribué aux employés afin de recueillir des informations sur leurs perceptions du leadership de leur supérieur immédiat (variable indépendante) et du soutien organisationnel (variable modératrice), de même que les variables contrôle (âge, niveau d'éducation, ancienneté). Un deuxième questionnaire a été distribué aux supérieurs immédiats, afin qu'ils évaluent la performance individuelle au travail (variables dépendantes) de leurs subordonnés. Ainsi, en collectant les données auprès de deux sources différentes, cela nous permettra d'atténuer le biais de variance commune (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003). Dans la première entreprise, uniquement les superviseurs des répondants en ligne ont répondu au questionnaire sur les comportements de la performance, et les questionnaires papier étaient anonymes. Dans les quatre autres entreprises, tous les superviseurs ont été sollicités et un code sur le questionnaire permettait d'identifier le répondant et combiner les données avec celles de leur supérieur.

Le questionnaire distribué aux employés comprenait plusieurs mesures de perception du leadership, des mesures attitudinales (p. ex. soutien organisationnel, habilitation psychologique, engagement, fierté), d'autres mesures ayant trait au contexte de travail (p. ex. interdépendance et complexité des tâches), des éléments de santé et sécurité au travail et des questions sociodémographiques. Il comportait environ 250 questions, prenait environ 45 minutes à remplir et les employés y répondaient durant leurs heures de travail. Pour la plus petite des cinq organisations, la longueur du questionnaire des employés était un frein à la participation à l'étude; nous avons donc produit un questionnaire plus court, de 130 questions pour leur permettre de participer. Celui-là prenait 25 minutes à remplir. Le questionnaire des superviseurs comprenait des questions relatives à la performance ainsi que les comportements d'innovation de leurs subordonnés. Il prenait environ 5 minutes à remplir par subordonné évalué.

3.2. Déroulement de la recherche

La recherche s'est déroulée comme suit. Dans la première organisation, un lien personnalisé vers le questionnaire en ligne permettant d'identifier le répondant et de nous assurer qu'il ne répondait qu'une seule fois a été envoyé par un assistant de recherche à tous les employés disposant d'un courriel de l'entreprise. Les répondants ont eu un mois pour répondre au questionnaire. Une professionnelle des ressources humaines dans l'entreprise a envoyé un rappel aux employés avant la fin du délai. Ensuite, environ 2 mois après la fin du délai pour répondre au questionnaire employé, l'auteur du mémoire a envoyé à chacun des superviseurs par courriel le questionnaire permettant d'évaluer la performance comportementale. Dans les quatre autres entreprises, l'auteur du mémoire s'est présenté sur les lieux de travail et pendant les heures de travail. Il a informé les participants de l'objectif de l'étude et a distribué le questionnaire aux employés ainsi qu'à leur supérieur immédiat. Le questionnaire commençait par une page sur laquelle nous faisons une explication des considérations éthiques importantes de l'étude, telles que la garantie de confidentialité des réponses et la participation volontaire. Lorsqu'il y avait des absents, une enveloppe préaffranchie personnalisée pour chacun des absents, et contenant le questionnaire, ainsi qu'une lettre d'invitation avec un code personnel dans une enveloppe scellée a été remise à l'employeur pour que ces personnes puissent répondre au questionnaire à un autre moment.

En tout, sur 2052 personnes travaillant dans ces cinq organisations, 1036 nous ont remis un questionnaire employé, ce qui correspond à un taux de réponse de 50 %. Après avoir retiré les répondants de la première organisation ayant répondu anonymement au format papier (667 répondants), puis les répondants n'ayant pas identifié leur questionnaire à l'aide de leur code personnel dans les autres organisations (9), et ensuite les répondants pour lesquels nous n'avions pas de questionnaire superviseur (177), nous avons un échantillon final de 263 répondants avec des réponses du superviseur apparié. Ainsi, nous pouvons qualifier notre échantillon « de convenance » puisque ce dernier a été choisi délibérément pour des raisons d'accessibilité et en fonction des circonstances. Par conséquent, il convient de souligner qu'il sera difficile de généraliser les résultats, afin de les appliquer à d'autres contextes. En effet, lorsque l'échantillon n'est pas intégralement aléatoire et suffisamment représentatif, la validité externe peut être remise en question.

3.3. Description de l'échantillon

Cette section présente le contexte organisationnel des entreprises qui ont participé à l'étude, ainsi que le portrait sociodémographique des participants qui composent l'échantillon.

3.3.1. Contexte organisationnel

La population visée par l'étude représente les travailleurs québécois du secteur de la fabrication métallique industrielle. L'échantillon est composé de travailleurs et de leurs supérieurs immédiats dans des entreprises de ce secteur d'emploi elles-mêmes regroupées dans le créneau d'excellence décrit plus haut. Quatre entreprises se situent dans la région de Lanaudière, et une entreprise se situe dans la région de la Montérégie.

Une des entreprises emploie 1783 personnes regroupées sur dix sites et fabrique des produits d'acier à partir de matières premières. Uniquement les personnes ayant des adresses courriel au sein de l'entreprise ont été incluses dans cette étude, ce qui représente surtout des cadres et des employés de bureaux et des services, car les autres répondants ont répondu de manière anonyme avec le questionnaire papier. Une autre entreprise comprend 168 employés et fabrique des pièces pour véhicules lourds. Les trois autres entreprises sont de plus petite taille: deux ateliers d'usinage de 22 et 30 personnes, ainsi qu'un entrepôt de matériel de gros pour l'industrie embauchant 42 personnes. Les travailleurs sondés dans les cinq entreprises font plusieurs métiers et ont divers niveaux d'autonomie. Les deux plus grosses entreprises ont des travailleurs syndiqués, mais nous ne connaissons pas la proportion de nos répondants qui sont syndiqués versus ceux qui ne le sont pas. Les entreprises participantes ont été choisies sur la base de leur volonté à participer au programme de recherche et d'intervention.

3.3.2. Données sociodémographiques

Notre collecte de données nous a permis d'obtenir les réponses de 263 participants à travers cinq organisations, ainsi que leurs superviseurs. Le Tableau 10 fait le portrait sociodémographique de notre échantillon. Notons que dans l'organisation 1 et dans l'organisation 4, il y a une moins grande proportion d'hommes. Pour l'organisation 1, cela s'explique possiblement par le fait que nous utilisons uniquement les répondants en ligne, car en considérant l'ensemble des répondants dans cette entreprise, la proportion d'hommes grimpe

à 87 %. En général, la moyenne d'âge se tient autour de 45 ans. Aussi, l'ancienneté est très basse dans la troisième organisation, car cette PME est en expansion depuis quelques années et a procédé à plusieurs embauches dans les trois dernières années (14 des 26 répondants ont trois années d'ancienneté ou moins).

Les 263 employés composant notre échantillon de subordonnés étaient supervisés par un total de 43 superviseurs, ce qui représente une moyenne de 6,1 employés par superviseur. Une proportion de 21 % de ces superviseurs sont des femmes et 79 % sont des hommes. La moyenne d'âge des 28 superviseurs ayant rapporté cette information est de 48,1 ans (écart-type : 7,8 ans).

Tableau 10. Portrait sociodémographique de l'échantillon

Source	Taille	N brut	N final	Proportion d'hommes	Âge (année)		Ancienneté (années)	
					Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type
Organisation 1	1783	878	61	65%	44,18	9,02	13,43	10,67
Organisation 2	27	22	21	95%	46,81	13,79	17,34	14,50
Organisation 3	32	30	26	92%	38,92	9,97	4,75	4,90
Organisation 4	42	36	31	65%	46,71	10,79	7,14	7,82
Organisation 5	168	150	122	90%	45,90	10,25	17,20	10,73
Total	2052	1032	263	80%	44,98	10,49	13,85	11,20

Notes. Le « N brut » comprend tous les répondants ayant rempli un questionnaire employé. Le « N final » comprend tous les répondants pour lesquels nous connaissons l'identité et étions en avons les réponses du superviseur pour les questions concernant les comportements organisationnels.

3.4. Mesure des variables

Les données de la recherche ont été collectées à l'aide de questionnaires dans lesquels les participants ont eu à répondre à des questions concernant leur perception quant aux variables à l'étude. Les réponses ont été données sur des échelles de Likert en 7 points ayant différents ancrages dépendamment de la variable, sauf pour les variables contrôle, et chacune des questions correspondait à un indicateur de la mesure des variables. Les sous-sections suivantes décrivent les échelles, et donc les indicateurs choisis pour mesurer chacune des variables.

3.4.1. Variable indépendante : le leadership d'habilitation

Le leadership d'habilitation a été évalué avec une version abrégée de l'*Empowering Leadership Questionnaire* (ELQ ; Arnold et al., 2000). En effet, comme il a été expliqué précédemment, il existe de nombreuses conceptions du leadership d'habilitation. Chaque conception est rattachée à un ou plusieurs instruments de mesure, et en adhérant à la conception d'Arnold et al. (2000) du leadership d'habilitation, il est important d'utiliser un instrument de mesure qui reflète leur conception. Cependant, l'instrument original validé par ces auteurs (ELQ ; Arnold et al., 2000) est passablement long, comportant 38 indicateurs. Il est nécessaire d'avoir un instrument de mesure qui soit moins long, puisque le questionnaire comporte dans son ensemble un nombre important de questions, soit environ 250². D'une part, en ayant un nombre élevé de questions, il est possible que le lecteur s'épuise ou se démotive avant la fin du questionnaire et qu'il réponde avec moins d'attention aux questions vers la fin du questionnaire (Burchell et Marsh, 1992). D'autre part, il est de la volonté des entreprises avec lesquelles nous travaillons d'avoir un questionnaire qui comporte un nombre maximal de questions. Pour ces raisons, nous avons réduit le nombre d'indicateurs à quinze, et avons équilibré leur nombre par dimensions du leadership d'habilitation (l'instrument original comporte un nombre d'indicateurs différents pour chaque dimension, allant de cinq à onze). Ainsi, ce sont trois indicateurs par dimension, pour chacune des cinq dimensions du leadership d'habilitation – les indicateurs qui étaient les plus représentatifs de la dimension en question selon l'équipe de recherche – qui ont été sélectionnés.

Plusieurs études ont également utilisé quinze indicateurs de l'ELQ (trois par dimensions) pour mesurer le leadership d'habilitation (p. ex. Li et al., 2017 ; Raub et Robert, 2010 ; 2013 ; Robert et al., 2000 ; Srivastava et al., 2006), et ce dans toutes sortes de contextes et dans plusieurs pays à travers le monde : États-Unis, Mexique, Pologne, Inde, Corée du Sud, Chine, Japon, Émirats Arabes Unis. À chaque occasion, le questionnaire a été traduit dans la langue majoritaire du pays en question. Les échelles ont obtenu de très bons coefficients alphas de Cronbach dans chacune de ces études (tous entre ,94 et ,96 à l'exception d'un des quatre

² Le nombre exact de questions a varié d'une organisation à l'autre, car nous avons retiré des questions à la demande des entreprises.

échantillons de l'étude de Robert et al. pour lequel le α était de ,90). L'outil n'a jamais été validé en français à notre connaissance, mais Boudrias, Brunet, Morin, Savoie, Plunier et Cacciatore (2010) ont traduit en français puis intégré dans leur propre échelle certains des indicateurs de l'échelle d'Arnold et al. (2000). Cette échelle qui contenait également des indicateurs provenant de l'échelle de Konczak et al. (2000) avait obtenu un très bon indice de fidélité ($\alpha = ,98$). Par ailleurs, et sans en avoir fait une revue systématique, on constate que l'échelle d'Arnold et al. (2000), ainsi que celle d'Ahearne et al. (2005) sont les deux échelles les plus utilisées, à peu près de manière équivalente en proportion. Malgré que nous n'ayons pas effectué de pré-test sur cette échelle (ou sur aucune des autres échelles, par ailleurs), nous avons consulté des professionnels RH ou encore le président ou la présidente de chacune des organisations, afin de vérifier que chacune des questions était claire, s'adaptait au contexte et pourrait être bien comprise. Suite aux commentaires, nous n'avons eu à faire aucune modification aux questions comprises dans notre étude.

Les participants étaient invités à répondre aux questions en indiquant à quel point ils sont d'accord avec le fait que leur superviseur exprime ou non les comportements décrits, et à l'aide d'une échelle de Likert allant de 1 (Très en désaccord) à 7 (Très en accord). Les indicateurs en question sont présentés dans le Tableau 11.

3.4.2. Variable dépendante : la performance individuelle

Afin de mesurer la performance individuelle au travail, quinze indicateurs ont été retenus. Un instrument existait pour mesurer à la fois la performance de tâche et la performance de citoyenneté, celui de Williams et Anderson (1991). La performance de citoyenneté y est divisée en deux dimensions, une dimension interpersonnelle et une dimension organisationnelle, une dimensionnalité reconnue et utilisée fréquemment dans les écrits (Organ, 1997; Podsakoff et al. 2009). Pour évaluer les comportements de déviance, l'échelle de Bennett et Robinson (2000) a été choisie, car elle est utilisée fréquemment dans la littérature (Berry, Ones et Sackett, 2007) et comporte une dimensionnalité divisée en comportements interpersonnels et orientés vers l'organisation. De plus, une division des comportements volontaires en ces quatre dimensions (CCOI, CCOO, DI et DO) a déjà été utilisée par le passé (O'Brien et Allen, 2008).

Tableau 11. Indicateurs servant à mesurer le leadership d'habilitation

Indicateurs
1. Il établit des normes de performance élevées par ses propres comportements.
2. Il travaille aussi fort que moi.
3. Il est un exemple à suivre.
4. Il m'encourage à donner mes idées et faire des suggestions.
5. Il écoute mes idées et mes suggestions.
6. Il utilise mes suggestions lorsqu'il prend des décisions qui m'affectent.
7. Il me suggère des moyens pour améliorer ma performance.
8. Il m'offre son aide.
9. Il m'apprend comment régler les problèmes par moi-même.
10. Il m'explique les objectifs de l'entreprise.
11. Il m'explique les règles et les attentes de l'entreprise.
12. Il m'explique ses décisions et ses actions.
13. Il se préoccupe de mon bien-être et de mes problèmes personnels.
14. Il s'entend bien avec moi et je m'entends bien avec lui.
15. Il se tient au courant de l'avancement de mon travail.

Notes. Indicateurs 1, 2 et 3 = Composante « Diriger par l'exemple » ; Indicateurs 4, 5 et 6 = Composante « Prise de décision participative » ; Indicateurs 7, 8 et 9 = Composante « Coaching » ; Indicateurs 10, 11 et 12 = Composante « Informer » ; Indicateurs 13, 14 et 15 = Composante « Considérer et interagir avec l'équipe ».

Ainsi, trois items provenant de la dimension *In-role behavior* d'une échelle conçue par Williams et Anderson (1991) – les items ayant obtenu les plus forts poids factoriels dans leur analyse factorielle – ont été utilisés pour mesurer la performance dans la tâche. Deux items provenant de la dimension *OCBO* d'une échelle conçue par Williams et Anderson (1991), ainsi qu'un item de la dimension vertu civique d'une échelle de comportements de citoyenneté conçue par Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter (1990) – les items ayant obtenu les plus forts poids factoriels dans leur analyse factorielle – ont été utilisés pour mesurer les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers l'organisation (CCO-O). Trois items provenant de la dimension *OCBI* d'une échelle conçue par Williams et Anderson (1991) – les items ayant obtenu les plus forts poids factoriels dans leur analyse factorielle – ont été utilisés pour mesurer les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus (CCO-I).

Ensemble, les items mesurant les CCO-O et les CCO-I forment une mesure de la performance contextuelle. Trois items provenant de la dimension *organizational deviance* d'une échelle conçue par Robinson et Benett (1995) – les items ayant obtenu les plus forts poids factoriels dans leur analyse factorielle – ont été utilisés pour mesurer la déviance organisationnelle. Trois items provenant de la dimension *interpersonal deviance* d'une échelle conçue par Robinson et Bennett (1995) – les items ayant obtenu les plus forts poids factoriels dans leur analyse factorielle – ont été utilisés pour mesurer la déviance interpersonnelle. Ensemble, les items mesurant la déviance organisationnelle et la déviance interpersonnelle forment une mesure des comportements de déviance. Les superviseurs étaient invités à répondre aux questions en indiquant à quel point ils sont d'accord avec le fait que chacun de leur subordonné exprime ou non les comportements décrits, et à l'aide d'une échelle de Likert allant de 1 (Jamais) à 7 (Toujours). Les indicateurs choisis sont présentés dans le Tableau 12.

Les échelles originales ont été significativement réduites pour les mêmes raisons que l'échelle de leadership, c'est-à-dire pour avoir un questionnaire qui ne soit pas trop long et pour répondre aux exigences des entreprises. Également, nous avons voulu réduire le chevauchement entre les mesures de performance contextuelle et de comportements de déviance, car c'est une préoccupation importante qu'ont relevée certains auteurs (Spector, Bauer et Fox, 2010). Pour cette raison, un des items de la dimension mesurant la performance contextuelle orientée vers les individus a été modifié, car il apparaissait à l'équipe de recherche qu'il pourrait davantage appartenir à la mesure des comportements de déviance orientés vers l'organisation. Cet item a été remplacé par un item d'un autre instrument, celui de Podsakoff et al. (1990).

