

Université de Montréal

**L'habilitation individuelle au travail : validation d'une mesure d'habilitation comportementale et  
vérification du rôle de trois facteurs de l'environnement de travail**

Par

Marilyne Pigeon

Département de psychologie

Faculté des arts et des sciences

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

Juillet 2013

© Marilyne Pigeon, 2013

## Résumé

Depuis que le concept d'habilitation (*empowerment*) a été introduit dans le monde du travail, il est rapidement devenu à la mode dû à ses bénéfices anticipés à la fois pour les organisations et pour les travailleurs. Toutefois, bien que l'état d'habilitation psychologique des travailleurs ainsi que ses déterminants soient bien documentés (Seibert, Wang, & Courtright, 2011), il existe peu d'outils pour évaluer de façon comportementale l'habilitation des travailleurs (Boudrias & Savoie, 2006). Cette réalité nuit aux organisations qui tentent de mettre en place des programmes d'habilitation des employés et qui souhaitent en mesurer leurs effets comportementaux. En 2006, Boudrias et Savoie ont amorcé le travail pour pallier cette lacune en créant un cadre conceptuel de l'habilitation comportementale au travail composé de deux approches distinctes, soit l'approche émergente (comportements discrétionnaires) et l'approche structurelle (implication dans la gestion du travail) et en validant un premier questionnaire permettant de mesurer l'approche émergente. La présente thèse vise à poursuivre le travail amorcé, en instrumentant la seconde approche et en poursuivant la validation du concept d'habilitation comportementale.

Plus spécifiquement, la thèse vise à : a) valider un questionnaire qui mesure l'implication des employés dans la gestion de leur travail, en deux versions, à savoir une version auto-rapportée ainsi qu'une version destinée au supérieur hiérarchique; b) établir la structure factorielle de l'habilitation comportementale à l'aide des deux approches opérationnalisées; c) vérifier la spécificité du construit d'habilitation comportementale par rapport à d'autres mesures connexes (p.ex. comportements de citoyenneté organisationnelle, comportements d'innovation, comportements d'auto-leadership et d'autogestion), et d) vérifier un modèle structurel incluant trois déterminants de l'environnement de travail, à savoir le style de supervision, le soutien des collègues et la latitude décisionnelle, comme

prédicteur de l'habilitation individuelle au travail, évaluée à l'aide d'une mesure d'habilitation psychologique et des mesures des deux approches d'habilitation comportementale.

Pour ce faire, trois études distinctes ont été réalisées auprès de travailleurs variés et quatre échantillons ont été constitués dont trois comprenant uniquement des données auto-rapportées (N = 274, 104, 249) et un quatrième incluant aussi des données rapportées par le supérieur (N = 151).

Les résultats des analyses factorielles confirmatoires démontrent que la structure de l'instrument d'implication dans la gestion ainsi que celle de l'habilitation comportementale composée des deux approches sont constantes d'un échantillon à l'autre et dans ses deux versions. De plus, les propriétés métriques du questionnaire validé sont satisfaisantes. D'autre part, les résultats des analyses corrélationnelles indiquent que les mesures d'habilitation comportementale présentent une validité discriminante par rapport à des mesures d'autres construits connexes. Enfin, les analyses acheminatoires pour vérifier le modèle structurel anticipé indiquent que l'habilitation psychologique agit comme variable médiatrice dans les relations entre, d'une part, la latitude décisionnelle et les pratiques de gestion des supérieurs, et, d'autre part, les deux approches d'habilitation comportementale. Le soutien des collègues, de son côté, n'est pas relié à l'habilitation des travailleurs.

**Mots-clés :** Habilitation du personnel, habilitation comportementale, habilitation psychologique, questionnaire, environnement de travail

## **Abstract**

Since the concept of empowerment was introduced in the world of work, it quickly became fashionable due to its anticipated benefits for the organizations and the workers. However, although the state of psychological empowerment of workers, as well as its antecedents, are well documented (Seibert, Wang, & Courtright, 2011), there are few tools to assess behavioral empowerment. This reality undermines the efforts of organizations trying to implement employee empowerment programs and of those that wish to measure their behavioral effects. In 2006, Boudrias and Savoie began the work to address this gap by creating a framework of behavioral empowerment at work that consists of two distinct approaches, namely the “emerging approach” (discretionary behaviors) and the “structural approach” (involvement in work management). They also created the first questionnaire enabled to measure the emergent approach (Boudrias & Savoie, 2006). This thesis aims to pursue their work by creating a questionnaire to measure the second approach and by continuing validation of the concept of behavioral empowerment.

More specifically, this thesis aims to: a) validate a questionnaire to measure employee involvement in managing their work in two versions, namely a self-reported version and one version for superior; b) establish the factorial structure of behavioral empowerment using the two approaches; c) verify the specificity of the construct of behavioral empowerment by comparing it to other related measures (e.g., organizational citizenship behaviors, innovation behaviors, self-leadership and self-management behaviors), and d) verify a structural model including three determinants of the work environment, namely the style of supervision, peer support and decision latitude, as predictor of individual work empowerment, measured using a scale of psychological empowerment and scales for both behavioral empowerment approaches.

To do this, three separate studies were conducted with various workers and four samples were formed: three samples containing only self-reported data (N = 274, 104, 249) and a fourth sample that also includes data reported by the supervisors (N = 151). The result of confirmatory factor analyzes show that the structures of the scale of involvement in the management of work as well as the behavioral empowerment scale are consistent from sample to sample and in both versions. In addition, the psychometric properties of the scales are satisfactory. On the other hand, the results of the correlational analyzes indicate that measures of behavioral empowerment have discriminant validity in relation to measures of some related constructs. Finally, the results of path analyzes used to verify the anticipated structural model indicate that psychological empowerment acts as a mediating variable in the relationship between, on the one hand, decision latitude and superior management practices and, on the other hand, two approaches to behavioral empowerment. Meanwhile, peer support is not related to workers empowerment.

**Keywords:** Employee empowerment, behavioral empowerment, psychological empowerment, questionnaire, work environment.

## Table des matières

Résumé .....	i
Abstract.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux .....	viii
Liste des figures .....	x
Remerciements.....	xii
Introduction .....	1
Chapitre 1 - Fondement théorique.....	6
Qu'est-ce que l'habilitation? .....	7
L'habilitation psychologique.....	9
L'habilitation comportementale.....	10
L'approche émergente de l'habilitation comportementale- les comportements discrétionnaires .....	11
L'approche structurelle de l'habilitation comportementale – l'implication dans la gestion du travail .....	15
Une conception intégrée et complète de l'habilitation de l'individu.....	22
Différences et similitudes de l'habilitation comportementale avec d'autres concepts.....	23
Les comportements de citoyenneté organisationnelle .....	24
Les comportements d'innovation.....	28
L'auto-leadership et l'autogestion.....	31
Les variables antécédentes à l'habilitation psychologique et à l'habilitation comportementale.....	35
Les pratiques de gestion habilitantes .....	38
Le soutien des collègues .....	41
La latitude décisionnelle .....	43
Le lien entre les antécédents, l'habilitation psychologique et l'habilitation comportementale.....	45

Chapitre 2 – Méthodologie.....	49
Devis de recherche et déroulement des expérimentations .....	50
Étude 1 : Validation des structures factorielles des mesures d’habilitation comportementale ....	51
Étude 2 : vérification de la validité convergente et discriminante des mesures d’habilitation comportementale .....	51
Étude 3 : vérification complète du modèle d’habilitation (mesure et antécédents) .....	52
Échantillons.....	55
Échantillon 1 : validation des structurelles factorielles des mesures d’habilitation comportementale .....	55
Échantillon 2 : validité convergente et discriminante des mesures d’habilitation comportementale .....	55
Échantillon 3- employés et échantillon 3- supérieurs : Vérification complète du modèle d’habilitation.....	58
Mesure des variables .....	60
Mesure de l’habilitation psychologique .....	60
Mesure de l’habilitation comportementale : comportements discrétionnaires.....	61
Mesure de l’habilitation comportementale : implication dans la gestion .....	62
Mesure des pratiques de gestion .....	62
Mesure du soutien des collègues .....	63
Mesure de la latitude décisionnelle.....	64
Mesures des construits connexes à l’habilitation comportementale .....	64
Comportements de citoyenneté organisationnelle.....	64
Comportements d’innovation .....	65
Autogestion et Auto-leadership .....	66
Analyses .....	67
 Chapitre 3 – Résultats.....	 69
Analyses préliminaires.....	70
Analyses principales.....	72
Validation de la mesure d’implication dans la gestion du travail.....	72
Analyse factorielle confirmatoire initiale .....	72
Analyses factorielles confirmatoires : contre-validation des résultats .....	75