3.4.3. Variable modératrice : le soutien organisationnel perçu

Le soutien organisationnel perçu a été mesuré à l'aide de quatre indicateurs provenant de l'échelle de Eisenberger et al. (1986), c'est-à-dire les deux items ayant obtenu les plus forts poids factoriels pour chacune des deux facettes du soutien organisationnel, à savoir la perception que l'organisation valorise la contribution des employés et la perception que l'organisation se soucie de leur bien-être. L'échelle originale comporte 36 items, mais pour les mêmes raisons que celles mentionnées pour les deux autres variables, il a été nécessaire de réduire à un nombre plus petit d'items.

Tableau 12. Indicateurs servant à mesurer la performance

Indicateurs
1. Il exécute son travail de manière convenable.
2. Il satisfait aux exigences qui sont spécifiées sans sa description de poste.
3. Il répond aux exigences de performance propres à son poste de travail.
4. Il aide ceux qui ont été absents ou qui ont une plus grosse charge de travail.
5. Il met tout en œuvre pour aider les nouveaux employés.
6. Il s'intéresse au succès de ses coéquipiers.
7. Il démontre une présence au travail au-dessus de la norme.
8. Il prévient lorsqu'il est incapable de se présenter au travail.
9. Il se tient au courant des changements dans l'entreprise.
10. Il se moque des gens au travail.
11. Il utilise des blasphèmes en s'adressant aux gens au travail.
12. Il se comporte de manière vulgaire envers les autres au travail.
13. Il prend des pauses plus longues que ce qui est acceptable.
14. Il arrive souvent en retard sans permission.
15. Il ne suit pas les directives du superviseur.

Notes. Indicateurs 1 à 3 = Performance de tâche ; Indicateurs 4 à 9 = Performance contextuelle (les indicateurs 4 à 6 représentent les CCO-I et les indicateurs 7 à 9 représentent les CCO-O); Indicateurs 10 à 15 = Comportements de déviance (les indicateurs 10 à 12 représentent la déviance interpersonnelle et les indicateurs 13 à 15 représentent la déviance organisationnelle).

Tableau 13. Indicateurs servant à mesurer le soutien organisationnel perçu

Indicateurs
1. Mon entreprise essaie de faire le nécessaire pour m'aider à effectuer mon travail au mieux de mes capacités.
2. Mon entreprise prend réellement en considération mes objectifs et mes valeurs.
3. Mon entreprise est réellement soucieuse de mon bien-être.
4. Quand j'ai un problème, mon entreprise m'apporte son aide.

Bien que les auteurs suggèrent l'utilisation d'au moins huit items pour mesurer le construit (Rhoades et Eisenberger, 2002), certaines études ont utilisé six items (p. ex. Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch et Rhoades., 2001), et même trois items (Witt, 1992 ; Yoon et Lim, 1999) pour l'évaluer. Comme le montre la méta-analyse conduite par Rhoades et Eisenberger (2002), c'est cet instrument qui a été utilisé dans la presque totalité des études impliquant le soutien organisationnel perçu. L'instrument montre par ailleurs d'excellentes qualités psychométriques, puisque ses indices de fiabilité sont élevés et que la validité convergente et divergente avec d'autres concepts théoriquement liés a été montrée à de nombreuses reprises (Rhoades et Eisenberger, 2002). Les participants ont répondu aux questions à l'aide d'une échelle de Likert en sept points, allant de 1 (Très en désaccord) à 7 (Très en accord). Le Tableau 13 présente chacun des indicateurs utilisés pour mesurer le soutien organisationnel perçu.

3.4.4. Variables de contrôle

Quatre variables de contrôle ont été mesurées dans cette recherche. L'âge est mesuré à l'aide d'une question dans le questionnaire des employés : « Quel est votre âge ? » et les participants ont été invités à répondre en années. L'ancienneté est mesurée à l'aide d'une question dans le questionnaire des employés leur demandant « Depuis combien d'années travaillez-vous dans l'entreprise ? » et les employés ont été invités à répondre sur une ligne le nombre d'années et de mois. Pour mesurer le niveau d'éducation, une question dans le questionnaire des employés demande « Quel est le plus haut diplôme que vous avez obtenu ? (Encerlez une seule réponse) » et les participants avaient le choix suivant : « 1. Un diplôme d'études secondaires (DES) ou professionnelles (DEP) », « 2. Un diplôme d'études collégiales (DEC) », « 3. Un diplôme universitaire », 4. « Autre ». Si le participant encerclait « 4. Autre », une ligne lui demandait de préciser, et nous avons ensuite recodé ces réponses pour qu'elles correspondent à la bonne catégorie (p. ex. des répondants ayant inscrit « MBA » ou « Certificat universitaire » ont été recodés dans « Un diplôme universitaire »). Lorsque la réponse n'était pas claire, nous avons remplacé la réponse par la médiane.

3.5. Considérations éthiques

L'éthique en recherche est une chose importante à considérer pour des raisons morales, mais aussi afin de bâtir un lien de confiance avec les organisations et les participants. Ce lien de confiance est nécessaire pour s'assurer d'obtenir des réponses honnêtes au questionnaire qui sera distribué, et ainsi avoir des données correspondant à la réalité.

Dans le cadre de cette étude, le comité d'éthique de l'Université de Montréal a revu les objectifs et le déroulement de la recherche que nous avons entrepris et les a approuvés. Nous nous étions engagés à prendre le temps de nous assurer que les participants acceptaient de répondre aux questions de manière volontaire en ne leur faisant subir aucune pression. Nous leur avons assuré que leurs réponses étaient recueillies et allaient être traitées de manière confidentielle. De plus, nous nous sommes assurés de présenter les objectifs de la recherche et de l'intervention de la manière la plus claire.

3.6. Plan d'analyses

Cette section vise à présenter les différentes analyses des résultats. Dans les paragraphes qui suivent, nous détaillerons les analyses préliminaires effectuées, ainsi que les analyses faites pour vérifier les hypothèses de recherche.

3.6.1. Analyses préliminaires

Nous avons conduit plusieurs analyses préliminaires afin de vérifier la congruence entre les données recueillies et les concepts étudiés tels qu'ils sont présentés dans les écrits. Ces analyses nous ont permis de valider leur utilisation pour la vérification des hypothèses de recherche.

3.6.1.1 Analyses descriptives et de fidélité

Les analyses descriptives ont pour fonction de présenter une vue d'ensemble de nos résultats (Howell, Yzerbyt et Bestgen, 1998). Nous avons calculé la moyenne et l'écart-type de chacune de nos variables et les présentons conjointement aux analyses bivariées.

Les analyses de fidélité servent à vérifier la cohérence interne des concepts utilisés dans le questionnaire. Cette cohérence interne nous donne un indice que les différents indicateurs mesurés correspondent à un même construit. Pour évaluer la fidélité des construits, nous mesurerons l'alpha de Cronbach. Le résultat de ces analyses sera un nombre compris entre 0 et 1, un résultat plus près de 1 indiquant une mesure considérée fidèle. Il n'y a pas de consensus autour de ce qui représente un bon coefficient de fidélité, mais on peut qualifier un coefficient de fidélité se situant autour de ,90 « d'excellent », un coefficient se situant autour de ,80 de « très bon », ainsi qu'un coefficient autour de ,70 « d'adéquat » (Kline, 2011, p. 70). Un coefficient sous la barre des ,50 est généralement inacceptable en recherche, car cela signifie que la majorité de la variance du score de l'échelle est attribuable à la chance (Kline, 2011, p. 70).

3.6.1.2 Analyses bivariées

Les analyses bivariées permettent d'établir des corrélations entre deux variables en comparant leurs distributions (Howell et al., 1998). Chacune des variables de cette étude sera donc mise en relation à l'aide du coefficient de Pearson qui permet justement de relever le niveau d'association qui existe entre elles. Ces analyses fournissent un résultat entre -1 et 1. Un résultat de zéro ou près de zéro signifie qu'il n'y a aucun lien entre les deux variables. On peut qualifier une relation se situant autour de $|,30|$ de faible, une corrélation se situant autour de $|,50|$ de modérée, et une corrélation se situant autour de $|,70|$ de forte ; une corrélation se situant à $|1,00|$ est une corrélation parfaite et cela signifie que l'on peut prédire avec certitude la valeur de l'une des variables en connaissant la valeur de l'autre variable pour un cas donné (Cohen, Cohen, West et Aiken, 2003). Lorsque le coefficient est positif, cela signifie que les deux variables évoluent dans le même sens (lorsque l'une augmente, l'autre augmente aussi, et lorsqu'une diminue, l'autre fait de même), et lorsque le coefficient est négatif, cela signifie que les deux variables évoluent dans le sens opposé (lorsque l'une augmente, l'autre diminue, et vice versa).

3.6.1.3 Analyses factorielles

Avant de vérifier les hypothèses de recherche, une analyse factorielle confirmatoire a été effectuée avec le logiciel AMOS 25 afin d'évaluer si la structure factorielle correspond à la dimensionnalité proposée. Les hypothèses de recherche sont basées sur certains postulats, par

exemple que les indicateurs permettant de mesurer le leadership d'habilitation se combinent en un construit à facteur unique et que les mesures de la performance se combinent en trois facteurs : un facteur mesurant la performance de tâche, un mesurant la performance contextuelle et un mesurant les comportements de déviance. De même, il est postulé que les indicateurs du soutien organisationnel perçu se combinent en un construit à un seul facteur. Ce modèle en cinq facteurs (**le modèle 1**) a été comparé à cinq autres modèles. Pour les trois premiers modèles alternatifs (**les modèles 2, 3 et 4**), nous avons varié la division factorielle des comportements extra-rôle (performance contextuelle et déviance) de la même manière que l'ont fait O'Brien et Allen (2008) dans leurs analyses factorielles confirmatoires, afin de vérifier quel modèle de mesure représente le mieux la dimensionnalité de ces comportements : dans notre **modèle 1** théorique, les indicateurs des CCO-I et CCO-O ont été combinés pour former la performance contextuelle, et les indicateurs de la déviance interpersonnelle et de la déviance organisationnelle ont été combinés pour former une mesure globale des comportements de déviance ; dans le **modèle 2**, les indicateurs des CCO-I, des CCO-O, de la déviance interpersonnelle et de la déviance organisationnelle formaient quatre facteurs distincts ; dans le **modèle 3**, les indicateurs des CCO-I et de la déviance interpersonnelle ont été combinés dans un facteur représentant les comportements extra-rôle orientés vers les individus, et les indicateurs des CCO-O et de la déviance organisationnelle ont été combinés dans un facteur représentant les comportements extra-rôle orientés vers l'organisation dans son ensemble ; dans le **modèle 4**, tous les indicateurs de la performance extra-rôle ont été combinés ensemble dans une mesure générale des comportements volontaires. Enfin, nous avons spécifié deux autres modèles de mesure encore plus parcimonieux pour vérifier si, d'une part, les comportements de la performance n'étaient pas mieux représentés dans un seul facteur qui pourrait représenter une indication générale de la performance d'un employé selon son superviseur (**modèle 5**) et, enfin, un modèle dans lequel le leadership et le soutien organisationnel étaient également combinés dans une mesure de l'appréciation générale de l'employé du soutien offert par son organisation (**modèle 6**). Ces modèles sont présentés plus dans le détail à la section 4.1.3

3.6.1.4 Statistiques d'ajustement des données choisies

Les statistiques d'ajustement des données au modèle (*fit statistics*) ont été évaluées pour les modèles de mesure (analyse factorielle confirmatoire) et pour les modèles structurels. Ces

tests statistiques permettent d'évaluer si les données colligées correspondent bien au modèle représenté. Nous pouvons ainsi comparer les statistiques d'ajustement de plusieurs modèles entre eux pour voir quel modèle représente le mieux nos données.

Plusieurs statistiques d'ajustement existent et sont rapportées par les logiciels d'équations structurelles. Il y a deux grandes classes de statistiques d'ajustement : test statistique de modèles (*model test statistics*) et les indices d'ajustement approximatifs (*approximate fit indexes*, aussi appelés *approximate fit indices*) (Kline, 2011).

Le test statistique de modèle permet de vérifier si la matrice de covariance de la population sous-entendue par le modèle de recherche correspond suffisamment à la matrice de covariance de l'échantillon pour que l'on puisse raisonnablement croire que les différences entre les deux soient dues à l'erreur d'échantillonnage (Kline, 2011, p.193). Le principal test statistique de modèle est le test du chi-carré, χ^2 , et certains logiciels d'équations structurels produisent d'autres tests statistiques de modèles basés sur le test de base du chi-carré, lesquels peuvent être utiles dans certains cas, mais sont rarement rapportés (Kline, 2011, p. 203-204).

Il existe plusieurs types d'indices d'ajustement : des indices d'ajustement absolus, des indices d'ajustement incrémentaux, des indices d'ajustement de parcimonie et des indices d'ajustement prédictifs (Hooper, 2008; Kline, 2011, p. 195-196). Cependant, les indices d'ajustement prédictifs ne sont utiles et rapportés que dans certains cas, c'est-à-dire lorsqu'on cherche à comparer plusieurs modèles structurels non-hiérarchiques concurrents, ce qui n'est pas le cas de cette étude. Nous nous sommes fiés à la revue de Hooper (2008) qui a comparé plusieurs indices d'ajustement approximatifs des trois premières catégories pour faire un choix des indices à calculer et évaluer. Les indices d'**ajustement absolu** évaluent comment un modèle correspond bien aux données colligées a priori ; ils ne servent pas à comparer des modèles, mais à vérifier à quel point le modèle est adéquat comparativement à aucun modèle. Les indices d'**ajustement incrémentaux** (aussi appelés comparatifs ou relatifs) comparent le modèle à un modèle alternatif dans lequel aucune des variables ne serait corrélée. Les **indices de parcimonie** ont la particularité d'être sensibles à la complexité du modèle. Ainsi, des modèles plus complexes contenant plus de paramètres reçoivent des scores moins élevés sur ces indices.

Après une revue des indices existants, Hooper (2008) suggère de ne pas faire le choix des indices sur la base de ceux qui ont les meilleurs indices d'ajustement, ou encore ceux qui sont rapportés les plus souvent. Il propose de rapporter systématiquement le test de chi-carré avec ses degrés de liberté et de rapporter ensuite un ensemble d'indices d'ajustement approximatifs variés (indices absolus, incrémentaux et de parcimonie). Il propose en particulier de rapporter le RMSEA (et son intervalle de confiance à 95%), le SRMR, le CFI, ainsi qu'un indice de parcimonie comme le PNFI. Cette proposition est faite, entre autres, sur la base d'une moins grande sensibilité à la taille de l'échantillon et au nombre de paramètres. En comparaison, Kline (2011, p. 204) propose également de rapporter le RMSEA, le SRMR, le CFI et le GFI, mais ne propose pas de rapporter le PNFI. Nous rapporterons les indices proposés par Hooper (2008), soit le chi-carré, le nombre de degrés de liberté et le rapport entre ces deux nombres, le RMSEA avec son intervalle de confiance, le SRMR, le CFI et le PNFI, afin d'avoir un indice de parcimonie permettant de départager deux modèles. En ce qui a trait aux seuils que nous cherchons à obtenir pour chacun de ces indices, ceux-ci sont décrits dans le Tableau 14.

3.6.2. Vérification des hypothèses de recherche

Les hypothèses de recherche ont été vérifiées à l'aide d'analyses par équations structurelles que nous avons conduites avec l'aide du logiciel AMOS 25. La modélisation par équations structurelles est une famille de techniques statistiques qui permet d'étudier les relations existantes entre une ou plusieurs variables indépendantes, et une ou plusieurs variables dépendantes (Ullman, 2007). La particularité de cette technique (comparativement à d'autres méthodes comme les analyses de régressions multiples ou les ANOVA) est qu'elle permet d'étudier des variables latentes, c'est-à-dire des variables qui ne sont pas mesurées en elles-mêmes, mais qui sont estimées indirectement à travers des mesures observées que l'on appelle aussi indicateurs (Kline, 2011, p. 9). Cette technique a également l'avantage d'inclure un terme d'erreur de la mesure représentant la part de la variance de cette mesure qui n'est pas expliquée par les variables du modèle qui sont spécifiées comme étant ses prédicteurs. Cette particularité ajoute du réalisme à cette analyse, comparativement aux régressions multiples qui assument que les variables prédictives sont mesurées sans erreur (Kline, 2011, p. 9).