Paramètres de la solution factorielle finale.....	76
Validation des deux approches de l’habilitation comportementale .....	78
Analyse factorielle confirmatoire initiale .....	78
Analyse factorielle confirmatoire : contre-validation des résultats .....	79
Caractère discriminant des deux mesures d’habilitation comportementale par rapport à des mesures connexes .....	88
Liens entre l’habilitation comportementale et les comportements de citoyenneté organisationnelle .....	90
Liens entre l’habilitation comportementale et les comportements d’innovation .....	93
Liens entre l’habilitation comportementale, l’autogestion et l’auto-leadership .....	96
Vérification complète du modèle d’habilitation avec les antécédents .....	98
 Chapitre 4 – Discussion.....	 106
Validation de la mesure d’implication dans la gestion .....	108
Validation des deux approches de l’habilitation comportementale .....	110
Caractère distinct des deux mesures d’habilitation comportementale par rapport à des mesures connexes .....	114
Vérification complète du modèle d’habilitation avec les antécédents .....	115
Relations entre les facteurs de l’environnement de travail et l’habilitation psychologique.....	116
Relations entre l’habilitation psychologique et l’habilitation comportementale .....	120
Relations entre les facteurs de l’environnement de travail, l’habilitation psychologique et l’habilitation comportementale.....	120
Implications et apports pratiques de la thèse .....	126
Limites de la thèse .....	130
 Conclusion .....	 132
 Références .....	 136
 Annexe 1 – Formulaire de consentement de l’étude 3 de la présente thèse .....	 i
Annexe 2 – Instruments de mesure utilisés .....	iv
Annexe 3 – Statistiques descriptives des mesures d’habilitation des employés .....	xx



## Liste des tableaux

Tableau I. Types de données, objectifs et variables mesurées dans les trois études de la thèse .....	54
Tableau II. Caractéristiques de l'échantillon 1.....	56
Tableau III. Caractéristiques de l'échantillon 2.....	57
Tableau IV. Caractéristiques des échantillons 3- employés et 3- supérieurs .....	59
Tableau V. Ajustement des modèles comptant 1 et 2 facteurs pour les comportements d'habilitation d'implication dans la gestion du travail.....	74
Tableau VI. Estimés standardisés et corrélations et alphas de Cronbach du modèle en 2 facteurs révisé (retrait des items 4 et 7) dans les échantillons 1 (N = 274), 3- employés (N = 249) et 3- supérieurs (N = 151) .....	77
Tableau VII. Ajustement des modèles pour les deux approches des comportements d'habilitation avec les données de l'échantillon 1 .....	81
Tableau VIII. Ajustement des modèles pour les deux approches des comportements d'habilitation avec les données de l'échantillon 3- employés (N = 249) .....	82
Tableau IX. Ajustement des modèles pour les deux approches des comportements d'habilitation avec les données de l'échantillon 3- supérieurs (N = 151) .....	83
Tableau X. Estimés standardisés du modèle en 7 facteurs.....	85
Tableau XI. Corrélations entre les facteurs du modèle ayant sept facteurs de premier ordre et deux facteurs d'ordre supérieur et du modèle ayant sept facteurs intercorrélés.....	86
Tableau XII. Alphas de Cronbach des mesures d'habilitation comportementale et de leurs dimensions .....	87
Tableau XIII. Statistiques descriptives des variables mesurées de l'échantillon 2 et de leurs dimensions (N = 104) .....	89
Tableau XIV. Corrélations entre les variables mesurées par l'échantillon 2 (N = 104).....	90

Tableau XV. Corrélations entre les deux approches d’habilitation comportementale, les comportements de citoyenneté organisationnelle et leurs dimensions mesurés par l’échantillon 2...91	91
Tableau XVI. Résultats en score Z des comparaisons entre 1) les corrélations entre la dimension esprit sportif des comportements de citoyenneté organisationnelle et les dimensions d’habilitation comportementale et 2) les corrélations entre les autres dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle et les dimensions d’habilitation comportementale pour l’échantillon 2 (N = 104) .....	92
Tableau XVII. Corrélations entre les deux approches d’habilitation comportementale, les comportements d’innovation et leurs dimensions mesurés par l’échantillon 2 (N = 104) .....	94
Tableau XVIII. Résultats en score Z des comparaisons entre 1) les corrélations entre la dimension amélioration dans les tâches et les comportements d’innovation et 2) les corrélations entre les autres dimensions des comportements d’habilitation comportementale et les comportements d’innovation pour l’échantillon 2 (N = 104) .....	95
Tableau XIX. Résultats en score Z des comparaisons entre 1) les corrélations entre la dimension amélioration dans le groupe et les comportements d’innovation et 2) les corrélations entre les autres dimensions des comportements d’habilitation comportementale et les comportements d’innovation pour l’échantillon 2 (n=104) .....	95
Tableau XX. Corrélations entre les deux approches d’habilitation comportementale, l’auto-leadership et leurs dimensions mesurés par l’échantillon 2 (n=104).....	97
Tableau XXI. Statistiques descriptives des variables mesurées pour l’échantillon 3- supérieurs .....	100
Tableau XXII. Ajustement des modèles vérifiant le lien de médiation de l’habilitation psychologique dans la relation entre les déterminants environnementaux et les comportements d’habilitation (échantillon 3- supérieurs).....	102
Tableau XXIII. Test des effets indirects présents dans le modèle final.....	104

## Liste des figures

Figure 1. Structure factorielle attendue de l'instrument d'implication dans la gestion du travail .....	18
Figure 2. Structure factorielle attendue des deux instruments d'habilitation comportementale .....	20
Figure 3. Représentation schématique des relations entre les antécédents présumés, l'habilitation psychologique et les deux approches de l'habilitation comportementale.....	46
Figure 4. Modèle final qui découle des analyses acheminatoires .....	103

*À mes parents,  
Josée Brais et Richard Pigeon,  
qui m'ont donné le pouvoir de réaliser mes rêves.*

## Remerciements

Lors de ma première session au baccalauréat, un professeur avait mentionné que pour réussir aux études supérieures, les habiletés intellectuelles étaient nécessaires, mais secondaires. Selon lui, un aspect était primordial : le soutien de l'entourage. Près de huit ans plus tard, je comprends pleinement les paroles de ce grand sage. Plusieurs personnes m'ont encouragé, inspiré et démontré de la confiance tout au long de mon parcours et je leur dois beaucoup. C'est donc avec plaisir que je souhaite souligner à celles-ci, en quelques lignes, toute ma gratitude.

Je souhaite tout d'abord remercier mon directeur de thèse, Jean-Sébastien Boudrias, pour toutes ces années d'accompagnement et de soutien. Merci d'avoir cru en moi aussi rapidement et de m'avoir proposé des projets intéressants. Grâce à votre appui, j'ai fait le saut dans le monde de la recherche et j'ai vécu des expériences et des succès professionnels incroyables. Merci pour la qualité de votre supervision tout au long du parcours doctoral : j'ai grandement apprécié son évolution en fonction de mes besoins. Je tiens également à vous dire merci pour vos conseils et vos commentaires toujours constructifs. Cela démontre grandement votre respect et votre générosité. Merci pour vos pratiques de supervision habilitantes. Pour la personne que je suis, je sais que je n'aurais pu avoir un meilleur directeur. Je vous serai toujours reconnaissante d'avoir accepté de faire ce parcours avec moi!

Je tiens également à remercier les professeurs et les étudiants du programme de psychologie du travail. Chacun de vous est unique et vous avez, chacun à votre façon, contribué à rendre mon parcours doctoral riche et plaisant. Un merci particulier à Geneviève Beaulieu, Maryse Brien et Simon Grenier qui m'ont précédé et si bien accueilli, guidé et conseillé. Nos échanges m'ont permis de me créer un parcours qui me ressemble et duquel je suis fière. Je tiens également à remercier Julie-Élaine Phaneuf pour notre première collaboration d'écriture scientifique. Merci pour ta confiance. Ce projet

a semé chez moi le désir d'en connaître davantage sur l'habilitation et d'en faire mon sujet de thèse. Ce fut un réel plaisir de travailler avec toi. Aussi, je veux remercier tous les membres du groupe de recherche sur l'habilitation des employés qui ont mis la main à la pâte pour recruter les participants. Un merci particulier à Roxane Sinclair et Émilie Lapointe. Enfin, un immense merci à mes deux amies et collègues de cohorte, Marie Malo et Katia Nelson. Les filles, vous êtes des femmes remarquables! Merci du fond du cœur d'avoir toujours été là pour moi... les épreuves des cinq dernières années ont été plus faciles à surmonter grâce à votre présence, votre soutien, votre dynamisme et votre compréhension. Ce sera un honneur de trinquer avec vous à la collation des grades 2014!

Quoi de mieux que de remercier mon collègue préféré, qui est également l'homme avec qui j'ai le privilège de partager ma vie, afin de faire le passage de la sphère académique à la sphère personnelle? Donc, je tiens à remercier du fond du cœur mon amoureux, Philippe Longpré. Je suis la plus choyée de t'avoir rencontré. Avec toi à mes côtés, je sais que je peux tout réussir, que nous pouvons tout réussir. Tu es une source d'inspiration personnelle et professionnelle. Auprès de toi, je désire être la meilleure personne qu'il m'est possible d'être. Merci pour tout... du soutien technique en recherche documentaire à ton amour épanouissant. Merci de croire en moi et en mes capacités, parfois même plus que moi-même. Tu enrichis ma vie au quotidien.

À l'extérieur de la sphère académique, je souhaite remercier toute ma famille, ma belle-famille ainsi que mes amis. Merci pour votre soutien, vos encouragements et vos démarches pour me trouver des participants et des organisations participantes. J'apprécie votre présence à mes côtés. Vous m'apportez un bel équilibre au quotidien. Merci!

Un merci particulier à mes parents, mes plus grands « fans », Josée Brais et Richard Pigeon, qui m'ont toujours donné le meilleur d'eux-mêmes. Merci de m'avoir si bien outillé dans la vie et d'avoir tout mis en œuvre pour que je puisse me concentrer sur mes études. Vous êtes en grande partie responsable de ma réussite. Je vous serai toujours reconnaissante pour votre soutien, votre

disponibilité, votre écoute, votre confiance et votre amour inconditionnel. Vous m'avez montré l'importance de profiter de la vie et de vivre l'essentiel ainsi qu'à me faire confiance pour savoir quel est mon essentiel. C'est donc avec grand plaisir et une fierté immense d'être votre fille que je vous dis merci d'être les personnes exceptionnelles que vous êtes, d'avoir toujours cru en moi et de m'encourager à poursuivre mes rêves. Merci également à ma « grande » sœur, Myriam Pigeon. Merci pour ta complicité, tes conseils et ton authenticité. J'apprécie grandement nos échanges et ta présence dans ma vie pour partager les joies comme les revers. Je souhaite également dire merci à mes beaux-parents, Nicole Southière et Yvan Longpré, qui m'ont généreusement accueillie dans leur famille et qui ont été présents pendant une grande partie de cette belle aventure. Merci d'avoir contribué à améliorer cette thèse par votre travail de révision.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes et les organisations qui ont accepté de participer aux différentes études de ma thèse. C'est grâce à votre implication que j'ai pu étudier un sujet qui m'intéressait et terminer mon parcours dans un délai raisonnable. Merci d'avoir donné de votre temps pour faire avancer les connaissances sur l'habilitation des employés.

Finalement, un grand merci au Fonds de recherche du Québec - Société et culture ainsi qu'au département de psychologie de l'Université de Montréal pour leur appui financier durant mon parcours doctoral.

## **Introduction**



Les milieux de travail actuels ne ressemblent guère à ceux d'autrefois. Dans les années 90, l'intensité de la concurrence mondiale, le renouvellement des technologies de l'information et de la communication ainsi que l'interdépendance des économies nationales amènent les organisations à se doter de structures flexibles et de cadres de travail participatifs (Gajendran & Harrison, 2007; Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). En effet, les structures hiérarchiques traditionnelles où l'efficacité devait être atteinte par le contrôle des comportements des employés par leurs gestionnaires s'avèrent ne servir ni les intérêts des organisations ni ceux des employés (Hackman, 1986). L'habilitation du personnel (en anglais : *employee empowerment*) désigne, pour certains, une forme d'organisation du travail où les employés de première ligne disposent d'une plus grande discrétion dans la réalisation de leurs tâches et d'un pouvoir décisionnel accru dans l'organisation (Boudrias, Gobert, Savoie, & Vandenberghe, 2003). Pour d'autres, l'habilitation au travail réfère à un résultat ou à un état indiquant que l'individu s'implique de façon proactive dans son travail (Boudrias & Savoie, 2006; Spreitzer, 1995b). L'habilitation des employés suscite un grand intérêt chez les gestionnaires. Elle est présumée avoir des effets bénéfiques sur l'efficacité des organisations (p. ex., amélioration de la performance au travail, du climat de travail, des comportements d'innovation et de la prise d'initiatives par les employés) ainsi que sur la santé psychologique des individus (amélioration de l'engagement envers l'organisation, de la satisfaction des employés par rapport à leur travail ainsi qu'une diminution des taux de roulement et d'absentéisme) (Hechanova, Alampay, & Franco, 2006; Sagie & Koslowsky, 2000; Thomas & Velthouse, 1990; Wagner III, 1994).

Malgré tout l'attrait que suscite ce concept, il ressort d'une analyse de la documentation qu'il manque certains outils diagnostiques afin de bien évaluer le degré d'habilitation des employés d'une façon qui soit pertinente en milieu organisationnel (Boudrias, 2004). Plusieurs études ont tenté d'évaluer le niveau d'habilitation des employés avec une mesure attitudinale, l'habilitation

psychologique, évaluant la présence chez les employés de cognitions associées au fait de se percevoir comme un agent actif dans son milieu (Spreitzer, 1995b). Toutefois, les dirigeants cherchent aussi à obtenir des résultats concrets et non seulement une modification des cognitions de leurs travailleurs. Il existe alors peu d'instruments pour évaluer, en termes comportementaux, le niveau d'habilitation des employés. Suivant cette lacune, Boudrias et Savoie (2006) ont proposé un cadre conceptuel qui étaye les manifestations concrètes, qualifiées d'émergentes ou de structurelles, de l'habilitation comportementale. Les manifestations appelées « émergentes » réfèrent aux comportements proactifs discrétionnaires émis par les employés qui ressentent un certain pouvoir d'agir. L'habilitation comportementale peut aussi être appréhendée par une approche dite « structurelle », qui consiste à établir à quel point le transfert de l'autorité et des responsabilités du haut vers le bas est effectif, c'est-à-dire que les employés de premier niveau prennent en charge un certain nombre de tâches et responsabilités de gestion (Hackman & Oldham, 1980). De ce fait, les manifestations de l'habilitation dans cette perspective structurelle sont conditionnées en partie par la structure de partage des responsabilités. Ainsi, un employé démontrant de l'habilitation comportementale, dans une perspective « structurelle », s'impliquera davantage dans la gestion de son travail et de ses tâches. Bien qu'un instrument captant l'implication discrétionnaire des employés cerne l'aspect émergeant de l'habilitation comportementale (Boudrias & Savoie, 2006), il semble qu'aucun instrument n'ait été répertorié pour mesurer adéquatement l'aspect dit « structurel ». L'emploi d'une mesure critère déficiente de l'habilitation dans les études antérieures (mesure cognitive ou comportementale partielle) a limité les conclusions qui ont pu être tirées des recherches sur l'état d'habilitation, ses déterminants et ses résultantes. En effet, plusieurs études ont permis de documenter des facteurs de l'environnement de travail qui peuvent accroître l'habilitation psychologique (Carless, 2004; Conger & Kanungo, 1988; Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000; Seibert, Silver, & Randolph, 2004; Spreitzer, 1996; Thomas & Velthouse, 1990). Cependant, aucune de ces

études ne mesure l'habilitation par un spectre complet de manifestations comportementales associées à l'habilitation du travailleur. De plus, une récente méta-analyse sur l'habilitation psychologique amène un éclaircissement pertinent sur les antécédents et les conséquences de ce concept sans utiliser un modèle intégré précisant les aspects comportementaux de l'habilitation au travail (Seibert et al., 2011).

La présente thèse poursuit deux principaux objectifs. Le premier consiste à mettre en évidence une question centrale, soit : « Qu'est-ce que l'habilitation comportementale et comment la mesure-t-on? ». Cet objectif demandera, dans un premier temps, d'instrumenter et de valider une mesure de l'aspect structurel de l'habilitation comportementale, à savoir l'implication dans la gestion du travail. Diverses stratégies seront utilisées afin de vérifier la validité de cette mesure. À cet effet, puisqu'une première étude à caractère exploratoire a déjà été menée afin d'évaluer la structure de l'instrument et la fiabilité de ses dimensions (Lapointe, Pigeon, & Boudrias, 2011), la présente thèse réalise une étude à caractère confirmatoire afin d'établir la structure factorielle de l'instrument de l'aspect structurel de l'habilitation comportementale. Par la suite, une seconde étude à caractère confirmatoire sera réalisée afin d'établir la structure factorielle de l'habilitation comportementale comprenant les deux instruments (aspect émergent et aspect structurel) référant au cadre conceptuel de Boudrias et Savoie (2006). Enfin, l'habilitation comportementale telle que présentée par Boudrias et Savoie (2006) sera mise en relation avec d'autres concepts apparentés, de nature comportementale, afin de vérifier la validité discriminante et la spécificité des mesures d'habilitation. Par la suite, une fois l'ensemble des instruments validés, le second objectif de la thèse sera de vérifier un modèle incluant trois déterminants de l'environnement de travail, à savoir le style de supervision, le soutien des collègues et la latitude décisionnelle, comme prédicteur de l'habilitation individuelle au travail, mesurée de façon psychologique et comportementale.