Tableau 14. Statistiques d'ajustement choisies et seuils visés

Indice d'ajustement	Type d'indice	Description	Seuil visé	Référence
Chi-carré (χ^2), nombre de degrés de liberté (<i>ddl</i>) et rapport entre ces deux nombres (χ^2/ddl)	Test statistique de modèle	Permet de vérifier que les matrices de covariance de la population et de l'échantillon correspondent.	Aucun seuil n'est visé, mais il est recommandé que le rapport entre le χ^2 et les degrés de liberté soit sous 2,00.	Tabachnik et Fidell (2007)
RMSEA et son intervalle de confiance	Indice absolu	Indice basé sur le chi-carré et ses degrés de liberté, et qui s'ajuste à la taille de l'échantillon.	Seuil visé : ,07. Valeur inférieure ou égale à ,08 dans un intervalle de confiance à 95%.	Steiger (2007) Hooper (2008)
SRMR	Indice absolu	Moyenne absolue des résiduels (erreur de mesure) des corrélations.	Un seuil de ,05 est bon Un seuil de ,08 est acceptable	Byrne (1998) Hu et Bentler (1999)
CFI	Indice incrémental	Mesure l'amélioration relative de l'ajustement du modèle en comparaison avec le modèle indépendant (dans lequel toutes les covariances seraient de 0).	Un seuil de ,95 est bon et un seuil de ,90 est un minimum.	Hu et Bentler (1999)
PNFI	Indice de parcimonie	Contient un ajustement basé sur le nombre de degrés de liberté. L'indice pénalise donc pour le degré de complexité du modèle de cette manière.	Il n'existe pas de seuil acceptable, mais cet indice peut servir à départager deux modèles ayant par ailleurs d'autres indices d'ajustement équivalents.	Mulaik et al. (1989), et Hooper (2008)

Ce type d'analyse est justifié compte tenu de nos hypothèses de recherche qui sont de nature confirmatoires (Kline, 2011, p. 8). En effet, les équations structurelles ne permettent que d'évaluer si des données correspondent bien à un modèle, et ensuite d'en estimer les paramètres (p. ex. la force des relations). Le modèle est donc construit à partir des connaissances existantes sur les relations entre les variables étudiées. C'est exactement ce que nous avons fait dans les deux premiers chapitres de ce mémoire : au chapitre 1 nous avons établi l'état des connaissances sur les relations entre le leadership d'habilitation, le soutien organisationnel, et différents types de performance ; ces connaissances nous ont permis de proposer au chapitre 2 un modèle théorique dans lequel nous émettons l'hypothèse que le leadership d'habilitation influence différents types de performance, et que le soutien organisationnel agit comme un modérateur dans cette relation. Les équations structurelles nous permettent de vérifier si les données que nous avons récoltées correspondent bien à ce modèle spécifié *a priori*, et donc de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

3.6.2.1. Vérification des hypothèses de relation

Pour vérifier les trois premières hypothèses, nous avons produit un modèle structurel dans lequel le leadership d'habilitation et le soutien organisationnel perçu sont les variables indépendantes et un lien de régression est spécifié entre chacune de ces deux variables et chacune des dimensions de la performance (performance de tâche, performance contextuelle et comportements de déviance). Les hypothèses 1 et 2 sont confirmées si le coefficient de régression est positif et significatif et l'hypothèse 3 est confirmée si le coefficient est négatif et significatif.

3.6.2.2. Vérification des hypothèses de modération

Pour vérifier les hypothèses de modération (hypothèses 4a, 4b et 4c), nous avons produit un second modèle structurel dans lequel nous ajoutons une variable latente représentant l'interaction entre le leadership d'habilitation et le soutien organisationnel perçu.

Plusieurs méthodes nous permettent de produire ce « terme d'interaction » et de l'ajouter dans un modèle d'équations structurelles (une revue poussée des méthodes disponibles est présentée par Ping, 2006). La première méthode qui a été proposée pour ce faire (ou sinon une des premières méthodes) est celle de Kenny et Judd (1984) qui implique de multiplier chacun

des indicateurs de la variable indépendante par chacun des indicateurs de la variable modératrice, et d'insérer dans le modèle structurel chacun des indicateurs ainsi créé sous une variable latente qui serait le terme d'interaction. Cette méthode nécessite la création d'un nombre très important de nouveaux indicateurs (soit un nombre égal au produit du nombre d'indicateur de la variable indépendante et du nombre d'indicateurs de la variable modératrice) ce qui rendrait notre modèle extrêmement complexe. Plusieurs des autres méthodes existantes (p. ex. celle de Bollen [1995], celle de Jöreskog et Yang [1996] et une des méthodes de Ping [1996]) utilisent également la technique de Kenny et Judd (1984) pour calculer le terme d'interaction. Cependant, Ping (1995) a proposé une méthode nécessitant de calculer un seul indicateur, et cette méthode se trouve à être aussi rigoureuse que d'autres méthodes d'analyses (Cortina, Chen et Dunlap, 2001).

La méthode de Ping (1995) est réalisée en plusieurs étapes. Premièrement, elle nécessite de réaliser une analyse factorielle confirmatoire dans le but d'obtenir la contribution de chacun des indicateurs des variables indépendante et modératrice à leur variable latente (poids factoriels), ainsi que le terme d'erreur de ces indicateurs, et la variance des deux variables. Ensuite, il faut centrer les données des indicateurs en retranchant à chaque réponse la moyenne de la série pour cet indicateur. Ceci permet de réduire la multicollinéarité entre les variables indépendantes et modératrices et le terme d'interaction (Aiken et West, 1991). Ensuite, il faut calculer l'indicateur du terme d'interaction. Pour ce faire, il faut construire une nouvelle variable dans SPSS (cet indicateur) et, pour chaque répondant, calculer le produit de la somme des indicateurs des deux variables concernées par l'interaction (dans notre étude : la somme des indicateurs du leadership d'habilitation, multiplié par la somme des indicateurs du soutien organisationnel).

Ensuite, Ping (1995) présente deux équations pour calculer deux contraintes à inclure dans le modèle structurel pour permettre l'identification du modèle. La première équation (l'équation 4 dans Ping, 1995, p. 338) permet de calculer la contrainte imposée dans le modèle structurel pour le poids factoriel du seul indicateur du terme d'interaction sur sa variable latente :

$$\lambda_{xz} = \sum \lambda_{xi} \times \sum \lambda_{zj}$$

Autrement dit, le poids factoriel du seul indicateur de la variable latente du terme d'interaction est contraint à la valeur du produit de la somme des poids factoriels des indicateurs de la variable indépendante et la somme des poids factoriels de la variable modératrice. On utilise alors les poids factoriels non standardisés obtenus dans l'analyse factorielle confirmatoire réalisée plus tôt.

La deuxième équation (l'équation 5 dans Ping, 1995, p. 338) permet de calculer la contrainte que l'on impose sur le terme d'erreur du seul indicateur du terme d'interaction :

$$\theta_{\epsilon xz} = (\sum \lambda_{xi})^2 \times \text{VAR}(x) \times (\sum \theta_{\epsilon zj}) + (\sum \lambda_{zj})^2 \times \text{VAR}(z) \times (\sum \theta_{\epsilon xi}) + (\sum \lambda_{xi}) \times (\sum \lambda_{zj})$$

Dans cette équation où $\theta_{\epsilon xz}$ est le terme d'erreur que l'on cherche, $\sum \lambda_{xi}$ est la somme des poids factoriels des indicateurs de la variable indépendante, et $\sum \lambda_{zj}$ est la somme des poids factoriels des indicateurs de la variable modératrice (toujours ces poids factoriels non-standardisés obtenus dans l'analyse factorielle confirmatoire). $\sum \theta_{\epsilon zj}$ est la somme des termes d'erreur des indicateurs de la variable modératrice et $\sum \theta_{\epsilon xi}$ est la somme des termes d'erreur des indicateurs de la variable indépendante. $\text{VAR}(x)$ est la variance de la variable latente indépendante et $\text{VAR}(z)$ est la variance de la variable latente modératrice.

Enfin, lorsque ces contraintes sont calculées et imposées dans le modèle structurel contenant le terme d'interaction, il est possible de calculer la taille de l'effet d'interaction et sa significativité statistique. Les hypothèses 4a, 4b et 4c se confirment si la relation entre le terme d'interaction et la variable dépendante est positive et significative.

Chapitre 4 — Résultats

Ce chapitre présente les résultats des analyses. Les résultats des analyses préliminaires sont présentés d'abord, suivis des analyses permettant de vérifier les hypothèses de recherche. Enfin, des analyses supplémentaires sont effectuées et présentées également.

4.1 Résultat des analyses préliminaires

Dans cette section, nous expliquons le choix que nous avons fait quant à la réduction des indicateurs. Sont également présentés les résultats des analyses de fidélité, de l'analyse factorielle confirmatoire et des analyses descriptives et corrélationnelles.

4.1.1 Réduction des indicateurs

En vue de l'analyse factorielle confirmatoire, nous avons réduit le nombre d'indicateurs par variable du modèle. Plusieurs raisons motivent ce choix. Premièrement, il est recommandé d'avoir un nombre minimal d'effectifs par paramètre estimé dans un modèle d'équations structurelles, en plus d'un nombre absolu d'effectifs. Par exemple, Kline (2011, p. 12) recommande d'avoir un effectif de 200 au minimum, ainsi qu'un ratio idéal de 20 effectifs par paramètre estimé, ou à défaut, un ratio moins idéal de 10 effectifs par paramètre estimé. Cet objectif d'effectifs par paramètre n'est pas possible avec les données que nous avons. Cependant, certains auteurs affirment que des analyses structurelles peuvent être conduites avec un ratio minimal de 5 effectifs par paramètre estimé (Bentler et Chou, 1987; Roussel et al., 2002). Nous ne pouvions plus augmenter notre effectif, alors le seul moyen pour nous d'atteindre ce seuil était en réduisant le nombre de paramètres. Avec un effectif de 263, il est possible d'atteindre un ratio de 5 effectifs par paramètre estimé en réduisant le nombre de paramètres estimés sous la barre des 53 paramètres.

Ensuite, une autre raison pour laquelle il est justifié de réduire notre nombre d'indicateurs est la portée ou profondeur (*depth*) du modèle de recherche que nous souhaitons analyser (Bagozzi et Edwards, 1998). En effet, notre modèle de recherche s'intéresse à l'effet combiné du leadership d'habilitation et du soutien organisationnel sur les différents types de performance, et nos hypothèses de recherche reflètent ces objectifs. Étant donné que nous ne

sommes pas intéressés dans cette recherche à comprendre les effets des différentes composantes du leadership d'habilitation (diriger par l'exemple, prise de décision participative, etc.), il n'est pas nécessaire que ces composantes soient représentées par de multiples indicateurs dans notre modèle de mesure ou modèle factoriel.

Nous avons donc utilisé la méthode des regroupements d'indicateurs (*indicator parcels*) pour réduire le nombre d'indicateurs dans notre modèle pour les variables du leadership d'habilitation et du soutien organisationnel. La méthode des regroupements d'indicateurs consiste à réduire le nombre d'indicateurs en fusionnant plusieurs indicateurs ensemble, soit en faisant la moyenne de ceux-ci, soit en les additionnant. Dans notre cas en particulier nous avons créé cinq regroupements de trois indicateurs à partir de nos 15 indicateurs de départ pour la variable du leadership d'habilitation. Comme chaque composante du leadership d'habilitation (diriger par l'exemple, prise de décision participative, etc.) était représentée par trois indicateurs dans notre échelle originale, ce sont chacun de ces ensembles de trois indicateurs que nous avons regroupés en calculant pour chaque répondant la moyenne des réponses à ces trois questions. Cette façon de procéder a été nommée sous-échelle individuelle (*individual subscale*) par Bagozzi et Edwards (1998) et est l'une des façons d'agrèger les données pour les échelles ayant plusieurs composantes. Plutôt que d'utiliser les 15 indicateurs de départ pour estimer la variable latente du leadership d'habilitation dans les analyses structurelles (analyse factorielle confirmatoire et modèles structurels), nous avons utilisé les cinq regroupements d'indicateurs ainsi créés. Les chercheurs s'entendent pour dire qu'une des conditions importantes pour qu'une telle fusion des indicateurs soit effectuée est l'unidimensionnalité factorielle du construit auquel ils appartiennent (Bandalos, 2002; Bagozzi et Edwards, 1998). À cet effet, on peut noter que les composantes du leadership d'habilitation sont hautement corrélées (Arnold et al., 2000), et, pour cette raison, plusieurs chercheurs (p. ex. Raub et Robert, 2010 ; 2013 ; Robert et al., 2000 ; Srivastava, Bartol et Locke, 2006) qui ont utilisé une échelle réduite à 15 indicateurs (3 par composantes) ont traité cette échelle comme étant unidimensionnelle. De plus, les mesures de fidélité rapportées dans les écrits pour l'échelle de 15 indicateurs sont très élevées (p. ex. $\alpha = ,96$, Raub et Robert, 2010 ; $\alpha = ,97$, Srivastava et al., 2006]), et les analyses factorielles confirmatoires effectuées sur les échelles complètes lorsque rapportées montrent également un bon ajustement aux données (p. ex. $\chi^2 = 246,60$, ddl = 80, NNFI = ,96, CFI = ,97, RMSEA = ,08,

Srivastava et al., 2006), ce qui soutient l'idée que ces échelles mesurent en fait un construit qui est unidimensionnel et qui, en conséquence, justifie que l'on utilise des regroupements d'indicateurs.

Selon Arnold et al. (2000, p. 266), les auteurs ayant validé l'instrument de mesure à l'origine, il n'est pas nécessaire de considérer individuellement chacune des composantes du leadership d'habilitation dans les études portant sur les conséquences du leadership d'habilitation.

Le soutien organisationnel est également un construit multidimensionnel, comme il a été clairement montré dans l'étude ayant construit et validé l'outil original dans lequel nous avons pris nos indicateurs (Eisenberger et al., 1986). Nous avons donc créé deux regroupements de deux indicateurs pour la variable du soutien organisationnel perçu en calculant pour le premier regroupement la moyenne des deux indicateurs (1) « Mon entreprise essaie de faire le nécessaire pour m'aider à effectuer mon travail au mieux de mes capacités » et (2) « Mon entreprise prend réellement en considération mes objectifs et mes valeurs » et pour le deuxième regroupement la moyenne des deux indicateurs (1) « Mon entreprise est réellement soucieuse de mon bien-être » et (2) « Quand j'ai un problème, mon entreprise m'apporte son aide ».

4.1.2 Résultats des analyses de fidélité

Des analyses de fidélité ont été réalisées, afin de vérifier la cohérence interne des échelles de mesure utilisées dans cette étude. Le Tableau 15 présente le coefficient alpha de Cronbach pour chacune des échelles de mesure utilisées. Nous cherchons des coefficients de ,70 et plus (Kline, 2011). Les résultats de ces analyses montrent d'excellents coefficients pour les mesures du leadership d'habilitation ($\alpha = ,92$) et du soutien organisationnel ($\alpha = ,90$) ce qui indique une bonne cohérence interne de la mesure. Pour ce qui est des mesures de la performance, soit les variables dépendantes, le coefficient de cohérence interne de la performance de tâche ($\alpha = ,91$) est excellent, celui de la performance de citoyenneté ($\alpha = ,77$) est adéquat, et celui des comportements de déviance ($\alpha = ,68$) est un peu faible bien que tout de même acceptable, car près de 0,70. Étant donné que l'alpha de Cronbach pour la déviance organisationnelle est un peu faible, nous avons calculé quels seraient les coefficients si nous retirions un des indicateurs de cette échelle. On constate qu'en retirant l'indicateur « Il arrive souvent en retard sans

permission » on peut améliorer l'alpha à ,70. En lançant à nouveau ces analyses avec les cinq indicateurs restants on peut améliorer à nouveau l'alpha à ,74 en retirant l'indicateur « Il ne suit pas les directives du superviseur ». Ensuite, en lançant les analyses à nouveau, on peut améliorer l'alpha à ,86 si l'on retire l'indicateur « Il prend des pauses plus longues que ce qui est acceptable ». Dans un tel scénario, on se retrouverait à éliminer tous les indicateurs de la dimension organisationnelle de la déviance. Ceci est un indice que peut-être les deux dimensions de la déviance (interpersonnelle et organisationnelle) ne sont pas mieux représentées dans une même variable latente. L'étape suivante, celle de l'analyse factorielle confirmatoire, nous donnera des pistes supplémentaires par rapport à cette idée, et pour l'instant nous avons décidé de conserver les six indicateurs de la déviance, même si le coefficient alpha est un peu sous le seuil que nous nous étions fixé.

Tableau 15. Analyses de fidélité

Variable	Coefficient alpha de Cronbach	
	Échelle complète	Échelle composée des regroupements d'indicateurs
Leadership d'habilitation	,95	,92
Soutien organisationnel perçu	,93	,90
Performance de tâche	,91	-
Performance contextuelle	,77	-
Comportements de déviance	,68	-

4.1.3 Analyse factorielle confirmatoire

Nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire afin de vérifier la validité discriminante et convergente du modèle théorique. Quatre modèles alternatifs ont été comparés au modèle théorique présenté au chapitre 2. Tous les indices d'ajustement aux données de ces modèles sont présentés dans le Tableau 16, et chacun des modèles est décrit ci-dessous.