Dans le but de définir les variables à l'étude, de répertorier les connaissances scientifiques accumulées et de poser adéquatement les hypothèses de recherche, le fondement théorique sera d'abord présenté au chapitre un. Ensuite, la méthodologie utilisée sera décrite au chapitre deux alors que le chapitre trois portera sur l'analyse des résultats. Au chapitre quatre, il sera question de l'interprétation des résultats ainsi que de leurs implications théoriques et pratiques. Enfin, les limites de l'étude seront traitées et de nouvelles pistes de recherche seront proposées.

## **Chapitre 1 - Fondement théorique**

Puisque cette thèse se consacre à la mesure et à la prédiction de l'habilitation au travail, celle-ci est abordée en premier. L'habilitation au travail est d'abord définie, puis est comparée à des concepts apparentés afin de situer adéquatement le sujet à l'étude. Par la suite, trois antécédents présumés de l'habilitation sont exposés.

### **Qu'est-ce que l'habilitation?**

L'habilitation (en anglais : *empowerment*) est un concept récent en sciences sociales et les chercheurs ne sont pas arrivés à un consensus sur sa signification et sa définition (Lincoln, Travers, Ackers, & Wilkinson, 2002). En contexte organisationnel, différentes conceptions complémentaires de l'habilitation au travail se sont succédé au fil des ans.

L'habilitation au travail a d'abord été considérée comme étant un ensemble de pratiques managériales, des conditions organisationnelles ou des caractéristiques du travail mises en place afin que les individus aient plus de pouvoir décisionnel dans leur travail (Heller, Pusic, & Strauss, 1998; Lashley, 1999; Lawler, 1986; Leana, 1987; Sagie & Koslowsky, 2000). Abordée en gestion sous différentes appellations (p. ex. décentralisation, équipes de travail autonomes, responsabilisation, gestion participative, implication totale du personnel, délégation), cette perspective managériale fut largement considérée pour atteindre des objectifs organisationnels stratégiques. Ce n'est que récemment qu'un nouvel angle de recherche a été proposé pour le champ traitant de l'habilitation du personnel. De façon graduelle, les auteurs ont semblé opter pour une définition de l'habilitation au travail mettant davantage l'accent sur le vécu psychologique associé à l'habilitation (cognitions, sentiments) plutôt que d'inférer que des pratiques de gestion généreront automatiquement le sentiment d'habilitation, lequel est présumé avoir des incidences sur la performance ou la satisfaction au travail (Boudrias, Gobert, et al., 2003; Sagie & Koslowsky, 2000; Seibert et al., 2011). La principale

raison justifiant cet accent sur l'état d'habilitation ressenti est reliée au fait que les pratiques de gestion auraient des effets différents selon les individus. En effet, la mise en place de pratiques managériales habilitantes ne garantit pas que les travailleurs deviennent habilités. Ainsi, certains auteurs suggèrent d'orienter les recherches sur les cognitions des travailleurs habilités (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995b; Thomas & Velthouse, 1990). Selon ces derniers, l'habilitation consiste en l'état psychologique d'une personne qui souhaite et se perçoit capable de contribuer activement au succès de l'organisation. Plus précisément, l'habilitation est ici définie comme un état d'esprit proactif comprenant quatre cognitions à l'égard de son travail : le sens, la compétence, l'autodétermination et l'impact. Cette seconde perspective correspond à ce que l'on appelle l'habilitation psychologique (Spreitzer, 1995b). Bien que les perspectives managériale et psychologique ont souvent été confondues dans les premiers écrits sur le sujet, elles semblent aujourd'hui mieux différenciées (Lashley, 1999). De nos jours, les deux perspectives sont décrites comme étant complémentaires et les auteurs croient qu'il serait avantageux de les considérer simultanément pour comprendre l'habilitation des employés : les pratiques de gestion seraient davantage conceptualisées comme des antécédents de l'habilitation psychologique (Boudrias, Gobert, et al., 2003; Kirkman & Rosen, 1999a; Seibert et al., 2004; Spreitzer, 1997).

Enfin, pour d'autres auteurs, l'état d'habilitation réfère à une orientation proactive de l'individu par rapport à son rôle au travail qui se traduirait tant par des croyances et des attitudes que par des comportements concrets dans son milieu (Boudrias, Rousseau, Aubé, et al., 2010; Stewart & Manz, 1997; Zimmerman, 1995). Ainsi, l'habilitation d'un individu au travail serait composée d'un état psychologique, nommé habilitation psychologique, et de comportements d'implication active, appelés habilitation comportementale.

## ***L'habilitation psychologique***

Le fondement du concept d'habilitation psychologique provient de Spreitzer (1995b; 1992) qui a raffiné et opérationnalisé le concept à partir des propositions de Thomas et Velthouse (1990). Selon Spreitzer (1995b), l'habilitation psychologique est composée de quatre dimensions : le sens, la compétence, l'autodétermination et l'impact. Les lignes qui suivent décrivent les quatre dimensions mentionnées.

Le sens (en anglais : *meaning*) consiste en la perception du travailleur de la valeur d'un objectif ou d'une finalité du travail en relation avec ses croyances, attitudes et valeurs personnelles.

La compétence (en anglais : *competence*) correspond à la croyance de l'employé en ses capacités d'effectuer son travail avec succès.

L'autodétermination ou choix (en anglais : *self-determination*) réfère au sentiment de l'individu d'avoir la liberté de faire des choix dans l'initiation et la régulation de ses actions au travail.

L'impact (en anglais : *impact*) signifie le degré avec lequel l'individu perçoit qu'il peut influencer les conséquences stratégiques, administratives ou opérationnelles au travail.

Ensemble, ces quatre dimensions constituent le construit global d'habilitation psychologique décrit comme un état motivationnel. En d'autres mots, ces quatre cognitions amèneraient l'individu à adopter une orientation motivationnelle proactive en regard de son rôle au travail. Bien que l'habilitation psychologique rassemble des concepts souvent considérés séparément, quatre études ayant réalisé des analyses factorielles de second ordre ainsi qu'une récente méta-analyse sur le concept appuie l'hypothèse du méta-concept englobant les quatre sous-dimensions, que ce soit à l'aide de la mesure anglophone ou de la mesure francophone (Boudrias, Gaudreau, & Laschinger,



2004; Boudrias, Rousseau, Migneault, Morin, & Courcy, 2010; Kraimer, Seibert, & Liden, 1999; Seibert et al., 2011; Spreitzer, 1995b). En effet, Seibert et ses collaborateurs (2011) ont effectué plusieurs analyses afin de vérifier la validité de construit de l'habilitation psychologique. En plus d'utiliser des analyses factorielles confirmatoires, ils ont vérifié les relations entre les quatre sous-dimensions et diverses conséquences pour tester la validité discriminante. Les résultats suggèrent que les sous-dimensions ne se différencient pas significativement entre elles en tant que prédicteurs de la satisfaction au travail, des comportements de citoyenneté organisationnelle, des comportements d'innovation, de l'effort investi au travail et de la performance dans la tâche. Puis, ils ont comparé la taille d'effet du construit intégré d'habilitation psychologique aux tailles d'effet des sous-dimensions en tant que prédicteurs des variables résultantes. Puisque la très grande majorité des comparaisons (18 sur les 24 comparaisons possibles) n'indiquent pas de différence statistiquement significative dans la variance expliquée par l'habilitation psychologique et ses sous-dimensions, il semble que le construit global d'habilitation psychologique soit plus adéquat (Seibert et al., 2011). En effet, LePine, Erez et Johnson (2002), qui ont fait une méta-analyse sur les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle, affirment qu'il n'y a pas d'avantages à utiliser des sous-dimensions d'un construit dans une analyse lorsqu'il n'y a pas de différence de validité prédictive entre le concept et ses sous-dimensions. Ainsi, il s'avère pertinent et légitime d'évaluer l'habilitation psychologique comme un construit intégré pour cerner l'expérience globale d'habilitation de l'individu. Pour mesurer l'habilitation psychologique, l'instrument de Spreitzer (1995) est de loin celui le plus utilisé dans les recherches (Boudrias, Gobert, et al., 2003; Seibert et al., 2011).