Tableau 16. Indices d'ajustement des modèles de l'analyse factorielle confirmatoire

Modèle	χ^2	dl	χ^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	PNFI
Modèle 1 – 5 facteurs	662,47	199	3,33	,09 [0,09 - ,10]	,11	,86	,70
Modèle 2 – 7 facteurs	448,33	188	2,39	,07 [0,06 - ,08]	,07	,92	,71
Modèle 3 – 5 facteurs	918,29	199	4,62	,12 [0,11 - ,13]	,12	,78	,63
Modèle 4 – 4 facteurs	1021,92	203	5,03	,12 [0,12 - ,13]	,12	,74	,62
Modèle 5 – 3 facteurs	1179,85	206	5,73	,13 [0,13 - ,14]	,12	,70	,58
Modèle 6 – 2 facteurs	1391,66	208	6,69	,15 [0,14 - ,16]	,12	,63	,53

Notes. N=263. χ^2 = chi-carré du modèle; dl = degrés de liberté; RMSEA = *Root mean square error of approximation*; SRMR = *Standardized root mean square residual*; CFI = *Comparative fit index*; PNFI = *Parsimony normed fit index*

Le **modèle 1** est le modèle théorique tel que présenté au chapitre 2. Il est composé de cinq facteurs ou variables latentes. Dans ce modèle le premier facteur, le leadership d'habilitation, est mesuré par cinq regroupements d'indicateurs. Le deuxième facteur, le soutien organisationnel, est mesuré à l'aide de deux regroupements d'indicateurs. Le troisième facteur, la performance de tâche, est mesuré à l'aide de trois indicateurs. Le quatrième facteur, la performance contextuelle, est mesuré à l'aide de six indicateurs. Le cinquième facteur, la déviance, est mesuré à l'aide de six indicateurs.

Dans le **modèle 2**, nous avons cherché à savoir si les indicateurs de la performance étaient mieux représentés en cinq facteurs plutôt que trois. Ainsi le modèle 2 présente sept facteurs au total. Les trois premiers (leadership d'habilitation, soutien organisationnel, performance de tâche) sont identiques au modèle 1. Un quatrième facteur comprend les trois indicateurs des comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus (CCO-I). Un cinquième facteur comprend les trois indicateurs des comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers l'organisation (CCO-O). Un sixième facteur comprend les trois indicateurs de la déviance interpersonnelle. Un septième indicateur comprend les trois indicateurs de la déviance organisationnelle.

Dans le **modèle 3**, un modèle alternatif à cinq facteurs, nous avons combiné les comportements de la performance extra-rôle (performance contextuelle et déviance) en fonction

de la cible des comportements. Ainsi, les trois premiers facteurs de ce modèle sont identiques au modèle 1 et 2. Ensuite, un quatrième facteur était composé des trois indicateurs des CCO-I et des trois indicateurs de la déviance interpersonnelle. Un cinquième facteur était composé des trois indicateurs des CCO-O et des trois indicateurs de la déviance organisationnelle.

Le **modèle 4** est un modèle à quatre facteurs dans lequel nous avons cherché à savoir si les indicateurs de la performance extra-rôle ne seraient pas mieux combinés ensemble. Ainsi en plus des mêmes trois premiers facteurs que les modèles précédents (leadership d'habilitation, soutien organisationnel, performance de tâche), ce modèle comprenait un quatrième facteur comprenant les douze indicateurs de la performance extra-rôle, soit les six indicateurs de la performance contextuelle et les six indicateurs de la déviance.

Dans le **modèle 5**, nous avons cherché à savoir si la performance ne serait pas mieux représentée par un seul facteur. En plus des deux facteurs du leadership d'habilitation et du soutien, nous avons donc combiné tous les 15 indicateurs de la performance dans un seul troisième facteur.

Le **modèle 6** est similaire au modèle 5 si ce n'est que nous avons combiné les cinq indicateurs du leadership d'habilitation et les deux indicateurs du soutien organisationnel perçu dans un seul facteur qui pourrait représenter le soutien général que reçoit l'employé de la part des différents acteurs de son organisation.

Comme on peut le constater après l'étude des indices d'ajustement des différents modèles, c'est le modèle 2 qui représente le mieux les données colligées. En effet, chacun des indices d'ajustement est meilleur avec le modèle 2 comparativement au modèle 1 théorique, et un test de différence du chi-carré significatif ($\Delta\chi^2 = 214,14$; $\Delta\text{ddl} = 11$; $p < ,001$) montre que le modèle 2 est de loin meilleur au modèle 1. Il apparaît donc que les comportements de la performance sont mieux représentés en cinq dimensions plutôt que par les trois dimensions décrites dans le cadre théorique. Pour cette raison, nous avons décidé de poursuivre les analyses en conservant le modèle 2 et en testant les hypothèses de relation et de modération sur chacune des cinq dimensions de la performance identifiées dans le modèle 2.

L'analyse des poids factoriels standardisés pour les indicateurs du modèle 2 (présentés dans le Tableau 17) montre cependant que certains des indicateurs de la performance ne

contribuent pas très bien à leur variable latente associée. Ainsi, avec un poids factoriel de ,327, l'indicateur 13 ne contribue pas très bien à la variable de la déviance organisationnelle. De plus, l'indicateur 9 avec un poids factoriel de ,460 ne contribue pas très bien à la variable des CCO-O. Nous avons d'abord retiré l'indicateur 13 de notre modèle, ce qui a permis d'améliorer l'ajustement du modèle. Nous avons ensuite tenté de retirer l'indicateur 9, mais suite à ce retrait, un des deux indicateurs restants présentait un cas Heywood, c'est-à-dire, que son poids factoriel standardisé excédait 1,00. Bien que certains auteurs aient argumenté que dans certains cas un poids factoriel standardisé plus élevé que 1,00 ne soit pas un problème (Jöreskog, 1999), nous avons considéré que de conserver l'indicateur 9 avec un poids factoriel de ,460 était une meilleure solution que l'alternative dans laquelle cet indicateur était retiré et qu'un autre indicateur présente un poids factoriel de 1,137. Pour cette raison, nous avons poursuivi nos analyses en retirant uniquement l'indicateur 13.

Tableau 17. Poids factoriels des indicateurs des variables de la performance

Indicateur	Facteur	Poids factoriel		
		Modèle 2	Modèle 2-A (modèle retenu)	Modèle 2-B
1	Performance de tâche	,891	,891	,890
2	Performance de tâche	,884	,885	,886
3	Performance de tâche	,863	,863	,863
4	CCO-I	,758	,758	,763
5	CCO-I	,921	,921	,916
6	CCO-I	,687	,687	,689
7	CCO-O	,824	,822	1,137
8	CCO-O	,618	,619	,480
9	CCO-O	,460	,461	-
10	Déviance interpersonnelle	,802	,802	,800
11	Déviance interpersonnelle	,816	,815	,815
12	Déviance interpersonnelle	,875	,876	,877
13	Déviance organisationnelle	,327	-	-
14	Déviance organisationnelle	,533	,505	,496
15	Déviance organisationnelle	,792	,824	,839

Notes. Modèle 2 = modèle sans le retrait d'indicateurs. Modèle 2-A (modèle retenu) = modèle après le retrait de l'indicateur 13. Modèle 2-B = modèle après le retrait des indicateurs 9 et 13.

Tableau 18. Analyse de fidélité des nouvelles mesures de la performance extra-rôle

Variable	Coefficient alpha de Cronbach
CCO-I	,83
CCO-O	,64
Déviance interpersonnelle	,86
Déviance organisationnelle	,59 ^a

Notes. ^aLe coefficient alpha de l'échelle de déviance organisationnelle était de ,55 avant le retrait de l'indicateur 13. CCO-I = Comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus ; CCO-O = Comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers l'organisation.

Nous avons également refait les analyses de fidélité pour chacune des quatre échelles représentant les CCO-I, les CCO-O, la déviance interpersonnelle et la déviance organisationnelle. Le résultat de ces nouvelles analyses est présenté dans le Tableau 18.

Lorsque l'on compare les coefficients obtenus dans cette analyse avec ceux obtenus précédemment et présentés dans le Tableau 15 (p. 93), on constate que de séparer la performance contextuelle ($\alpha = .77$) en ses deux composantes, les CCO-I ($\alpha = .83$) et les CCO-O ($\alpha = .64$) nous permet d'augmenter la cohérence interne pour les CCO-I, mais la diminue pour les CCO-O comparativement à l'échelle combinant les deux. Le même constat s'applique pour ce qui est de la déviance. Lorsqu'on compare l'alpha de l'échelle en six indicateurs des comportements de déviance ($\alpha = .68$) avec celui de l'échelle de la déviance interpersonnelle ($\alpha = .86$) et celui de la déviance organisationnelle ($\alpha = .55$) on constate que la division de l'échelle en deux amène une grande amélioration de la cohérence interne pour la déviance interpersonnelle, mais une diminution de la cohérence interne pour la déviance organisationnelle. Pour les CCO-O, le coefficient alpha de ,64 semble suffisant ; il est montré dans les écrits que pour les échelles de deux ou trois indicateurs un coefficient alpha de ,60 peut être suffisant (Sekaran et Bougie, 2013), et que le coefficient alpha est affecté par le nombre d'éléments compris dans l'échelle (Cortina, 1993). Pour ce qui est de l'échelle de déviance organisationnelle, le coefficient de ,59 est juste un peu plus bas. Nous décidons toutefois de conserver cette échelle en gardant en tête que ceci constitue une limite à considérer dans l'interprétation des résultats.

4.1.4 Analyses descriptives et corrélationnelles

Suite aux analyses de fidélité et à l'analyse factorielle confirmatoire, nous avons fait des analyses descriptives pour obtenir la moyenne et l'écart-type de chacune de nos variables, et nous avons calculé une matrice des corrélations entre les différentes variables de notre modèle. Les corrélations permettent de voir s'il existe *a priori* une relation entre les variables à l'étude. L'ensemble de ces analyses est présenté dans le Tableau 19.

Les résultats obtenus montrent plusieurs choses intéressantes. Tout d'abord, il existe une relation positive modérée entre le leadership d'habilitation et le soutien organisationnel perçu ($r = ,55$; $p < ,01$). Ensuite, la plupart des variables de la performance corrélaient entre elles. La performance de tâche et les CCO-I sont les deux dimensions de la performance qui sont les plus liées avec une corrélation forte et positive ($r = ,72$; $p < ,01$). De manière surprenante, les comportements de déviance interpersonnelle ne sont pas corrélés significativement avec la performance de tâche ($r = -,12$; *ns*) ni avec les CCO-I ($r = -,09$; *ns*). Toutes les autres dimensions de la performance sont corrélées entre elles avec des coefficients allant de faibles à modérés ($|,20|$ à $|,54|$) et l'ensemble de ces relations va dans le sens attendu ; la performance de tâche et les dimensions de la performance contextuelle sont corrélées positivement entre elles, les deux dimensions de la déviance sont corrélées positivement entre elles aussi, et les dimensions de la déviance sont corrélées négativement avec la performance de tâche et la performance contextuelle.

Pour ce qui est des relations entre les variables perceptuelles évaluées par les employés (leadership d'habilitation et soutien organisationnel perçu) et les comportements organisationnels évalués par les supérieurs, plusieurs des relations attendues *a priori* ne se confirment pas dans ces résultats. Ainsi, le leadership d'habilitation n'est pas corrélé avec la performance de tâche ($r = ,01$; *ns*), les CCO-I ($r = ,00$; *ns*) ou les CCO-O ($r = ,07$; *ns*) et le soutien organisationnel n'est pas corrélé avec la performance de tâche ($r = -,06$; *ns*), les CCO-I ($r = -,06$; *ns*), les CCO-O ($r = ,05$; *ns*) ou la déviance organisationnelle ($r = -,08$; *ns*). Cependant, le leadership d'habilitation est corrélé faiblement et négativement à la déviance interpersonnelle ($r = -,20$; $p < ,01$) et organisationnelle ($r = -,17$; $p < ,01$) tandis que le soutien est corrélé faiblement et négativement à la déviance interpersonnelle ($r = -,17$; $p < ,01$) ce qui était attendu.

Pour Baron et Kenny (1986), la présence *a priori* d'une relation significative entre la variable indépendante et la variable dépendante est une condition nécessaire pour passer à l'analyse d'effets médiateurs ou modérateurs. Cependant, cette position est critiquée et, depuis plus récemment, cette condition est jugée comme non nécessaire à la poursuite des analyses d'effets modérateurs ou médiateurs (Kenny, Kashy et Bolger, 1998). Nous poursuivons donc avec les analyses permettant de vérifier nos hypothèses de recherche.

Tableau 19. Statistiques descriptives et corrélations

Variable	Moy.	É.T.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. LH	4,93	1,27									
2. SOP	4,02	1,51	,55**								
3. PT	5,76	,97	,01	-,06							
4. CCO-I	5,59	,92	,00	-,06	,72**						
5. CCO-O	5,77	,80	,07	,05	,43**	,54**					
6. DI	1,48	,92	-,20**	-,17**	-,12	-,09	-,22**				
7. DO	1,61	,80	-,17**	-,08	-,43**	-,31**	-,31**	,20**			
8. Ancienneté	13,85	10,92	-,19**	-,18**	,12*	-,01	-,02	,11	,07		
9. Âge	44,98	10,24	-,03	,02	-,03	-,04	-,05	,06	,04	,54**	
10. Scolarité	1,65	,87	,14*	,13*	,01	,08	,09	-,23**	-,11	-,14*	-,06

Notes. N = 263. ** $p < ,01$; * $p < ,05$. LH = Leadership d'habilitation; SOP = Soutien organisationnel perçu; PT = Performance de tâche; CCO-I = Comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus; CCO-O = Comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers l'organisation; DI = Déviance interpersonnelle; DO = Déviance organisationnelle.

4.2 Vérification des hypothèses de recherche

Dans cette section sont présentées les analyses effectuées pour vérifier les hypothèses de recherche. Nous présentons d'abord le modèle structurel et les principaux résultats obtenus de cette analyse, nous vérifions ensuite, à l'aide de ces résultats, nos hypothèses de relation (hypothèses 1 à 3), puis nos hypothèses de modulation (hypothèses 4a, 4b et 4c).

4.2.1 Modèle structurel

Afin de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons spécifié deux modèles structurels dans AMOS 25. Dans le **Modèle 1**, nous avons établi un lien de régression entre le

leadership d'habilitation et chacune des cinq dimensions de la performance, ainsi qu'un lien entre le soutien organisationnel perçu et chacune des dimensions de la performance. Enfin, nous avons ajouté la mesure de l'ancienneté dans le modèle et avons mis un lien entre l'ancienneté et la performance de tâche dans le modèle.

Dans le **Modèle 2**, nous avons reproduit le premier modèle, mais avons également ajouté une variable pour représenter l'interaction entre le leadership d'habilitation et le soutien organisationnel perçu. Nous avons utilisé la méthode de Ping (1995) décrite dans le chapitre précédent pour inclure le terme d'interaction dans ce modèle. Ainsi, le terme d'interaction était représenté par une variable latente à laquelle était attaché un seul indicateur et son terme d'erreur. Comme le requiert la méthode de Ping (1995), nous avons imposé une contrainte au terme d'erreur, ainsi qu'une contrainte sur le poids de régression entre l'indicateur du terme d'interaction et la variable latente, et ces contraintes ont été calculées selon les formules présentées à la section 3.6.2.2.

Comme nos variables contrôle sont des variables objectives (et donc ne sont pas des variables réflexives), elles ne sont pas traitées comme des variables latentes dans les équations structurelles, et elles n'ont pas été incluses à l'étape de l'analyse factorielle confirmatoire. C'est à l'étape du modèle structurel qu'il faut les inclure. De plus, selon les recommandations de Becker (2005), il ne faut pas inclure dans notre modèle des variables contrôle qui ne sont pas justifiées théoriquement ou qui n'ont pas d'impact dans notre modèle. Pour cette raison, nous avons réalisé un premier modèle structurel avec nos variables contrôles selon les liens que nous avons établis au préalable à partir des écrits sur le sujet (nous avons contrôlé l'effet de l'ancienneté et de l'âge sur toutes les variables de la performance, et l'effet de la scolarité sur la performance de tâche, les CCO-I et CCO-O). Nous avons ensuite retiré les liens qui n'étaient pas significatifs des analyses subséquentes. Au final, nous avons uniquement contrôlé l'effet de l'ancienneté sur la performance de tâche dans les deux modèles structurels.

Les indices d'ajustement des données de ces deux modèles ont été calculés et sont présentés dans le Tableau 20. On constate un bon ajustement des données au modèle pour les deux modèles : le RMSEA est à ,07 ce qui est le seuil recherché et la valeur supérieure de son intervalle de confiance est ,08 ce qui est aussi recherché ; le SRMR est à ,08 ce qui est au seuil de ce qui est considéré acceptable ; le CFI à ,92 sous le seuil que nous considérons comme bon

(,95), mais au-dessus de ce qui est considéré comme le strict minimum (,90). Le PNFI est similaire pour l'un et pour l'autre avec ,72 pour le modèle sans le terme d'interaction et ,71 pour le modèle avec le terme d'interaction. Le modèle contenant le terme d'interaction n'apparaît donc pas comme étant un meilleur modèle que le modèle sans le terme d'interaction.

Les coefficients beta standardisés ont été estimés pour chacun des liens de régression des deux modèles et sont présentés dans le Tableau 21.

Tableau 20. Indices d'ajustement des modèles structurels

Modèle	χ^2	dl	χ^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	PNFI
Modèle 1 : Modèle sans le terme d'interaction.	395,30	188	2,10	,07 [,06 - ,07]	,07	,93	,72
Modèle 2 : Modèle avec le terme d'interaction.	412,31	203	2,03	,06 [,05 - ,07]	,07	,93	,71

Notes. N = 263. χ^2 = chi-carré du modèle; dl = degrés de liberté; RMSEA = *Root mean square error of approximation*; SRMR = *Standardized root mean square residual*; CFI = *Comparative fit index*; PNFI = *Parsimony normed fit index*

Tableau 21. Résultats des modèles structurels

Variable explicative	Modèle 1 : sans le terme d'interaction					Modèle 2 : avec le terme d'interaction				
	PT	CCO-I	CCO-O	DI	DO	PT	CCO-I	CCO-O	DI	DO
Ancienneté	,16**					,16**				
LH	,10	,05	,01	-,18*	-,29*	,08	,09	,02	-,13	-,24*
SOP	-,10	-,10	,07	-,08	,17	-,09	-,12	,07	-,11	,14
LH x SOP						-,03	,06	,00	,10	,09

Notes. N = 263. ** $p < ,01$; * $p < ,05$. Le tableau présente les coefficients betas standardisés. LH = Leadership d'habilitation; SOP = Soutien organisationnel perçu; LH x SO = Terme d'interaction entre le LH et SOP; PT = Performance de tâche; CCO-I = Comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus; CCO-O = Comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers l'organisation; DI = Déviance interpersonnelle; DO = Déviance organisationnelle.

4.2.2 Vérification des hypothèses de relation

Les trois premières hypothèses de recherche peuvent être vérifiées à l'aide du modèle structurel numéro 1.

L'hypothèse 1 proposait qu'*il existe une relation positive entre le leadership d'habilitation chez le supérieur et la performance de tâche chez le subordonné*. Selon le modèle 1, la relation entre le leadership d'habilitation et la performance de tâche est non significative ($\beta = ,10$; *ns*). **L'hypothèse 1 est donc rejetée.**

L'hypothèse 2 proposait qu'*il existe une relation positive entre le leadership d'habilitation chez le supérieur et la performance contextuelle chez le subordonné*. Comme nous avons divisé la performance contextuelle en ses deux composantes après l'analyse factorielle confirmatoire, nous avons vérifié si le leadership d'habilitation avait un effet sur les CCO-I et les CCO-O. Selon le modèle structurel 1, il n'y a pas d'effet de régression entre le leadership d'habilitation et les CCO-I ($\beta = ,05$; *ns*) et les CCO-O ($\beta = ,01$; *ns*). **L'hypothèse 2 est donc rejetée.**

L'hypothèse 3 proposait qu'*il existe une relation négative entre le leadership d'habilitation chez le supérieur et les comportements de déviance chez le subordonné*. Comme nous avons divisé les comportements de déviance en ses deux composantes, soit la déviance interpersonnelle et la déviance organisationnelle suite à l'analyse factorielle confirmatoire, nous avons vérifié si le leadership avait un effet sur ces deux formes de déviance. Selon le modèle 1, le leadership d'habilitation a un effet négatif faible sur la déviance interpersonnelle ($\beta = -,18$; $p < ,05$) et sur la déviance organisationnelle ($\beta = -,29$; $p < ,05$). **L'hypothèse 3 est donc confirmée.**

4.2.3 Vérification des hypothèses de modération

Les hypothèses 4a, 4b et 4c étaient des hypothèses de modération puisque nous nous intéressions à l'effet conjoint du leadership et du soutien sur les différentes formes de performance. Nous avons vérifié ces hypothèses à l'aide du deuxième modèle structurel qui comprenait le terme d'interaction.

L'hypothèse 4a proposait que *le soutien organisationnel perçu par le subordonné exerce un effet modérateur dans la relation entre le leadership d'habilitation du supérieur et la performance de tâche du subordonné, de sorte que la relation entre le leadership d'habilitation et la performance de tâche est plus forte lorsque le soutien perçu est plus élevé.* Selon notre modèle structurel 2, il n'y a pas d'effet significatif de régression linéaire entre le terme d'interaction et la performance de tâche ($\beta = -,03$; *ns*). **L'hypothèse 4a est donc rejetée.**

L'hypothèse 4b proposait que *le soutien organisationnel perçu par le subordonné exerce un effet modérateur dans la relation entre le leadership d'habilitation du supérieur et la performance contextuelle du subordonné, de sorte que la relation entre le leadership d'habilitation et la performance contextuelle est plus forte lorsque le soutien perçu est plus élevé.* Comme nous avons divisé la performance contextuelle en ses deux composantes suite à l'analyse factorielle confirmatoire, nous avons vérifié s'il y avait un tel effet modérateur du soutien organisationnel dans la relation entre le leadership d'habilitation et les CCO-I, de même que les CCO-O. Il s'avère, selon notre modèle structurel 2, qu'il n'y a pas d'effet de régression linéaire entre le terme d'interaction et les CCO-I ($\beta = ,06$; *ns*) ou les CCO-O ($\beta = ,00$; *ns*). **L'hypothèse 4b est donc rejetée.**

L'hypothèse 4c proposait que *le soutien organisationnel perçu par le subordonné exerce un effet modérateur dans la relation entre le leadership d'habilitation du supérieur et les comportements de déviance du subordonné, de sorte que la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements de déviance est plus forte lorsque le soutien perçu est plus élevé.* Comme nous avons divisé les comportements de déviance en ses deux composantes suite à l'analyse factorielle confirmatoire, nous avons vérifié s'il y avait un tel effet modérateur du soutien organisationnel dans la relation entre le leadership d'habilitation et la déviance interpersonnelle, et la déviance organisationnelle. Cependant, selon notre modèle structurel 2, il n'y a pas d'effet de régression linéaire entre le terme d'interaction et la déviance interpersonnelle ($\beta = ,10$; *ns*) ou encore la déviance organisationnelle ($\beta = ,09$; *ns*). **L'hypothèse 4c est donc rejetée.**

4.3 Analyses supplémentaires

Suite à nos analyses prévues, et étant donné que toutes nos hypothèses ont été rejetées à l'exception de l'hypothèse 3, nous avons tenté des analyses supplémentaires, afin d'expliquer le lien entre le leadership d'habilitation et la performance. Plus particulièrement, nous avons cherché à vérifier si la relation entre le leadership et la performance était conditionnelle à ce que les pratiques d'habilitation du supérieur génèrent un sentiment d'habilitation psychologique chez le subordonné. L'habilitation psychologique est un état mental, un sentiment, qui résulte de l'évaluation que les tâches sont effectuées avec *compétence*, qu'elles ont un *impact* et un *sens* selon l'individu, et que celui-ci a été en mesure de faire des *choix* autodéterminés dans la réalisation de ces tâches (Thomas et Velthouse, 1990). En effet, il est possible que l'habilitation psychologique soit un médiateur essentiel de la relation entre le leadership d'habilitation et certaines dimensions de la performance considérant son rôle motivationnel dans la « boîte noire » des effets du leadership d'habilitation sur la performance (Konczak et al., 2000). De plus, l'habilitation psychologique est associée à la performance tel que l'a montré une méta-analyse des antécédents et des conséquences de l'habilitation psychologique (Seibert et al., 2011). À cet effet, Li et al. (2017) ont établi que la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements de citoyenneté organisationnelle était médiée par l'habilitation psychologique. Raub et Robert (2010) ont montré que pour certains comportements de citoyenneté, soit les comportements d'aide, la relation entre le leadership d'habilitation et la performance était directe, alors que, pour d'autres comportements de citoyenneté, comme les comportements d'amélioration du service à la clientèle, la relation était indirecte à travers l'habilitation psychologique.

Le questionnaire administré aux employés comprenait une section dans laquelle les employés devaient évaluer leur niveau d'habilitation psychologique et 261 de nos 263 répondants avaient répondu à ces questions dans le questionnaire. Les 12 indicateurs de l'habilitation psychologique compris dans le questionnaire sont présentés dans le Tableau 22. Parmi ces indicateurs, les trois premiers représentent la dimension *sens*, les trois suivants la dimension *compétence*, les trois suivants la dimension *autonomie*, et les trois derniers la dimension *impact*, toutes des dimensions du concept d'habilitation psychologique de Thomas et Velthouse (1990) et Spreitzer (1995), décrit au premier chapitre. Nous avons donc utilisé cette

échelle de mesure pour vérifier si le leadership d'habilitation du supérieur avait un effet indirect sur les différentes dimensions de la performance du subordonné à travers l'habilitation psychologique du subordonné.

Encore une fois, auparavant, il était admis qu'une relation de médiation implique nécessairement qu'il existe *a priori* un lien entre la variable indépendante et la variable dépendante (le leadership d'habilitation et chacun des types de performance dans notre cas), et il fallait, dans une première étape préalable à toute analyse de médiation, vérifier que ce lien existe. Selon nos analyses principales, ce lien n'existe qu'entre le leadership d'habilitation et la déviance interpersonnelle et organisationnelle. Depuis plus récemment, on conçoit cependant qu'il n'est pas nécessaire de montrer l'existence d'un lien entre la variable indépendante et la variable dépendante avant d'entreprendre des analyses de médiation (Kenny, Kashy et Bolger, 1998). En effet, il est possible que l'absence de relation directe notable entre la variable indépendante et la variable dépendante soit due à une trop faible puissance statistique, particulièrement lorsque l'échantillon est petit et si l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante est distal (Shrout et Bolger, 2002). Ainsi, Holmbeck (1997) explique que si un lien n'existe pas *a priori* entre la variable indépendante et la variable dépendante, on

Tableau 22. Indicateurs servant à mesurer l'habilitation psychologique

Indicateurs
1. Le travail que je fais est important pour moi.
2. Les tâches que j'effectue au travail ont un sens pour moi.
3. Le travail que je fais a du sens pour moi.
4. J'ai les compétences pour accomplir mon travail.
5. Je suis sûr de moi quant à ma capacité de réaliser les tâches de mon travail.
6. Je possède les expertises nécessaires à mon travail.
7. J'ai l'autorité suffisante pour faire mon travail efficacement.
8. On me laisse décider comment faire mon travail.
9. Je possède suffisamment de pouvoir pour accomplir mes tâches efficacement.
10. J'ai un impact sur les résultats de mon usine/service.
11. J'ai du contrôle sur ce qui se passe dans mon usine/service.
12. J'ai de l'influence sur ce qui se passe dans mon usine/service.

Notes. Indicateurs 1 à 3 = Sens ; Indicateurs 4 à 6 = Compétence ; Indicateurs 7 à 9 = Autonomie ; Indicateurs 10 à 12 = Impact.

pourrait toutefois parler d'un *effet indirect* entre le leadership d'habilitation et la performance si le leadership d'habilitation a un effet sur l'habilitation psychologique, et si ensuite l'habilitation psychologique a un effet sur la variable de la performance en question.

4.3.1 Analyses préliminaires

Dans un premier temps, nous avons refait nos analyses préliminaires en retirant cette fois le soutien organisationnel de notre modèle et en incluant l'habilitation psychologique. Nous avons retiré le soutien organisationnel du modèle, car les résultats que nous avons obtenus dans nos analyses principales montrent un résultat qui est contraire à la théorie et aux résultats empiriques obtenus dans de précédentes études concernant le lien entre le soutien organisationnel et différentes variables de la performance (voir Rhoades et Eisenberger, 2002, pour une revue des écrits et une méta-analyse sur le sujet). De plus, ajouter une variable sans en soustraire une de notre modèle complexifierait celui-ci et ajouterait des paramètres, ce que nous cherchons à éviter, afin de conserver un bon ratio entre notre effectif et notre nombre de paramètres tel que discuté plus tôt dans ce chapitre. Nous avons réalisé nos analyses avec des regroupements d'indicateurs pour l'habilitation psychologique pour les mêmes raisons que nous avons énoncées précédemment, c'est-à-dire principalement afin de réduire le nombre d'indicateurs dans les modèles de mesure structurels. Nous avons ainsi créé quatre regroupements de trois indicateurs représentant chacun une des quatre dimensions de l'habilitation psychologique, à savoir le *sens* (trois premiers indicateurs), la *compétence* (trois indicateurs suivants), l'*autonomie* (trois indicateurs suivants), et l'*impact* (trois derniers indicateurs), ce qui correspond à notre manière de faire pour les indicateurs du leadership d'habilitation.

Nous avons ensuite produit de nouvelles analyses de fidélité, descriptives et corrélationnelles, avec le nouvel échantillon et ces analyses sont présentées en Annexe A. Étant donné la différence dans notre échantillon de seulement deux répondants, beaucoup des paramètres nouvellement estimés restent peu ou pas changés. Notons cependant que le coefficient de cohérence interne pour les quatre regroupements d'indicateurs de l'habilitation psychologique est bon ($\alpha = ,78$), et que l'analyse factorielle confirmatoire sans le soutien organisationnel, mais avec l'habilitation psychologique, donne des résultats similaires à ce que

nous avons précédemment en termes de statistiques d'ajustement. Le modèle à cinq dimensions de la performance est toujours le meilleur modèle et obtient de bons indices d'ajustement ($\chi^2 = 530,83$; $dl = 231$; $\chi^2/dl = 2,30$; $RMSEA = ,07$; $SRMR = ,07$; $CFI = ,90$; $PNFI = ,71$). De plus, les analyses corrélationnelles montrent que l'habilitation psychologique est corrélée positivement et significativement au leadership d'habilitation ($r = ,28$; $p < ,01$), à la performance de tâche ($r = ,14$; $p < ,05$) et aux CCO-I ($r = ,16$; $p < ,01$) ; elle est également corrélée négativement et significativement à la déviance organisationnelle ($r = -,13$; $p < ,05$). Elle n'est cependant pas corrélée significativement aux CCO-O ($r = ,12$; ns) ni à la déviance interpersonnelle ($r = -,07$; ns).

4.3.2 Vérification des effets indirects

Suite aux nouvelles analyses préliminaires, nous avons créé un nouveau modèle structurel dans AMOS 25 dans lequel nous avons inséré l'habilitation comme un médiateur de la relation entre le leadership d'habilitation et les cinq facettes de la performance. Un lien de régression a donc été spécifié entre le leadership d'habilitation et l'habilitation psychologique ; un lien de régression a été spécifié entre le leadership d'habilitation et les cinq dimensions de la performance pour calculer l'effet direct du leadership sur ces variables ; un lien de régression a également été ajouté entre l'habilitation psychologique et les cinq types de performance permettant de calculer l'effet indirect du leadership d'habilitation sur ces types de performance à travers l'habilitation psychologique. Ce modèle a obtenu de bons indices d'ajustement aux données ($\chi^2 = 573,04$; $dl = 254$; $\chi^2/dl = 2,26$; $RMSEA = ,07$; $SRMR = ,08$; $CFI = ,90$; $PNFI = ,71$).

Les coefficients de régression pour ce modèle sont présentés dans le Tableau 23. Ce modèle permet d'obtenir des coefficients de régression sensiblement équivalents à ceux obtenus lors de nos analyses principales pour ce qui est du lien direct entre le leadership d'habilitation et les cinq types de performance. On trouve donc que le leadership d'habilitation a un effet de régression linéaire négatif sur la déviance interpersonnelle ($\beta = -,23$; $p < ,01$) et sur la déviance organisationnelle ($\beta = -,18$; $p < ,05$), même en présence de l'habilitation psychologique dans le modèle. On note également que le leadership d'habilitation n'a toujours pas d'effet direct sur la

Tableau 23. Coefficients de régression du modèle structurel supplémentaire

	Modèle 1					
	HP	PT	CCO-I	CCO-O	DI	DO
Ancienneté		,16**				
LH	,29**	,00	-,06	,03	-,23**	-,18*
HP		,17*	,16*	,11	,01	-,13

Notes. N = 263. ** $p < ,01$; * $p < ,05$. LH = Leadership d'habilitation; SOP = Soutien organisationnel perçu; LH x SO = Terme d'interaction entre le LH et SOP; PT = Performance de tâche; CCO-I = Comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus; CCO-O = Comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers l'organisation; DI = Déviance interpersonnelle; DO = Déviance organisationnelle.

performance de tâche ($\beta = ,00$; *ns*), les CCO-I ($\beta = -,06$; *ns*) et les CCO-O ($\beta = ,03$; *ns*) dans ce nouveau modèle structurel.

Pour ce qui est des nouvelles relations que permet d'estimer ce modèle, on peut voir que le leadership d'habilitation a un effet de régression positif sur l'habilitation psychologique ($\beta = ,29$; $p < ,01$) et qu'ensuite l'habilitation psychologique a un effet direct sur la performance de tâche ($\beta = ,17$; $p < ,05$) et les CCO-I ($\beta = ,16$; $p < ,05$). Cependant, l'habilitation psychologique n'a pas d'effet direct sur les CCO-O ($\beta = ,11$; *ns*), la déviance interpersonnelle ($\beta = ,01$; *ns*) et la déviance organisationnelle ($\beta = -,13$; *ns*) dans ce modèle.

Nous avons ensuite estimé l'effet indirect du leadership d'habilitation à travers l'habilitation psychologique et sur les cinq types de performance avec l'aide de la méthode des bootstrap. Le bootstrap est une procédure par laquelle on crée de multiples sous-échantillons à partir de notre échantillon principal en faisant un tirage aléatoire avec remise dans nos effectifs. Cette procédure permet d'estimer des paramètres, comme l'effet indirect entre deux variables, en estimant le paramètre moyen entre les sous-échantillons, et en fournissant un intervalle de confiance. Dans notre cas, nous avons procédé à l'aide du logiciel AMOS 25 à 500 rééchantillonnages.