### ***L'habilitation comportementale***

Bien qu'il soit de plus en plus reconnu qu'il faille prendre en considération les comportements des individus comme indicateurs de leur état d'habilitation, il n'existe pas de consensus sur la façon

d'opérationnaliser l'habilitation comportementale. Dès les premiers écrits sur l'habilitation, des propositions ont été faites au plan conceptuel sur les comportements qui devraient être associés à l'habilitation d'un individu (p. ex. : comportements proactifs, d'implication, d'engagement, d'initiation, d'autogestion et persévérance dans l'atteinte d'objectifs) (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1997; Thomas & Velthouse, 1990). Cependant, peu de ces comportements, qui seraient spécifiques à l'habilitation ont été étudiés, faute d'instruments pour les mesurer (Boudrias, Gobert, et al., 2003). La panoplie de variables comportementales qui ont été associées empiriquement à l'habilitation a plutôt fait en sorte de créer une collection disparate de connaissances sur les comportements associés à l'habilitation. Boudrias et Savoie (2006) ont pallié cette situation en développant a) un cadre conceptuel intégrant diverses propositions issues de la documentation existante (Boudrias, Gobert, et al., 2003; Spreitzer, 1997; Stewart & Manz, 1997; Thomas & Velthouse, 1990), et b) un instrument spécifique pour évaluer de façon comportementale à quel point les employés sont effectivement habiletés dans leur travail. Ce faisant, ils répondaient aux critiques faites par Stewart et Manz (1997) ainsi que par Zimmerman (1995) à propos du fait que l'évaluation de l'habilitation au travail est souvent réduite à l'évaluation des cognitions des travailleurs. Selon Boudrias et Savoie (2006), l'habilitation comportementale, c'est-à-dire les comportements de prise en charge et d'implication proactive, peut être abordée selon deux perspectives: l'approche émergente et l'approche structurelle.

#### *L'approche émergente de l'habilitation comportementale- les comportements discrétionnaires*

La première approche, qualifiée d'émergente, est également connue sous le nom des comportements discrétionnaires d'habilitation (Boudrias, Rousseau, Aubé, et al., 2010; Boudrias & Savoie, 2006; Migneault, Rousseau, & Boudrias, 2009). Cette dernière appellation sera retenue dans la présente thèse. Les auteurs parlent de comportements discrétionnaires car l'employé habilité peut

volontairement prendre une part active au succès de l'organisation par le biais d'initiatives allant au-delà de ce qui est strictement défini dans son contrat de travail (Boudrias et Savoie, 2006). Selon cette approche, l'employé n'est pas un agent passif, mais plutôt un acteur qui peut jouer un rôle actif dans l'amélioration de l'efficacité de l'organisation du travail et de celui de ses membres. Cette conception a gagné en popularité, dans la dernière décennie, avec les transformations rapides dans les environnements de travail ainsi qu'avec le changement dans la mentalité de gestion où l'employé est de plus en plus considéré comme étant capable d'apporter solutions et contributions à l'organisation. Bien que plusieurs concepts sont apparus pour refléter cette idée [p. ex.: performance contextuelle (Borman & Motowidlo, 1997), comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988), comportements proactifs (Crant, 2000)], Boudrias et Savoie (2006) focalisent sur la particularité de l'état d'habilitation au travail et élaborent un questionnaire pour saisir les comportements discrétionnaires spécifiques indicateurs de cet état. Leur étude a permis d'identifier cinq dimensions ou cinq types de comportements associés à cette approche de l'habilitation comportementale : a) la réalisation consciencieuse des tâches, b) l'amélioration dans ses tâches, c) la collaboration efficace, d) l'amélioration dans son groupe de travail et e) l'investissement au niveau organisationnel. Les cinq catégories de comportements discrétionnaires sont définies ci-dessous.

La réalisation consciencieuse des tâches est définie comme le fait de remplir les exigences liées à son poste de travail et qui font partie du contrat de travail de l'employé tout comme assurer la qualité de son travail. Ainsi, un employé agissant de façon consciencieuse déploie les efforts nécessaires afin que son travail rencontre les normes de qualité attendues. En s'investissant de cette façon dans son travail, l'employé vise à assurer l'efficacité.

L'amélioration dans ses tâches réfère au fait de revisiter son travail et d'apporter des changements à ce dernier en vue de mieux le faire et/ou qu'il soit plus utile. En améliorant ses tâches, l'employé vise à être plus efficient.

La collaboration efficace renvoie aux comportements de collaboration qui contribuent au bon fonctionnement du groupe de travail de l'employé. Le fait de collaborer avec ses collègues afin d'assurer que les tâches de son groupe de travail soient réalisées de façon optimale contribue à l'efficacité groupale.

L'amélioration dans son groupe de travail se définit, quant à elle, au fait de revisiter le travail du groupe et d'apporter des changements en vue de mieux le faire et/ou qu'il soit plus utile. En améliorant le travail de son groupe ou de son unité, l'employé agit en vue d'améliorer l'efficacité de son groupe de travail.

L'investissement au niveau organisationnel fait référence à l'implication de l'employé au niveau organisationnel. En d'autres mots, l'investissement organisationnel est conçu comme la contribution de l'employé à la fois à l'efficacité et à l'amélioration de l'efficacité de l'organisation dans son ensemble. Ainsi, un employé fait preuve d'investissement organisationnel lorsqu'il s'implique dans des comités de travail, fait des suggestions pour améliorer les méthodes dans l'organisation ou amène des changements constructifs qui vont au-delà de son travail et de son groupe de travail.

En 2010, la structure factorielle de ce questionnaire fut vérifiée ainsi que son caractère convergent et distinctif en regard de l'habilitation psychologique (Boudrias, Rousseau, Aubé, et al., 2010). Les résultats montrent que la structure factorielle anticipée, soit cinq facteurs associés à un facteur latent d'ordre supérieur, présente, lors d'analyses factorielles confirmatoires, des indices d'ajustement assez satisfaisants (Boudrias, Rousseau, Aubé, et al., 2010). Par contre, l'étude indique

qu'un modèle plus parcimonieux, sans facteur de second ordre, s'ajuste mieux aux données (Boudrias, Rousseau, Aubé, et al., 2010). Ainsi, même s'il s'avère adéquat de constituer un score global d'habilitation comportementale à l'aide de ce questionnaire, il semble préférable de traiter les dimensions du construit de façon multidimensionnelle. Cette mesure s'avère utile et prometteuse pour mesurer les manifestations comportementales d'employés de premier niveau. Par ailleurs, les recherches menées avec ce questionnaire montrent qu'il est positivement lié au score d'habilitation psychologique ( $r$  variant de .37 à .57) (Boudrias, Gaudreau, Savoie, & Morin, 2009; Migneault et al., 2009). Ces corrélations indiquent une convergence en faveur de la validité de construit de la mesure discrétionnaire d'habilitation comportementale. De plus, le degré de convergence montre que la mesure d'habilitation psychologique et cette mesure d'habilitation comportementale sont plutôt complémentaires que redondantes. En d'autres mots, les résultats indiquent que les deux instruments pourraient mesurer deux facettes d'un même phénomène, soit l'habilitation individuelle au travail.

Enfin, puisque les comportements habilités constituent des comportements socialement désirables, il importe de mentionner que deux versions du questionnaire de l'approche émergente de l'habilitation comportementale sont disponibles : une à l'intention de l'employé (questionnaire auto-rapporté) et une autre à l'intention du superviseur de l'employé (questionnaire d'évaluation du subordonné). Contrairement à l'habilitation psychologique qui mesure des cognitions dont seul l'employé peut avoir accès, l'habilitation comportementale fait référence à des comportements concrets et observables. De ce fait, il est à la fois possible que l'employé se positionne sur ses propres comportements ainsi qu'à toutes les personnes le côtoyant au travail.

### *L'approche structurelle de l'habilitation comportementale – l'implication dans la gestion du travail*

La seconde perspective pour appréhender l'habilitation de façon comportementale peut être qualifiée de structurelle et de centrée sur la tâche (Hackman, 1986). Selon cette approche, l'employé doit, en plus d'accomplir ses tâches de production, s'impliquer à l'égard de certaines fonctions de gestion (c.-à-d., la détermination des objectifs poursuivis, l'organisation et la planification du travail ainsi que le contrôle concernant l'atteinte des objectifs) pour qu'on puisse affirmer qu'il est habilité dans son travail (Hackman, 1986; Thomas, Jansen, & Tymon, 1997; Thomas & Velthouse, 1990). Ainsi, les individus habilités prendraient en charge non seulement l'exécution de leur travail, mais également la gestion des processus de travail. C'est pour cette raison que cette approche est également appelée implication dans la gestion du travail. Dans la présente thèse, cette seconde appellation sera retenue. L'implication dans la gestion du travail se définit comme la participation active des employés dans la prise de décision concernant leurs tâches et activités (Lungescu, Duguay, Landry-Gagné, Dubé, & Boudrias, 2006). De fait, cette participation des employés sous-tend une forme de partage des responsabilités entre le supérieur et les subordonnés. Ce volet est important afin de mesurer l'habilitation au travail pour plusieurs raisons. D'abord, l'influence réelle exercée par les employés sur la régulation de leurs actions et sur les résultats doit être correctement mesurée, puisqu'elle est centrale au concept d'habilitation. Ensuite, il importe d'établir le degré d'habilitation des employés étant donné que plusieurs ont suggéré que la prise en charge de certaines tâches de gestion par les employés constituerait le niveau d'achèvement le plus élevé d'une stratégie organisationnelle misant sur l'habilitation des travailleurs (Lawler, 1986; Sagie & Koslowsky, 2000). Puisque l'implication dans la gestion serait un indicateur supplémentaire de l'état d'habilitation d'un employé, la validation d'une telle mesure permettrait de cerner le phénomène de façon complète, en

plus de permettre aux gestionnaires de vérifier si les tâches de gestion dévolues aux employés sont réellement exercées par ceux-ci.

Le développement de la mesure d'implication des employés dans la gestion de leur travail a débuté en 2006 lorsque Boudrias et ses collaborateurs ont effectué une recension de la documentation sur l'implication des employés (Lungescu et al., 2006). Une dizaine de questionnaires évaluant des concepts similaires à l'habilitation comportementale (p.ex. Breugh, 1999; IDE, 1981) ont été retenus suite à une recherche via les bases de données *PsycInfo*, *Web of Science (ISI)* et *Proquest Dissertations and Thesis* avec les mots clés *empowerment*, *implication*, *participation*, *delegation*, *involvement*, *consultation*, *joint decision-making*. Ces recherches leur ont permis d'adapter et de générer un bassin de 33 énoncés mesurant l'implication au travail. Les items furent créés avec le souci d'évaluer à la fois plusieurs dimensions ou sphères de responsabilités (p.ex. planification et organisation, détermination des objectifs et contrôle concernant l'atteinte des objectifs) ainsi que différents niveaux possibles d'implication dans la gestion de son travail. Puisqu'on s'attend d'un employé, habilité ou non, qu'il exécute son travail, la fonction d'exécution du travail proposée par Hackman (1986) ne fut pas retenue pour l'élaboration d'items. De son côté, l'échelle de réponse, inspirée du questionnaire IPC « Influence-power continuum » (IDE 1981), se répartit en cinq ancrés (1 = Je ne m'implique pas vraiment à 5 = J'exerce personnellement une influence importante sur la décision) plutôt qu'en six comme dans le questionnaire original. La sixième ancre (Je suis informé à l'avance concernant ce sujet), qui figurait au tout début du continuum d'influence, ne fut pas retenue puisqu'elle n'indique pas clairement une position active de l'individu.

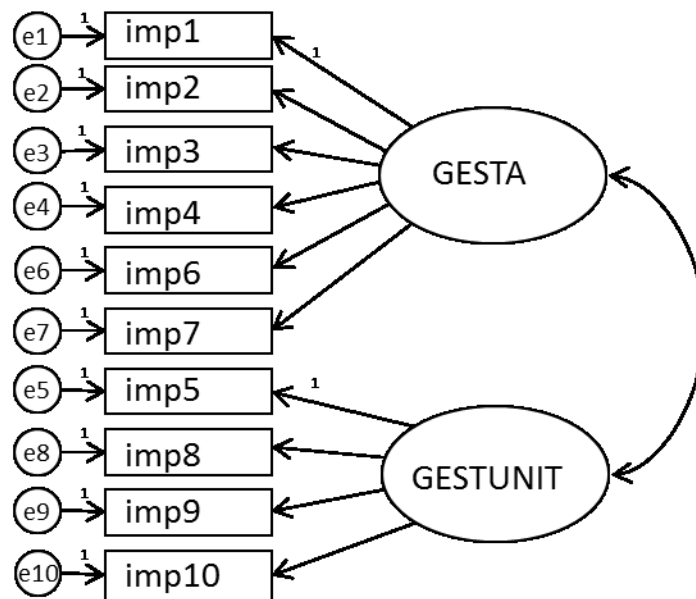
Au terme de cet exercice, des entrevues semi-structurées ont été réalisées afin de valider le contenu du questionnaire. D'abord, trois professeurs détenant une expertise dans le domaine de l'habilitation ont jugé les items comme étant de bons indicateurs du construit. Puis, onze

gestionnaires provenant de domaines de travail variés et ayant au moins deux ans d'expérience en gestion ont vérifié la pertinence de ce nouveau questionnaire dans la pratique (vérifier la compréhension du questionnaire, sa sensibilité et à quel point les comportements décrits sont souhaités chez les employés). Parmi les 33 items initiaux, 28 items furent jugés comme étant clairs alors que cinq semblaient manquer de clarté et ont été retravaillés. Par la suite, Lapointe, Pigeon et Boudrias (2011) ont amorcé la validation de la structure interne de cet instrument à l'aide d'analyses factorielles exploratoires sur un échantillon de 412 employés provenant de divers milieux de travail. À l'époque, il était anticipé que les items du questionnaire se regrouperaient sous un facteur global d'implication dans la gestion ou bien, comme dans certaines recherches du groupe de recherche «Industrial democracy in Europe» (IDE, 1981), sous trois sous-facteurs associés aux différents types de décisions à prendre, c'est-à-dire un facteur concernant les décisions considérées plus simples, dites opérationnelles ou de routine, qui ont une incidence à court terme, un facteur pour les décisions tactiques, moyennement complexes qui ont une incidence à moyen terme et un dernier facteur qui comprend les décisions plus complexes, dites stratégiques, qui ont une incidence à long terme. Contrairement à ce qui était attendu, deux facteurs ont émergé des analyses factorielles exploratoires, expliquant 57% de la variance de l'instrument. Les deux facteurs dégagés évoquent plutôt l'implication de l'employé dans la prise de décision relative à la gestion de ses tâches et l'implication dans la prise de décision relative à la coordination de l'unité. La documentation sur les rôles des individus dans la gestion des équipes de travail aborde, sous différentes appellations, ces deux facteurs (Ray & Bronstein, 1995; Roy, Bergeron, & Fortier, 2001; St-Arnaud, 2008). En effet, la majorité des auteurs s'entendent sur le fait que les employés se doivent d'assumer simultanément un rôle au niveau de la production et un rôle au niveau de la gestion du groupe, ou en d'autres mots un rôle au niveau de la tâche et un autre au niveau du maintien des relations. La taille modérée des corrélations de ces deux facteurs d'implication dans la gestion ( $r = .47$  et  $.51$ ) avec la mesure de



Boudrias et Savoie (2006) captant les comportements discrétionnaires d'habilitation tend à soutenir la valeur ajoutée du nouvel instrument au plan empirique et suggère que les deux mesures pourraient être utilisées en complémentarité dans l'évaluation du niveau d'habilitation des employés. Suite à ces premières étapes de validation, le nombre d'items a été considérablement réduit par souci d'avoir des mesures courtes et faciles à utiliser. Ainsi, la présente étude visera à confirmer si la structure factorielle de 10 items répartis en deux dimensions de premier ordre de la mesure d'implication dans la gestion proposée par Lapointe et ses collaborateurs (2011) est celle qui s'ajuste le mieux aux données. La figure 1 présente la structure factorielle attendue en deux facteurs. L'adéquation de cette structure factorielle sera comparée à structure alternative composée d'un seul facteur.