Les résultats des estimations de l'effet indirect du leadership d'habilitation sur chacun des cinq types de performance à travers l'habilitation psychologique, avec ses intervalles de

confiance corrigées pour les biais (*bias-corrected confidence intervals*), sont présentés dans le Tableau 24.

Selon ces résultats, il existe bel et bien un effet indirect positif faible entre le leadership d'habilitation et la performance de tâche (effet indirect = ,06 ; intervalles de confiance à 95% [,01 ; ,16]) et les CCO-I (effet indirect = ,05 ; intervalles de confiance à 95% [,01 ; ,12]), mais pas avec les CCO-O et les deux types de déviance, car l'intervalle de confiance inclut zéro.

Tableau 24. Effets indirects du leadership d'habilitation sur la performance à travers la variable médiatrice de l'habilitation psychologique

Relation	Effet indirect	Intervalles de confiance (95%)	Conclusions
LH → HP → PT	,06	[,01 ; ,16]	Effet indirect
LH → HP → CCO-I	,05	[,01 ; ,12]	Effet indirect
LH → HP → CCO-O	,03	[-,01 ; ,10]	Aucun effet indirect
LH → HP → DI	,00	[-,06 ; ,07]	Aucun effet indirect
LH → HP → DO	-,04	[-,13 ; ,02]	Aucun effet indirect

Chapitre 5 — Discussion

Dans ce dernier chapitre, nous présentons une interprétation des différents résultats obtenus au chapitre précédent, en considération des connaissances actuelles. Ainsi, dans un premier temps, nous reviendrons sur les objectifs de ce mémoire. Dans un deuxième temps, nous ferons l'interprétation des résultats en regard des hypothèses, et nous interpréterons également les résultats de nos analyses supplémentaires. Dans un troisième temps, nous discuterons des implications théoriques et pratiques de cette recherche. Dans un quatrième temps, les forces et les limites de cette recherche seront exposées. En terminant, nous ferons quelques propositions pour les recherches futures.

5.1 Retour sur les objectifs du mémoire

Ce mémoire avait deux objectifs principaux : (1) comprendre l'effet du leadership d'habilitation sur une variété de types de performance, et en particulier la performance de tâche, la performance contextuelle et la déviance ; et (2) vérifier l'effet modérateur du soutien de l'organisation dans cette relation.

Ces objectifs étaient motivés par la volonté de faire une évaluation simultanée des effets du leadership d'habilitation sur plusieurs dimensions importantes de la performance, afin de mieux comprendre ses effets différenciés sur chacune d'entre elles. De plus, nous souhaitons que cette étude nous permette de généraliser les effets découverts dans les écrits à une catégorie de travailleurs, les travailleurs de l'industrie manufacturière, chez qui ces effets avaient rarement été vérifiés. En évaluant l'effet modérateur du soutien organisationnel dans la relation entre le leadership d'habilitation et la performance, nous souhaitons inclure un élément de contexte, afin de vérifier si l'effet du leadership pouvait être rehaussé par un contexte ou l'employé se sent également soutenu par son organisation.

5.2 Interprétation des résultats

Dans cette section, nous ferons le bilan des résultats obtenus dans nos analyses concernant chacune de nos hypothèses de recherche. Afin de donner un sens à ces résultats, nous

ferons des interprétations quant à la signification des relations observées. Mentionnons toutefois que l'étude effectuée dans ce mémoire était transversale; elle ne permet pas de tirer des conclusions sur la causalité des relations. Nous offrons une interprétation des résultats par induction en considérant les écrits théoriques et empiriques sur le sujet; les résultats, quant à eux, ne suggèrent que la présence, ou l'absence, d'une relation entre les concepts étudiés.

5.2.1 Les relations entre le leadership d'habilitation et la performance

Nos trois premières hypothèses concernaient l'effet du leadership d'habilitation sur les différents types de performance. Enfin, suite aux résultats de notre analyse factorielle confirmatoire, ce sont cinq relations qui ont en fait été testées, soit la relation entre le leadership d'habilitation et (1) la performance de tâche, (2) les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus [CCO-I], (3) les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers l'organisation [CCO-O], (4) la déviance interpersonnelle, et (5) la déviance organisationnelle.

La première hypothèse concernait la relation entre le leadership d'habilitation et la performance. Il était proposé que plus le leadership d'habilitation serait élevé, plus la performance de tâche serait élevée également. Cette proposition était faite sur la base de la théorie sociale-cognitive (Bandura, 1986) qui explique que lorsque nous avons un sentiment d'efficacité personnelle élevé vis-à-vis de nos activités, comme dans le travail par exemple, nous sommes amenés à fournir des efforts supplémentaires et à persévérer dans les difficultés. Ceci permettrait une meilleure quantité et qualité du travail par rapport aux tâches (Bandura et Locke, 2003 ; Hackman et Oldham, 1976). Plusieurs des comportements du supérieur évalué dans notre échelle de leadership sont censés permettre un sentiment d'efficacité positif. Le coaching devrait permettre de développer les connaissances et compétences qui sont à la base du sentiment d'efficacité. De plus, le leadership d'habilitation devrait permettre un soutien émotionnel positif (à travers la dimension *considération et interaction avec l'équipe*) et fournir un modèle de succès auquel s'identifier (à travers la dimension *diriger par l'exemple*) ce qui, selon la théorie, améliore le sentiment d'efficacité et permet une meilleure performance dans les tâches.

Les résultats obtenus n'ont pas permis d'observer une relation, cependant, entre le leadership d'habilitation et la performance de tâche. Ce résultat est inattendu, considérant que

d'autres études par le passé (p. ex. Humborstad et al., 2014; Raub et Robert, 2010) ont observé ce lien. Par exemple, dans l'étude de Raub et Robert (2010), le coefficient de régression du leadership d'habilitation, mesuré à l'aide du même instrument que nous, sur la performance dans la tâche (mesuré cette fois, avec un instrument différent) était positif et significatif avec un beta standardisé de ,10. On observe que la force et la direction de la relation observée dans leur étude est la même que la nôtre. Cela signifie possiblement que la puissance statistique dans les analyses de notre étude est en partie en cause dans l'observation de résultats non significatifs. En effet, alors que notre échantillon était de 263 répondants à travers 5 organisations, l'échantillon de Raub et Robert était beaucoup plus grand avec 541 répondants à travers 16 établissements. Humborstad et ses collègues (2014) ont quant à eux trouvé une relation curvilinéaire entre le leadership d'habilitation et la performance de tâche. Peut-être qu'une relation curvilinéaire explique davantage la relation entre ces deux phénomènes.

Notre deuxième hypothèse portait sur la relation entre le leadership d'habilitation et les CCO-I et CCO-O. Ce lien était proposé sur la base des théories de l'échange social (Blau, 1964) et du principe de réciprocité (Gouldner, 1960), de même que la théorie de l'autodétermination (Deci, 1975; 1980; Deci et Ryan, 1985). La théorie de l'échange social et le principe de réciprocité soutiennent notre proposition en voyant l'échange d'autonomie et de participation de la part du superviseur et les comportements de citoyenneté du subordonné comme un échange social de comportements discrétionnaires positifs. Les employés vont avoir tendance à adopter des comportements favorables (comme les CCO) en guise de réciprocité lorsque leur superviseur leur offre de l'autonomie et les implique dans les décisions. De plus, la théorie de l'autodétermination propose que le leadership d'habilitation, en satisfaisant le besoin d'autonomie et de compétence, procure une motivation intrinsèque à l'individu qui l'énergise dans l'exercice de comportements discrétionnaires comme les CCO-I et CCO-O.

Les analyses de régression des deux relations en cause ne permettent cependant pas de soutenir notre hypothèse, car elles se sont montrées très faibles, et non significatives. Ce résultat est plutôt inattendu, car plusieurs chercheurs ont trouvé des liens positifs et significatifs entre le leadership d'habilitation et les comportements discrétionnaires au travail (p. ex. Auh et al., 2014; Humborstad et al., 2014; Raub et Robert, 2010; 2013). Des arguments méthodologiques et théoriques peuvent expliquer que nos hypothèses n'ont pas été confirmées. Il faut aussi

considérer les résultats de nos analyses supplémentaires pour bien comprendre le lien entre le leadership d'habilitation et ces comportements extra-rôles.

D'abord, le choix des échelles de mesure peut être un facteur important ayant influencé les résultats. En effet, les CCO-I et CCO-O ont été définis comme représentant une variété de comportements discrétionnaires, mais ont été mesurés en tout à l'aide de 3 indicateurs chacun. De plus, deux des indicateurs des CCO-I mesurent sensiblement la même chose, à savoir l'aide offerte aux coéquipiers, et deux indicateurs des CCO-O mesurent sensiblement la même chose, à savoir la présence au travail. Peut-être que l'utilisation d'une échelle de mesure plus variée et comportant un plus grand nombre d'indicateurs permettrait d'obtenir de meilleurs résultats. D'un autre côté, ces considérations méthodologiques ne peuvent pas être les seules à expliquer nos résultats non significatifs. Raub et Robert (2010) ont trouvé un coefficient de régression positif et significatif entre le leadership d'habilitation, mesuré de la même manière que nous, et les comportements d'aide (*helping behavior*). Même si deux de nos questions dans l'échelle des CCO-I représentent les comportements d'aide, nous aurions dû trouver des résultats significatifs.

Des arguments théoriques et empiriques peuvent également être avancés pour justifier les résultats obtenus. Ce que la théorie de l'autodétermination suggère, c'est que c'est le besoin d'autonomie et de compétences qui énergise les individus à adopter des comportements discrétionnaires à travers la motivation intrinsèque. Il est possible que des variables comme la motivation intrinsèque, l'autonomie et la compétence soient des passages obligés pour expliquer le lien entre le leadership d'habilitation et les comportements discrétionnaires. C'est d'ailleurs ce que nous avons cherché à vérifier avec nos analyses supplémentaires en ajoutant l'habilitation psychologique comme médiateur de la relation. Ce passage obligé, cette « boîte noire », est peut-être nécessaire pour certains comportements discrétionnaires plus que d'autres. C'est du moins ce qu'ont avancé Raub et Robert avec leur étude lorsqu'ils ont proposé, puis confirmé, que l'habilitation psychologique avait un effet médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements extra-rôle représentant un défi (*challenging extra role behaviors*), mais que le lien entre le leadership d'habilitation et les comportements d'aide (*helping behaviors*) était direct et ne nécessitait pas cet intermédiaire.

Notre troisième hypothèse proposait que le leadership d'habilitation avait un lien négatif direct avec les comportements de déviance de sorte que plus les employés ont la perception que leur supérieur présente un leadership habilitant, moins ils s'engageront dans des comportements de déviance. Cette hypothèse s'appuyait sur le modèle des comportements volontaires au travail de Spector et Fox (Miles, et al., 2002 ; Spector et Fox, 2002 ; 2010). Selon ce modèle, certaines caractéristiques dans l'environnement de travail telles que les contraintes organisationnelles que représentent l'indisponibilité des ressources pour réaliser le travail, les règles et procédures inutiles ou la formation inadéquate, engendrent des émotions négatives qui incitent les travailleurs à agir dans l'avenir rapproché pour se venger, ou rétablir l'équilibre, à travers les comportements de déviance. Le leadership d'habilitation, en libérant des contraintes bureaucratiques (Ahearne et al., 2005) et en favorisant le développement des compétences à travers le coaching permettrait de palier ou d'éliminer ces émotions négatives et de réduire les comportements de déviance. Nos résultats confirment notre hypothèse. Il semble bel et bien que le leadership d'habilitation permette de créer un environnement de travail positif (ou à tout le moins non négatif) qui réduise les émotions négatives engendrant les comportements de déviance interpersonnelle, tout comme les comportements de déviance organisationnelle.

À notre connaissance, une seule étude, celle de Bester et al. (2015), s'était intéressée aux comportements de déviance, et avaient cependant traité la déviance comme une facette des comportements de citoyenneté. Notre étude vient renchérir et montre qu'il est avantageux d'adopter un style de leadership d'habilitation non seulement pour les comportements positifs, mais également que permettre une meilleure participation des subordonnés permet d'éviter les comportements négatifs également.

5.2.2 Le rôle du soutien dans la relation entre le leadership d'habilitation et la performance

Nos hypothèses 4a, 4b et 4c proposaient que les perceptions de soutien organisationnel de la part des employés, c'est-à-dire la perception que l'organisation valorise leur contribution et se préoccupe de leur bien-être, améliorent la relation entre le leadership d'habilitation et les divers types de performance. Cette proposition était basée sur l'idée que l'habilitation, ou la responsabilisation, sans soutien, peut être perçue comme un synonyme d'abandon (Humborstad

et al., 2008). Autrement dit, si un superviseur offre de l'autonomie décisionnelle ou du coaching pour être plus performant, mais que l'employé n'a pas l'impression d'être soutenu par son organisation dans son autonomie, il peut avoir l'impression qu'on le laisse en fait à lui-même.

Les résultats de notre analyse ne nous permettent pas de conclure qu'un tel effet du soutien organisationnel dans la relation entre le leadership d'habilitation et chacun des types de performance évalué, puisqu'aucune des relations entre notre terme d'interaction et les cinq variables de la performance ne s'est avérée significative.

De manière plus étonnante, la direction des relations entre le soutien organisationnel et certaines des variables de la performance, malgré qu'elles ne soient pas statistiquement significatives, allait dans le sens opposé à ce qui était postulé au départ. En effet, la direction de la relation (non significative) entre le soutien organisationnel et la performance de tâche et les CCO-I était négative, alors qu'on se serait attendu à ce qu'elle soit positive. De plus, la relation (non significative) entre le soutien organisationnel et la déviance organisationnelle était positive, alors qu'on aurait pu s'attendre à ce qu'elle soit négative. Il est difficile de trouver une explication à ce phénomène, mais nous avançons une hypothèse : peut-être qu'une troisième variable, l'expérience, explique ce résultat. Plus précisément, les travailleurs moins expérimentés seraient moins bons dans leur tâche, moins compétents, et auraient moins l'habileté d'aider leurs collègues et, en même temps, perçoivent plus de soutien de la part de l'organisation, car celle-ci les aide à se développer et à développer leurs compétences.

La réflexion selon laquelle le soutien organisationnel est nécessaire dans une démarche d'habilitation est une bonne réflexion, mais peut-être que nous n'avons pas évalué le rôle du soutien organisationnel de la bonne façon. Dans leur revue de littérature sur les antécédents et conséquences de l'habilitation psychologique, Seibert et al. (2011) ont identifié le soutien socio-politique (*socio-political support*) comme un antécédent important de l'habilitation psychologique. Étaient inclus dans cette catégorie plusieurs concepts comme le soutien organisationnel, mais aussi l'accès à des ressources, et le soutien des pairs. Peut-être qu'une autre forme de soutien est plus appropriée comme modérateur. Une certaine forme de soutien fait partie intégrante de la mesure du leadership d'habilitation d'Amundsen et Martinsen (2014). Pour ces auteurs, le leadership d'habilitation comprend trois aspects : le partage du pouvoir, le soutien motivationnel, et le soutien développemental. Peut-être que cette façon de concevoir le

leadership d'habilitation est une meilleure façon de considérer l'apport du soutien dans l'impact de ce type de leadership sur la performance comportementale.

5.2.3 Le rôle médiateur de l'habilitation psychologique dans la relation entre le leadership d'habilitation et la performance

Suite à nos analyses principales et nos résultats inconcluants, nous avons tenté d'évaluer le potentiel effet médiateur de l'habilitation psychologique dans la relation entre le leadership d'habilitation et la performance. Nos résultats indiquent que pour au moins deux dimensions de la performance, soit la performance de tâche et les CCO-I, le leadership d'habilitation a un effet indirect à travers l'habilitation psychologique. L'habilitation psychologique apparaît donc comme un passage obligé de l'effet du leadership d'habilitation sur ces variables. Ces résultats nous renseignent sur l'importance de la « boîte noire » des effets du leadership et donc sur la pertinence d'introduire dans les modèles les mécanismes psychologiques pouvant expliquer la relation entre le leadership et les résultantes associées à la performance des subordonnés. De plus, nous avons trouvé que le leadership d'habilitation avait un effet direct sur l'habilitation psychologique des subordonnés, et que l'habilitation psychologique des subordonnés avait un effet direct sur la performance de tâche et les CCO-I. Tous ces résultats correspondent aux recherches empiriques qui ont montré de tels liens (voir Seibert et al., 2011 pour une revue des antécédents et conséquences de l'habilitation psychologique).

En somme, nos résultats montrent que le leadership d'habilitation a un effet différent sur divers types de performance. Pour la performance de tâche et les CCO-I comme les comportements d'aide, le leadership d'habilitation n'a pas d'effet direct, mais a un effet indirect à travers l'effet intermédiaire de l'habilitation psychologique. Pour d'autres comportements, comme les comportements de déviance interpersonnelle et organisationnelle, le leadership d'habilitation a un effet direct sur ceux-ci, mais l'habilitation psychologique ne joue pas de rôle dans cette relation.

5.3 Implications de la recherche

Cette section présente les implications de la recherche conduite dans ce mémoire ; les implications théoriques seront présentées d'abord, et les implications pratiques seront énoncées ensuite.