**Figure 1.** Structure factorielle attendue de l'instrument d'implication dans la gestion du travail



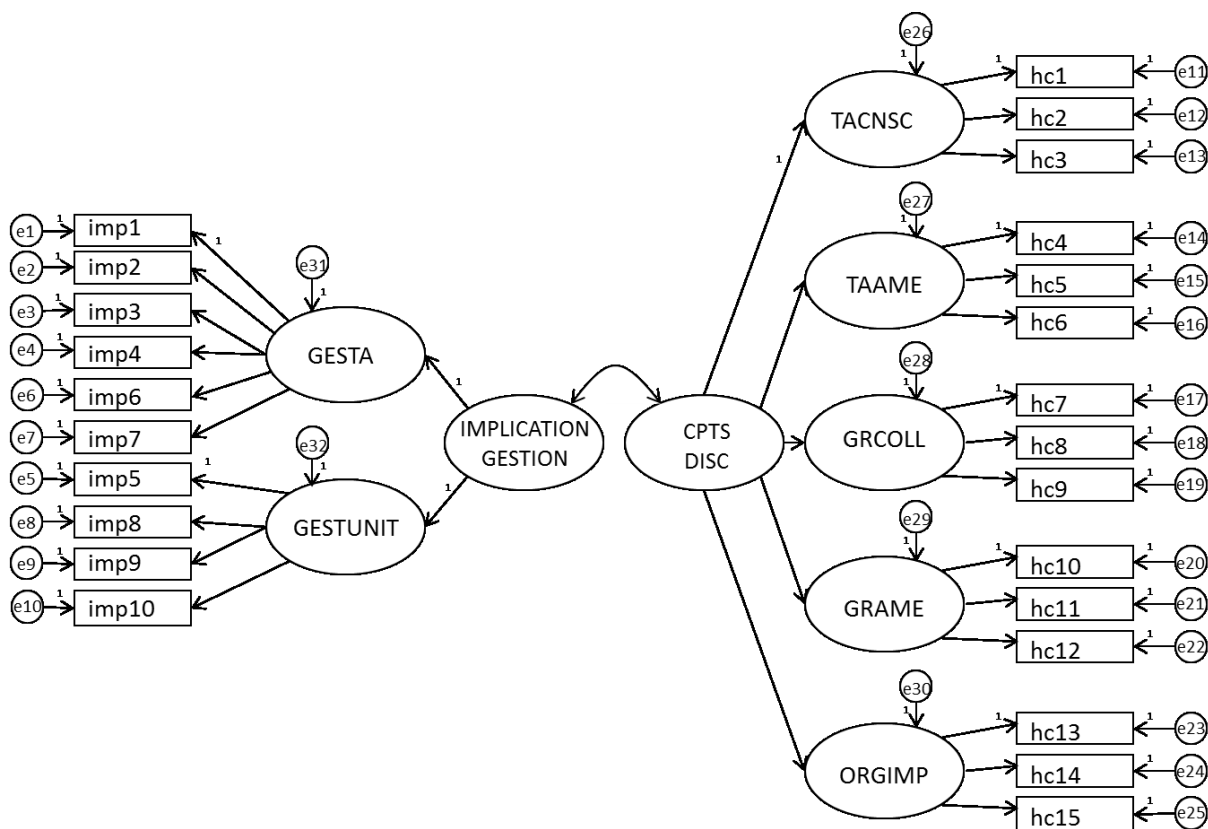
**Hypothèse 1 :** La structure factorielle de l'instrument d'implication dans la gestion, constituée de deux dimensions de premier ordre, s'ajustera aux données de façon satisfaisante et mieux que la structure factorielle concurrente.

**Hypothèse 2** : Les coefficients de cohérence interne de chacune de ces 2 dimensions, de même que celui de l'instrument général seront satisfaisants, c'est-à-dire au-dessus de .70.

Tel que mentionné précédemment, le cadre conceptuel de l'habilitation comportementale élaboré par Boudrias et Savoie (2006) comprend deux approches, à savoir les comportements discrétionnaires ainsi que les comportements d'implication dans la gestion du travail. Pour la première fois, une étude propose de regrouper ces approches. Pour ce faire, il sera nécessaire de vérifier si leurs mesures respectives réfèrent à un même construit global, soit à l'habilitation comportementale. Il convient donc de vérifier de façon formelle l'hypothèse émise par les concepteurs du questionnaire d'implication dans la gestion selon laquelle il se distinguerait du questionnaire mesurant les comportements discrétionnaires tout en étant complémentaire à ce dernier pour mesurer l'habilitation comportementale. L'analyse factorielle confirmatoire sera privilégiée puisque les deux mesures ont déjà été validées par analyses factorielles confirmatoires [dans la présente thèse pour ce qui est de l'implication dans la gestion et dans l'article de Boudrias, Rousseau, Aubé, Savoie, Duguay et Morin (2010) en ce qui concerne les comportements discrétionnaires]. En outre, l'analyse factorielle confirmatoire présente l'avantage de comparer directement l'adéquation aux données de structures factorielles concurrentes tout comme de tenir compte des erreurs de mesure. La présente étude vise donc à confirmer si la structure factorielle constituée de sept facteurs de premier ordre et de deux facteurs de deuxième ordre, lorsque l'on regroupe les deux instruments, est celle qui s'ajuste le mieux aux données. Un ajustement adéquat de cette dernière structure aux données permettrait de statuer sur la viabilité des deux mesures d'habilitation, sur la valeur ajoutée du nouvel instrument d'implication dans la gestion et sur la pertinence d'utiliser les scores globaux des deux instruments dans des études sur l'habilitation

comportementale. La figure 2 illustre la structure factorielle attendue en présence des deux instruments d'habilitation comportementale.

**Figure 2.** Structure factorielle attendue des deux instruments d'habilitation comportementale



L'adéquation de cette structure factorielle sera comparée à plusieurs structures factorielles concurrentes. D'abord, une modélisation plus simple sans facteur d'ordre supérieur sera testée afin de vérifier si ces deux questionnaires sont constitués de dimensions distinctes de l'habilitation comportementale. Puisque Boudrias, Rousseau et leurs collaborateurs (2010) ont déjà comparé le modèle à cinq facteurs des comportements discrétionnaires à des conceptualisations concurrentes, aucune conceptualisation regroupant uniquement des dimensions de cette approche ne sera retenue dans la présente étude. Dans la même lignée, aucun modèle regroupant tous les items d'implication dans la gestion sous un même facteur ne sera formé a priori. Cela sera effectué dans l'éventualité que

l'hypothèse 1 soit rejetée. En fait, l'objectif est ici de voir si les items du questionnaire d'implication dans la gestion pourraient être regroupés en d'autres dimensions, une fois jumelés avec les items de la mesure des comportements discrétionnaires. Ainsi, le modèle initial représenté à la figure 2 sera testé, mais également comparé aux huit modèles alternatifs décrits ci-dessous :

- 1) Modèle à 7 facteurs intercorrélés : tous les items des sept dimensions saturent respectivement sur leur facteur postulé;
- 2) Modèle à 6 facteurs intercorrélés (a) : tous les items de l'implication dans la gestion de l'unité et de la collaboration dans le groupe de travail saturent sur un facteur (groupe) et les items des cinq autres dimensions saturent respectivement sur leur facteur postulé;
- 3) Modèle à 6 facteurs intercorrélés (b) : tous les items de l'implication dans la gestion de l'unité et de l'amélioration dans le groupe de travail saturent sur un facteur (groupe) et les items des cinq autres dimensions saturent respectivement sur leur facteur postulé;
- 4) Modèle à 6 facteurs intercorrélés (c) : tous les items de l'implication dans la gestion des tâches et de la réalisation consciencieuse des tâches saturent sur un facteur (tâche) et les items des cinq autres dimensions saturent respectivement sur leur facteur postulé;
- 5) Modèle à 6 facteurs intercorrélés (d) : tous les items de l'implication dans la gestion des tâches et de l'amélioration dans les tâches saturent sur un facteur (tâche) et les items des cinq autres dimensions saturent respectivement sur leur facteur postulé;
- 6) Modèle à 5 facteurs intercorrélés (a) : tous les items reliés au groupe de travail (dimensions implication dans la gestion de l'unité, collaboration efficace et amélioration dans le groupe de travail) saturent sur un facteur et les items des quatre autres dimensions saturent respectivement sur leur facteur postulé;

- 7) Modèle à 5 facteurs intercorrélés (b) : tous les items reliés aux tâches (dimensions implication dans la gestion des tâches, amélioration des tâches, réalisation consciencieuse des tâches) saturent sur un facteur et les items des quatre autres dimensions saturent respectivement sur leur facteur postulé;
- 8) Modèle à 3 facteurs intercorrélés: tous les items reliés aux tâches (dimensions implication dans la gestion des tâches, amélioration des tâches, réalisation consciencieuse des tâches) saturent sur un facteur, tous les items reliés au groupe de travail (dimensions implication dans la gestion de l'unité, collaboration efficace et amélioration dans le groupe de travail) saturent sur un deuxième facteur et les items reliés à l'organisation (dimension implication au niveau organisationnel) saturent sur un troisième facteur;

**Hypothèse 3** : La structure factorielle des deux instruments d'habilitation comportementale, constituée de sept dimensions de premier ordre et de deux facteurs de deuxième ordre, s'ajustera de façon satisfaisante aux données et mieux que les structures factorielles concurrentes comportant uniquement des facteurs intercorrélés.

**Hypothèse 4** : Une corrélation positive est attendue entre la mesure globale d'implication dans la gestion du travail et celle des comportements discrétionnaires de l'habilitation comportementale.