5.3.1 Implications théoriques

Notre étude a permis d'avancer les connaissances sur l'impact du leadership d'habilitation sur les comportements de la performance. Nos résultats indiquent que le leadership d'habilitation a un effet sur plusieurs aspects de la performance que ce soit un effet direct comme dans le cas des comportements de déviance interpersonnelle ou organisationnelle, ou un effet indirect, à travers l'habilitation psychologique, comme dans le cas de la performance de tâche et des comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus. Cette contribution est possible grâce à l'étude simultanée de l'effet du leadership sur plusieurs variables de la performance en même temps. Aucune étude, à notre connaissance, n'avait évalué l'effet du leadership d'habilitation sur les comportements de déviance auparavant, hormis l'étude de Bester (2015) qui les considérait comme une dimension des comportements de citoyenneté.

De plus, cette étude était innovante dans le fait que notre échantillon était composé en bonne partie des travailleurs manuels (soudeurs, monteurs, usineurs, journaliers) du secteur de la fabrication métallique, donc de l'industrie manufacturière. Des études par le passé ont évalué le rôle du leadership d'habilitation dans le secteur des services (Raub et Robert, 2010 ; Auh et al., 2014), le secteur de l'hôtellerie (Raub et Robert, 2013), et auprès de professionnels comme des comptables (Humborstad et al., 2014), mais pas auprès d'employés manuels du secteur manufacturier. Notre étude permet de généraliser, ou à tout le moins de comparer, nos résultats aux résultats de ces autres secteurs.

5.3.2 Implications pratiques

La présente étude a également des implications pratiques pour les organisations et les gestionnaires du secteur de la fabrication métallique industrielle ; les comportements du leadership d'habilitation permettent aux supérieurs immédiats d'améliorer la performance

comportementale en augmentant les comportements positifs comme la performance de tâche et les CCO-I et en diminuant la déviance interpersonnelle et organisationnelle. Ainsi, les supérieurs ont avantage à être de bons exemples pour leurs subordonnés, à les inclure dans la prise de décision, à les coacher, à leur expliquer leurs décisions, et à s'intéresser à leurs employés. Les entreprises sont également encouragées à développer ce style de leadership chez leurs cadres.

À cet effet, la recherche montre que les superviseurs peuvent être formés à un style de leadership habilitant. Martin et al. (2013), par exemple, ont formé 30 leaders à ce style de leadership et ont obtenu des résultats sur la performance de tâche et contextuelle en dix semaines. Afin d'obtenir ces résultats, les leaders ont été encouragés à identifier une tâche ou un projet qu'ils étaient prêts à déléguer, quelque chose que leur subordonné serait prêt et capable de réaliser sans que ce soit trop simple. Ils offraient alors du coaching pour que le subordonné puisse réaliser le projet à leur place en offrant une réelle autonomie décisionnelle. Du coaching était également offert au leader à toutes les deux semaines pour qu'il puisse adopter avec succès ces nouveaux comportements de leadership.

5.4 Limites et forces de la recherche

Cette étude comporte plusieurs limites dont il faut tenir compte dans l'interprétation des résultats. Dans un premier temps, cette recherche a été réalisée selon un devis transversal, et cette méthode ne nous permet pas d'inférer un lien de causalité entre les variables étudiées. Il faut donc considérer cette limite dans l'interprétation des résultats. Autrement dit, peut-être que la relation directe et indirecte du leadership sur diverses variables de la performance s'explique par le fait qu'un employé performant incite son superviseur à se surpasser, à prendre son point de vue en considération dans ses décisions, et à investir plus de temps en lui à travers du coaching par exemple. Un devis longitudinal ou expérimental pourrait pallier cette limite et permettre d'évaluer la causalité des relations concernées.

La taille de l'échantillon était également une limite dans cette étude. L'échantillon de 263 répondants était suffisamment grand pour faire les analyses que nous souhaitions faire, mais comme mentionné déjà, la puissance statistique était parfois trop faible pour obtenir des résultats significatifs qui autrement auraient pu l'être si l'échantillon était de plus grande taille. De plus,

il n'était pas possible de diviser l'échantillon en plusieurs sous-échantillons afin de comparer des sous-groupes, car les sous-échantillons auraient été trop petits.

Mentionnons toutefois certaines forces de cette étude, soit l'utilisation de deux sources de données, ce qui limite le biais de variance commune. Aussi l'étude a été réalisée dans plusieurs organisations, ce qui permet une meilleure généralisation des résultats à d'autres organisations.

5.5 Recherches futures

Les recherches futures pourraient pallier les limites de notre étude avec un devis longitudinal. Un tel devis nous permettrait d'évaluer si les effets perdurent dans le temps, et permettrait d'inférer un lien de causalité.

De plus, les chercheurs pourraient réévaluer les choix que nous avons faits au niveau des échelles. Les résultats de notre analyse factorielle confirmatoire révèlent que la division de l'échelle de la performance en cinq dimensions s'avère une bonne mesure. Cependant, le choix de notre échelle aurait avantage à être revu. Nous avons fait le choix des trois indicateurs mesurant chacune des dimensions de la performance en fonction des indicateurs ayant obtenu les poids factoriels les plus élevés dans les échelles originales respectives. Nous avons de ce fait laissé de côté un autre élément important de la mesure, soit la variété des comportements organisationnels représentés dans ces mesures. Par exemple, pour les CCO-O, les deux premiers indicateurs, (1) « Il démontre une présence au travail au-dessus de la norme. » et « Il prévient lorsqu'il est incapable de se présenter au travail. » mesurent sensiblement la même chose, c'est-à-dire les comportements liés à la présence au travail ; le troisième indicateur « Il se tient au courant des changements dans l'entreprise. » mesure un certain engagement dans l'entreprise. Pourtant les CCO-O devraient normalement inclure plusieurs autres types de comportement, comme représenter favorablement l'organisation à l'extérieur, rester dans l'organisation malgré certaines difficultés, adopter, soutenir et défendre les objectifs organisationnels. Un travail pourrait être fait, afin d'améliorer les échelles utilisées en les modifiant et en les validant au préalable auprès d'un échantillon indépendant.

Le choix de l'échelle d'Arnold et al. (2000) pour mesurer le leadership d'habilitation pourrait également être revu. Il serait intéressant de reproduire l'étude avec d'autres échelles du leadership d'habilitation mettant l'accent sur d'autres comportements habilitants, afin de voir si les résultats se répètent. Mieux encore, plusieurs échelles du leadership d'habilitation pourraient être utilisées simultanément pour évaluer la validité convergente de ces mesures et pour voir si au contraire une de ces mesures ne serait pas plus adéquate pour prédire la performance au sens large.

Aussi, il faudrait revoir l'évaluation du rôle du soutien organisationnel conjointement au leadership d'habilitation. L'inclusion du soutien organisationnel dans cette étude était basée sur l'idée que beaucoup d'autonomie sans soutien peut être un synonyme d'abandon (Humborstad et al., 2008). Alors que notre étude n'a pas permis de confirmer le rôle du soutien organisationnel perçu comme un modérateur de la relation entre le leadership d'habilitation et la performance, les recherches futures auraient avantage à évaluer d'autres formes de soutien, et d'autres mécanismes intermédiaires pour être en mesure de mieux comprendre la relation entre le leadership d'habilitation et les résultantes de la performance.

Conclusion

L'objectif de ce mémoire était de contribuer à une meilleure connaissance de l'effet du leadership d'habilitation sur la variété de comportements de la performance, et de vérifier l'importance du soutien dans cette relation. Par ailleurs, nous souhaitons vérifier que les effets proposés du leadership d'habilitation sur une classe de travailleurs laissée pour compte dans les études sur l'habilitation à laquelle correspond les travailleurs du secteur de la FMI.

Dans ce contexte où la mondialisation vient affecter les entreprises du Québec et nécessite qu'elles deviennent plus efficaces (Roy et Audet, 2002), ce qui est vrai en particulier pour l'industrie de la fabrication métallique (Solar-Pelletier, 2014), l'habilitation est un outil important pour pallier l'incertitude et le développement technologique (Kanter, 1983). L'habilitation, en plus d'être un sentiment vécu par les employés et générateur de motivation intrinsèque (Conger et Kanungo, 1988 ; Thomas et Velthouse, 1990) peut être véhiculée par les pratiques du supérieur immédiat (Arnold et al., 2000). Il est donc important de comprendre les effets que peuvent avoir l'habilitation psychologique et le leadership d'habilitation sur la mobilisation des individus et des équipes (Tremblay et Wils, 2005), d'autant plus que le leadership des cadres est le principal levier d'action de cette mobilisation (Tremblay et al., 2005).

Afin de poursuivre notre objectif, nous avons posé (puis tenté de répondre à) deux questions de recherche : (1) *Quel est l'effet du leadership d'habilitation sur la performance au travail ?* (2) *Le soutien organisationnel perçu exerce-t-il un effet modérateur sur la relation entre le leadership d'habilitation et la performance ?* Nos hypothèses étaient que le leadership d'habilitation aurait un effet positif et significatif sur la performance de tâche (hypothèse 1) et la performance contextuelle (hypothèse 2), ainsi qu'un effet négatif sur la déviance (hypothèse 3). De plus, nous proposons que le soutien organisationnel modère la relation entre le leadership d'habilitation et chacune de ces formes de performance (hypothèses 4a, 4b et 4c). Nous avons vérifié ces hypothèses avec les données récoltées par questionnaire auprès de 263 employés répartis dans cinq organisations du secteur de la fabrication métallique au Québec. Suite à certains résultats surprenants, nous avons mené des analyses supplémentaires pour

vérifier si l'habilitation psychologique serait un médiateur important de la relation entre le leadership d'habilitation et certains types de performance.

Nos résultats montrent dans l'ensemble que le leadership d'habilitation est important dans l'amélioration de la performance. Pour ce qui est de réduire les comportements de déviance, déclinés dans nos analyses en comportements de déviance interpersonnelle et organisationnelle, le leadership d'habilitation a un effet direct. Pour la performance de tâche et les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus, tels les comportements d'aide, les résultats de nos analyses principales montrent qu'il n'y a pas d'effet direct ; toutefois nos analyses supplémentaires indiquent que le leadership d'habilitation a un effet indirect à travers le sentiment d'habilitation psychologique.

Cette étude offre une contribution intéressante aux connaissances sur le leadership d'habilitation et ses effets, puisqu'elle propose que le leadership d'habilitation peut avoir un effet direct sur certaines facettes de la performance, mais n'a qu'un effet indirect sur d'autres facettes à travers le sentiment d'habilitation psychologique. Elle montre que les comportements d'habilitation des supérieurs sont importants même dans le secteur manufacturier. C'est également la première étude à notre connaissance qui s'est intéressée aux effets du leadership d'habilitation sur les comportements de déviance.

Certes, il y a bien plus à comprendre sur la dimensionnalité de la performance, sur les antécédents de ses différentes facettes, et sur l'impact d'un style de leadership comme le leadership d'habilitation sur les différents types de performance comportementale. Nous croyons toutefois que les résultats de notre démarche scientifique pourront inspirer les recherches futures dans l'approfondissement des connaissances sur le sujet.

References

- Ahearne, M., Mathieu, J. et Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955. doi: 10.1037/0021-9010.90.5.945
- Aiken, L. S. et West, S. G. (1991). *Multiple regression : Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Amundsen, S. et Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.11.009
- Andersson, L. M. et Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. doi: 10.2307/259136
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. et Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#
- Auh, S., Menguc, B. et Jung, Y. S. (2014). Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors: A multilevel approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), 558-579. doi: 10.1007/s11747-014-0370-0
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O. et Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764-784. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.06.006
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. et Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968. doi: 10.1002/job.283
- Bagozzi, R. P. et Edwards, J. R. (1998). A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational Research Methods*, 1(1), 45-87. doi: 10.1177/109442819800100104

- Bandalos, D. L. (2002). The effects of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate Bias in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 9(1), 78-102. doi: 10.1207/S15328007SEM0901_5
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. Dans V. S. Ramachaudran (dir.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, p. 71-81). New York, NY: Academic Press.
- Bandura, A. et Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99. doi: 10.1037/0021-9010.88.1.87
- Baron, R. A. et Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22(3), 161-173. doi: 10.1002/(SICI)1098-2337(1996)22:3<161::AID-AB1>3.0.CO;2-Q
- Baron, R. M. et 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. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139. doi: 10.1037/0003-066X.52.2.130
- Bass, B. M. et Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. Dans J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler et C. A. Schriesheim (dir.), *Emerging leadership vistas* (p. 29-40). Lexington, MA: Health.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8, 274-289. doi: 10.1177/1094428105278021
- Beehr, T. A. (1985). The role of social support in coping with organizational stress. Dans T. A. Beehr et R. S. Bhagat (dir.), *Human stress and cognition in organizations: An integrated perspective*. New York, NY: Wiley.

- Bennett, R. J. et Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 349-360. doi: 10.1037/0021-9010.85.3.349
- Bennis, W. et Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York, NY: Harper & Row.
- Bentler, P. M. et Chou, C.-P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research, 16*(1), 78-117. doi: 10.1177/0049124187016001004
- Berry, C. M., Ones, D. S. et Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 410-424. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.410
- Bester, J., Stander, M. W. et van Zyl, L. E. (2015). Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organisational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division. *SA Journal of Industrial Psychology, 41*(1), 14. doi: 10.4102/sajip.v41i1.1215
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Bollen, K. A. (1995). Structural equation models that are nonlinear in latent variables: A least squares estimator. *Sociological Methodology, 25*, 223-251. doi: 10.2307/271068
- Borman, W. C. et Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Dans N. Schmitt et W. C. Borman (dir.), *Personnel selection in organizations* (p. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. et Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*(2), 99-109. doi: 10.1207/s15327043hup1002_3
- Boudrias, J. S. et Savoie, A. (2006). Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail: Développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure. *Psychologie du Travail et des Organisations, 12*(2), 119-138. doi: 10.1016/j.pto.2006.03.005
- Boudrias, J.-S., Brunet, L., Morin, A. J. S., Savoie, A., Plunier, P. et Cacciato, G. (2010). Empowering employees: The moderating role of perceived organisational climate and justice. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 42*(4), 201-211. doi: 10.1037/a0020465
- Boxall, P. et Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. London, United Kingdom: Palgrave Macmillan.

- Brief, A. P. et Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710-725. doi: 10.2307/258391
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. et Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.02.007
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic concepts, applications and programming*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Dans M. D. Dunnette et L. M. Hough (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2^e éd., Vol. 1, p. 687-782). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J. et Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-333. doi: 10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x
- Cascio, W. F. et Aguinis, H. (2011). *Applied psychology in human resource management*. (7^e éd.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Charbonnier-Voirin, A. et El Akremi, A. (2011). L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 66(1), 122-149. doi: 10.7202/1005109ar
- Chen, Y. F. et Tjosvold, D. (2006). Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships. *Journal of Management Studies*, 43, 1727-1752. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00657.x
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J. et Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.01.006
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. et Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. (3^e éd.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Coleman, V. I. et Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44. doi: 10.1016/S1053-4822(99)00037-6

- Conger, J. A. et Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. doi: 10.2307/258093
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104. doi: 10.1037/0021-9010.78.1.98
- Cortina, J. M., Chen, G. et Dunlap, W. (2001). Testing interaction effects in LISREL: Examination and illustration of available procedures. *Organizational Research Methods*, 4, 324-360. doi: 10.1177/109442810144002
- Cox, J. F. et Sims Jr, H. P. (1996). Leadership and team citizenship behavior: A model and measures. Dans M. M. Beyerlein, D. A. Johnson et S. T. Beyerlein (dir.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team leadership* (Vol. 3, p. 1-41). Greenwich, CT: JAI Press.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York, NY: Plenum.
- Deci, E. L. (1980). *The psychology of self-determination*. Lexington, MA: Heath.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Duhamel, L. J. et Daoust, C.-É. (2012). *Le point sur le Québec manufacturier: Des solutions pour l'avenir*. Repéré à <http://www.deloitte.com/ca/fr/pages/manufacturing/articles/le-point-sur-le-quebec-manufacturier.html>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. et Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51. doi: 10.1037/0021-9010.86.1.42
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.500
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 37(1), 1-6. doi: 10.1037/h0056314
- Fuller, J. B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D. et Brown, V. (1999). The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 139(3), 389-391. doi: 10.1080/00224549909598396

- Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Hester, K. et Stringer, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78(1), 271-287. doi: 10.2466/pr0.1996.78.1.271
- George, J. M. et Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329. doi: 10.1037/0033-2909.112.2.310
- Giocalone, R. A. et Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Giffi, C. (2015). *The skills gap in U.S. manufacturing 2015 and beyond*. Repéré à <http://www.deloitte.com/us/en/pages/manufacturing/articles/boiling-point-the-skills-gap-in-us-manufacturing.html>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. doi: 10.2307/2092623
- Greenberg, J. (1997). *Occupational crime*. (2^e éd.). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Griffin, M. A., Neal, A. et Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. doi: 10.5465/AMJ.2007.24634438
- Guion, R. M. (1987). Changing views for personnel selection research. *Personnel Psychology*, 40(2), 199-213. doi: 10.1111/j.1744-6570.1987.tb00601.x
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. Dans J. W. Lorsch (dir.), *Handbook of organizational behaviour* (p. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X. a. et Xie, Z. (2014). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, 67(3), 567-604.
- Hoch, J. E., Pearce, C. L. et Welzel, L. (2010). Is the most effective team leadership shared? The impact of shared leadership, age diversity, and coordination on team performance. *Journal of Personnel Psychology*, 9(3), 105-116. doi: 10.1027/1866-5888/a000020

- Hollinger, R. C. et Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *Sociological Quarterly*, 23, 333-343. doi: 10.1111/j.1533-8525.1982.tb01016.x
- Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65, 599-610. doi: 10.1037/0022-006X.65.4.599
- Holtz, B. C. et Harold, C. M. (2013). Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 492-519. doi: 10.1002/job.1825
- Hooper, D., Coughlan, J. et Mullen, M. R. (2008). Structural equation modeling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60. Repéré à <http://www.ejbrm.com>
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. Dans J. G. Hunt et L. L. Larson (dir.), *Leadership: The cutting edge* (p. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Howell, D., C, Yzerbyt, V. et Bestgen, Y. (1998). *Méthodes statistiques en sciences humaines*. (Traduit par M. Rogier, 4^e éd.). Paris, France: De Boeck.
- Howell, J. P., Dorfman, P. W. et Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 88-102. doi: 10.2307/258333
- Hu, L. T. et Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. doi: 10.1080/10705519909540118
- Huang, X., Iun, J., Liu, A. et Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143. doi: 10.1002/job.636
- Humborstad, S. I. W., Humborstad, B., Whitfield, R. et Perry, C. (2008). Implementation of empowerment in Chinese high power-distance organizations. *The International*

- Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1349-1364. doi: 10.1080/09585190802110224
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G. L. et Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43(2), 246-271. doi: 10.1108/PR-01-2012-0008
- James, L. R. (1973). Criterion models and construct validity for criteria. *Psychological Bulletin*, 80(1), 75-83. doi: 10.1037/h0034627
- Jöreskog, K. G. (1999). *How large can a standardized coefficient be*. Repéré à <http://www.ssicentral.com/lisrel/techdocs/HowLargeCanaStandardizedCoefficientbe.pdf>
- Jöreskog, K. G. et Yang, F. (1996). Nonlinear structural equation models: The Kenny and Judd model with interaction effects. Dans G. A. Marcoulides et R. E. Schumacker (dir.), *Advances in structural equation modeling techniques*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Judge, T. A., LePine, J. A. et Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762-776. doi: 10.1037/0021-9010.91.4.762
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. et Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51. doi: 10.1037/0021-9010.89.1.36
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Kark, R., Shamir, B. et Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.246
- Katz, D. et Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. (2^e éd.). New York, NY: Wiley.
- Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J. et Nault, A. (2002). Self-reported counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: Separate but related constructs. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 143-151. doi: 10.1111/1468-2389.00201

- Kenny, D. et Judd, C. M. (1984). Estimating the nonlinear and interactive effects of latent variables. *Psychological Bulletin*, 96, 201-210. doi: 10.1037/0033-2909.96.1.201
- Kenny, D. A., Kashy, D. A. et Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. Dans D. Gilbert, S. Fiske et G. Lindzey (dir.), *The handbook of social psychology* (Vol. 1, p. 233-265). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Kerr, S. et Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403. doi: 10.1016/0030-5073(78)90023-5
- Kirkman, B. L. et Rosen, B. (1997). A model of work team empowerment. Dans W. A. P. R. W. Woodman (dir.), *Research in organizational change and development* (p. 131-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kirkman, B. L. et Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74. doi: 10.2307/256874
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. (4^e éd.). New York, NY: Guilford Press.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J. et Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313. doi: 10.1177/00131640021970420
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. et Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*. doi: 10.1177/0149206315575554
- Langevin, R. et Leblanc, C. (2014). *Sommaire du diagnostic sectoriel de la fabrication métallique industrielle au Québec 2014-2016*. Repéré à <http://www.comiteperform.ca/-Publications-disponibles->
- Lawler, E. E., III. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Lawler, E. E. (1986). *High involvement management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leach, D. J., Wall, T. D. et Jackson, P. R. (2003). The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), 27-52. doi: 10.1348/096317903321208871

- Li, M. Z., Liu, W. X., Han, Y. et Zhang, P. C. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 732-750. doi: 10.1108/jocm-02-2015-0032
- Lowe, K. B. et Gardner, W. L. (2000). Ten years of The Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 459-514. doi: 10.1016/S1048-9843(00)00059-X
- Manz, C. C. et Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106-129. doi: 10.2307/2392745
- Manz, C. C. et Sims, H. P. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35. doi: 10.1016/0090-2616(91)90051-A
- Manz, C. C. et Sims, H. P. J. (1993). *Business without bosses: How superteams are managing and leading themselves*. New York, NY: Wiley.
- Manz, C. C. et Sims Jr, H. P. (1989). *SuperLeadership: Leading others to lead themselves*. New York, NY: Prentice Hall.
- Marin-Garcia, J. A. et Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087. doi: 10.3926/ic.838
- Martin, S. L., Liao, H. et Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372-1395. doi: 10.5465/amj.2011.0113
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L. et Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 97-108. doi: 10.1037/0021-9010.91.1.97
- Maynard, M. T., Gilson, L. L. et Mathieu, J. E. (2012). Empowerment — fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281. doi: 10.1177/0149206312438773
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York, NY: Irvington Press.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E. et Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with

- organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 51-57. doi: 10.1111/1468-2389.00193
- Ministère de l'Économie de la Science et de l'Innovation (MESI). (s. d.). *S'informer / créneaux d'excellence*. Repéré le 05-05-2017 à <http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/creneaux-dexcellence>
- Moberg, D. J. (1997). On employee vice. *Business Ethics Quarterly*, 7(4), 41-60. doi: 10.2307/3857208
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of employee perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567. doi: 10.5465/256798
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen et R. J. Klimoski (dir.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, p. 39-53). Hoboken, NJ: Wiley.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennet, N., Lind, S. et Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105(3), 430-445. doi: 10.1037/0033-2909.105.3.430
- Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. Dans R. Dillon et J. Pellingrino (dir.), *Testing: Applied and theoretical perspectives* (p. 218-247). New-York, NY: Praeger.
- Murphy, K. R. (1993). *Honesty in the workplace*. Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Ng, T. W. H. et Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423. doi: 10.1037/0021-9010.93.2.392
- Ng, T. W. H. et Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology*, 62(1), 89-134. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.01130.x
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Brien, K. E. et Allen, T. D. (2008). The relative importance of correlates of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior using multiple sources of data. *Human Performance*, 21(1), 62-88. doi: 10.1080/08959280701522189
- Odoardi, C., Montani, F., Boudrias, J.-S. et Battistelli, A. (2015). Linking managerial practices and leadership style to innovative work behavior: The role of group and psychological

- processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 545-569. doi: 10.1108/LODJ-10-2013-0131
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. et Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *The Academy of Management Review*, 21(1), 225-253. doi: 10.5465/amr.1996.9602161571
- Organ, D., W. (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. Dans B. M. Staw et L. L. Cummings (dir.), *Research in organizational behavior* (Vol. 12, p. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behaviour: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. doi: 10.1207/s15327043hup1002_2
- Pearce, C. L., Perry, M. L. et Sims, H. P., Jr. (2001). Shared leadership: Relationship management to improve NPO effectiveness. Dans T. D. Connors (dir.), *The nonprofit handbook: Management* (p. 624-641). New York, NY: Wiley.
- Pearce, C. L. et Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics*, 6(2), 172-197. doi: 10.1037/1089-2699.6.2.172
- Ping, R. (1995). A parsimonious estimating technique for interaction and quadratic latent variables. *The Journal of Marketing Research*, 32, 336-347. doi: 10.2307/3151985
- Ping, R. (1996). Latent variable interaction and quadratic effect estimation: A two-step technique using structural equation analysis. *Psychological Bulletin*, 119(1), 166-175. doi: 10.1037/0033-2909.119.1.166
- Ping, R. A. (2006). *Frequently asked questions (FAQ's) about interactions and quadratics*. Repéré le 15-04-2018 à <http://www.wright.edu/~robert.ping/Faq.doc>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. et Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141. doi: 10.1037/a0013079
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended

- remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. et Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. doi: 10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. et Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. doi: 10.1177/014920630002600307
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615-621. doi: 10.1037/0021-9010.72.4.615
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J. et Schillewaert, N. (2006). The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 279-293. doi: 10.1016/j.ijresmar.2006.02.003
- Raub, S. et Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63(11), 1743-1770. doi: 10.1177/0018726710365092
- Raub, S. et Robert, C. (2013). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: Evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136-148. doi: 10.1177/1938965512457240
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.698
- Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J., Drasgow, F. et Lawler, J. J. (2000). Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 643-658. doi: 10.1037/0021-9010.85.5.643

- Robinson, S. L. et Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. doi: 10.2307/256693
- Robinson, S. L. et Bennett, R. J. (1997). Workplace deviance: Its definition, its nature and its causes. Dans R. J. Lewicki, B. H. Sheppard et R. J. Bies (dir.), *Research on Negotiation in Organizations* (Vol. 6, p. 3-28). Greenwich, CT: JAI Press.
- Robinson, S. L. et Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants, and dilemmas in the study of workplace deviance. Dans C. L. Cooper et D. M. Rousseau (dir.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 5, p. 1-30). Chichester, England: Wiley.
- Ronan, W. W. et Prien, E. P. (1966). *Toward a criterion theory: A review and analysis of research and opinion*. Greensboro, NC: Richardson Foundation.
- Roth, P. L., Purvis, K. L. et Bobko, P. (2012). A meta-analysis of gender group differences for measures of job performance in field studies. *Journal of Management*, 38(2), 719-739. doi: 10.1177/0149206310374774
- Rotundo, M. et Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80. doi: 10.1037/0021-9010.87.1.66
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E. et A., E. A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : Recherches et applications en gestion*. Paris, France: Economica.
- Roy, M. et Audet, M. (2002). La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : Un cadre de référence. *Gestion*, 27(4), 43-49. doi: 10.3917/riges.274.0043
- Seibert, S. E., Silver, S. R. et Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349. doi: 10.2307/20159585
- Seibert, S. E., Wang, G. et Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. doi: 10.1037/a0022676
- Sekaran, U. et Bougie, R. (2013). *Research methods for business: A skill-building approach*. (6^e éd.). Chichester, United Kingdom: Wiley.

- Sharma, P. N. et Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management, 40*(2), 193-237. doi: 10.1177/1059601115574906
- Shrout, P. E. et Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods, 7*, 422-445. doi: 10.1037/1082-989X.7.4.422
- Skarlicki, D. P. et Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 82*(3), 434-443. doi: 10.1037/0021-9010.82.3.434
- Smith, C. A., Organ, D. W. et Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*(4), 653-663. doi: 10.1037/0021-9010.68.4.653
- Smith, P. C. (1976). Behaviors, results, and organizational effectiveness: The problem of criteria. Dans M. Dunette (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Solar-Pelletier, L. (2014). Renouveau de l'industrie manufacturière : Enjeux de main-d'œuvre. *Bulletin de l'Observatoire compétences-emploi, 5*(2), 1-7. Repéré à <http://oce.uqam.ca/>
- Spector, P. E., Bauer, J. A. et Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology, 95*(4), 781. doi: 10.1037/a0019477
- Spector, P. E. et Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human resource management review, 12*(2), 269-292. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00049-9
- Spector, P. E. et Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology, 59*(1), 21-39. doi: 10.1111/j.1464-0597.2009.00414.x
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. et Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior, 68*(3), 446-460. doi: 10.1016/j.jvb.2005.10.005

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. doi: 10.2307/256865
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504. doi: 10.2307/256789
- Srivastava, A., Bartol, K. M. et Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251. doi: 10.5465/AMJ.2006.23478718
- Steiger, J. H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 893-898. doi: 10.1016/j.paid.2006.09.017
- Tabachnick, B. G. et Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. (5^e éd.). Boston, MA: Pearson Education.
- Tekleab, A. G., Sims Jr, H. P., Yun, S., Tesluk, P. E. et Cox, J. (2008). Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 185-201. doi: 10.1177/1071791907311069
- Thomas, K. W. et Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. doi: 10.2307/258687
- Thorndike, R. L. (1949). *Personnel selection: Test and measurement techniques*. New York, NY: Wiley.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-È. et Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : Le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69-78. doi: 10.3917/riges.302.0069
- Tremblay, M. et Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 30(2), 37-49. doi: 10.3917/riges.302.0037
- Ullman, J. B. (2007). Structural equation modeling. Dans B. G. Tabachnick et L. S. Fidell (dir.), *Using multivariate statistics* (5^e éd.). Boston, MA: Pearson Education.

- Van Dyne, L., Cummings, L. L. et Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). Dans L. L. Cummings et B. M. Staw (dir.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17, p. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L., Graham, J. et Dienesch, R. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal of Advanced Nursing*, 37, 765-802. doi: 10.5465/256600
- Van Scotter, J. R. et Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531. doi: 10.1037/0021-9010.81.5.525
- Vardi, Y. et Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Vardi, Y. et Wiener, V. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7(2), 151-165. doi: 10.1287/orsc.7.2.151
- Vecchio, R. P., Justin, J. E. et Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.03.014
- Viswesvaran, C. et Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 216-226. doi: 10.1111/1468-2389.00151
- Vroom, V. H. et Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E. et Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555. doi: 10.2307/256941
- Williams, L. J. et Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. doi: 10.1177/014920639101700305
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G. et 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.

- Witt, L. A. (1992). Exchange ideology as a moderator of the relationships between importance of participation in decision-making and job attitudes. *Human Relations*, 45, 73–85. doi: 10.1177/001872679204500104
- Yoon, J. et Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52, 923–945. doi: 10.1177/001872679905200704
- Yukl, G. et Fu, P. P. (1999). Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 219–232. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:2<219::AID-JOB922>3.0.CO;2-8
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. (7^e éd.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Annexe A — Analyses préliminaires avec l'échantillon utilisé pour les analyses supplémentaires

Le Tableau 25 présente les indices d'ajustement pour l'analyse factorielle confirmatoire réalisée avec les données utilisées pour les analyses supplémentaires vérifiant l'effet indirect du leadership d'habilitation sur les variables de la performance à travers l'habilitation psychologique. Le modèle 2 est celui qui obtient le meilleur ajustement aux données et ses indices d'ajustement correspondent aux seuils recherchés. Un test de différence du chi-carré entre le modèle 1 et 2 montre que les deux modèles sont différents, et le modèle 2 est meilleur.

Tableau 25. Indices d'ajustement lors de l'analyse factorielle confirmatoire

Modèle	χ^2	dl	χ^2/dl	RMSEA	SRMR	CFI	PNFI
Modèle 1 – 5 facteurs	748,89	242	3,10	,09 [,08 ; ,10]	,11	,84	,68
Modèle 2 – 7 facteurs	530,83	231	2,30	,07 [,06 ; ,08]	,07	,90	,71
Modèle 3 – 5 facteurs	996,48	242	4,12	,11 [,10 ; ,12]	,11	,76	,62
Modèle 4 – 4 facteurs	1104,65	246	4,49	,12 [,11 ; ,12]	,11	,72	,60
Modèle 5 – 3 facteurs	1266,59	249	5,09	,13 [,12 ; ,13]	,12	,67	,56
Modèle 6 – 2 facteurs	1490,94	251	5,94	,14 [,13 ; ,15]	,13	,60	,51

Notes. N = 261. χ^2 = chi-carré du modèle; dl = degrés de liberté; RMSEA = *Root mean square error of approximation*; SRMR = *Standardized root mean square residual*; CFI = *Comparative fit index*; PNFI = *Parsimony normed fit index*

Le Tableau 26 se trouvant à la page suivante présente les statistiques descriptives, la matrice des corrélations entre les variables, ainsi que les coefficients alpha de Cronbach mesurant la cohérence interne des mesures.

Tableau 26. Corrélations pour l'échantillon utilisé dans les analyses supplémentaires

Variable	Moy.	É. T.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. LH	4,92	1,27	(,95)								
2. PT	5,76	,96	,02	(,91)							
3. CCO-I	5,60	,92	,01	,72**	(,84)						
4. CCO-O	5,77	,80	,07	,44**	,55**	(,64)					
5. DI	1,48	,93	-,20**	-,12	-,09	-,22**	(,86)				
6. DO	1,61	,80	-,17**	-,42**	-,31**	-,32**	,20**	(,57)			
7. Habilitation	5,63	,93	,28**	,14*	,16**	,12	-,07	-,13*	(,89)		
8. Ancienneté	13,77	10,89	-,20**	,14*	,00	-,02	,11	,06	,02		
9. Âge	44,91	10,22	-,04	-,01	-,03	-,05	,06	,03	,09	,53*	
10. Scolarité	1,66	,87	,14*	,01	,07	,09	-,23**	-,11	-,21*	-,13	-,05

Notes. N = 261. ** $p < ,01$; * $p < ,05$. Les nombres sur la diagonale représentent les alphas de Cronbach. LH = Leadership d'habilitation; SOP = Soutien organisationnel perçu; PT = Performance de tâche; CCO-I = Comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus; CCO-O = Comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers l'organisation; DI = Déviance interpersonnelle; DO = Déviance organisationnelle.