***Une conception intégrée et complète de l'habilitation de l'individu***

Ainsi, sur la base de la documentation scientifique actuelle, le présent projet de recherche propose de capter l'habilitation des employés de façon plus exhaustive que dans les recherches antérieures en ayant recours à trois instruments. En effet, ressentir une expérience de compétence et de contrôle (habilitation psychologique), s'impliquer dans la gestion de son travail (habilitation

comportementale – approche structurelle) ainsi qu'émettre des comportements discrétionnaires visant l'amélioration de celui-ci (habilitation comportementale – approche émergente) constituent tous des indicateurs révélant à quel point un individu adopte une orientation proactive dans son environnement de travail. De plus, bon nombre de modèles théoriques positionnent l'habilitation psychologique comme étant un précurseur des comportements ou, en d'autres mots, comme une variable médiatrice entre diverses caractéristiques du milieu de travail et l'habilitation comportementale (Conger & Kanungo, 1988; Migneault et al., 2009; Spreitzer, 1995b; Thomas & Velthouse, 1990). De ce fait, les trois mesures de l'habilitation seront conservées de façon distincte afin d'examiner les relations entre elles plutôt que d'en faire un score global. Cette thèse propose donc d'apporter plus de précision au concept d'habilitation. En fait, la présente thèse se concentre non seulement à valider la structure factorielle de l'habilitation comportementale, mais vise également à documenter la spécificité, la pertinence et l'aspect pratique de cette mesure en la comparant à des concepts qui sont parfois perçus comme similaires ou proches des variables à l'étude.

### **Différences et similitudes de l'habilitation comportementale avec d'autres concepts**

Dans les dernières années, quelques auteurs se sont interrogés sur la pertinence du concept d'habilitation (Macey & Schneider, 2008; Saks, 2008). En fait, certains se questionnent à savoir si l'habilitation comportementale se différencie de concepts tels que les comportements de citoyenneté organisationnelle, les comportements d'innovation, l'autogestion et l'auto-leadership. Il apparaît donc essentiel de clarifier les ressemblances et les distinctions conceptuelles. Ainsi, les prochaines sections traiteront des construits similaires afin de différencier les différents concepts.

### ***Les comportements de citoyenneté organisationnelle***

Depuis de nombreuses années, la littérature en gestion reconnaît que les organisations ont et auront besoin d'employés qui a) veulent en faire un peu plus pour l'organisation que ce que le travail exige en soi et qui b) sauront adopter des comportements de coopération envers les collègues. Cet intérêt a donné naissance à plusieurs concepts tels les comportements d'habilitation comportementale (Boudrias et Savoie, 2006), les comportements prosociaux (Brief & Motowidlo, 1986) et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988). Parmi ces derniers, les comportements de citoyenneté organisationnelle sont ceux qui ont reçu le plus d'attention de la part des chercheurs.

C'est en 1988 qu'Organ présente une théorie sur le concept de comportement de citoyenneté organisationnelle. Essentiellement, les comportements de citoyenneté organisationnelle sont définis comme étant des comportements individuels volontaires, manifestés par un employé, qui ne sont pas exigés par la tâche ou par l'organisation (Organ, 1988). Ainsi, si un employé omet de tels comportements, cela n'est pas considéré comme punissable. Globalement, les comportements de citoyenneté organisationnelle contribuent, de façon directe ou indirecte, au bon fonctionnement de l'organisation. Tout comme un bon citoyen dans la société, un individu qui adopte des comportements de citoyenneté va au-delà de la description de tâche pour simplement contribuer au succès de l'organisation (Roux & Dussault, 2007). Selon, Organ (1988), il existerait plusieurs dimensions associées au concept de comportement de citoyenneté organisationnelle. Généralement, on les retrouve au nombre de cinq : l'altruisme, l'esprit consciencieux, l'esprit sportif, la prévenance et le civisme (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). Les lignes qui suivent décrivent les cinq dimensions mentionnées.

L'altruisme (en anglais : *altruism*), constitue une dimension qui comprend les comportements volontaires d'aide orientés vers un membre de l'organisation ayant un problème lié au travail.

L'esprit consciencieux (en anglais : *conscientiousness*), regroupe des comportements qui dépassent les exigences minimales de l'emploi quant à certains aspects du travail. Cette dimension repose essentiellement sur l'adhésion à des règles personnelles de bonne conduite telles que la ponctualité et l'ordre. Par exemple, une conscience professionnelle élevée se traduirait par des absences qu'occasionnelles et justifiées.

L'esprit sportif (en anglais : *sportsmanship*), de son côté, concerne les comportements qui reflètent l'indulgence qu'a un individu face à des conditions de travail qui ne sont pas idéales ou adéquates. Cette dimension regroupe les comportements de tolérance comme, par exemple, le fait d'éviter de se plaindre et de faire des griefs. Il ne s'agit pas de tout accepter, mais de tolérer certaines conditions, dans la mesure où celles-ci sont présentes pour le bien et la réalisation des objectifs de l'organisation. Par exemple, un employé qui s'adapte, sans se plaindre, à un changement de bureau où la fenêtre est plus petite et qui trouve des moyens adéquats pour pallier cette situation en créant un espace de travail néanmoins agréable fait preuve d'esprit sportif.

La prévenance (en anglais : *courtesy*) se définit comme l'ensemble des comportements préventifs émis par les individus envers des problèmes qui pourraient survenir à d'autres membres de l'organisation. Ainsi, il semble que les individus qui produisent ces actes ne le font pas par gentillesse ou par amabilité, mais plutôt par un référent d'ordre plus fonctionnel comme la prudence et la prévision (Henry, 2004). Ainsi, l'action peut être anonyme tout en ayant le but d'éviter un désagrément à autrui. Par exemple, il peut s'agir d'aviser le soutien technique et de laisser une note lorsqu'un individu se rend compte qu'un ordinateur est défectueux.



Le civisme (en anglais : *civic virtue*), englobe les comportements de participation dont fait preuve l'individu à l'égard du bien-être de son organisation. En fait, cette dimension regroupe les comportements adoptés par l'individu afin de s'engager envers le processus organisationnel et de prendre activement part à la vie organisationnelle. Pour illustrer ce concept, il suffit d'imaginer les employés qui reçoivent couramment des notes de service dans leur courriel. Alors que la majorité ne les lisent pas ou, de moins, y jette un rapide coup d'œil, les employés qui les lisent et mettent en action ce qui leur est demandé font preuve de civisme.

Maintenant que les comportements d'habilitation et les comportements de citoyenneté organisationnelle ont été présentés, il est possible d'examiner les similitudes et les distinctions entre les deux concepts. D'abord, tout comme les comportements d'habilitation, les comportements de citoyenneté organisationnelle sont des comportements de nature volontaire qui contribuent à promouvoir le fonctionnement efficace de l'organisation (Boudrias & Savoie, 2006; Organ, 1988). Toutefois, une caractéristique des comportements de citoyenneté organisationnelle consiste à ne pas faire partie des exigences du poste alors que cette condition n'est pas présente pour les comportements d'habilitation. De plus, sur le plan comportemental, l'habilitation réfère au fait qu'un individu s'implique de façon active, voire, proactive dans son rôle au travail alors que les comportements de citoyenneté organisationnelle retiennent des comportements orientés à la fois vers l'activité et l'obéissance passive (Boudrias & Savoie, 2006; Organ, 1988; Spreitzer, 1997). Selon cette définition, certains comportements de citoyenneté organisationnelle ayant un caractère actif constituent des indicateurs d'habilitation comportementale comme le fait d'aider les collègues qui se sont absentés ou ceux qui ont une lourde charge de travail. Cependant, les comportements passifs ou d'obéissance comme la présence au travail, la ponctualité ou le fait de ne pas se plaindre sont des comportements de citoyenneté organisationnelle alors qu'ils ne correspondent pas au caractère actif

de la définition des comportements d'habilitation. Enfin, il est à noter que les comportements d'amélioration continue, très présents dans les comportements d'habilitation, ne se retrouvent pas tels quels dans les mesures classiques des comportements de citoyenneté organisationnelle. En fait, les comportements de citoyenneté organisationnelle misent grandement sur les comportements de « bons soldats » (c'est-à-dire être engagé, obéissant, bon joueur et être prêt à en faire plus), qui ne sont pas nécessairement des comportements pour améliorer quelque chose comme c'est le cas dans l'habilitation comportementale. La dimension « esprit sportif » des comportements de citoyenneté organisationnelle, caractérisée par l'indulgence d'un employé face à des conditions de travail non idéales, apparaît comme la dimension étant la plus éloignée de la définition des comportements actifs d'habilitation. De ce fait, il sera intéressant de vérifier si cette dimension est moins liée à certaines dimensions d'habilitation comportementale comme, par exemple, les dimensions d'amélioration continue. De plus, les comportements de citoyenneté organisationnelle touchent davantage à la notion d'exécution du travail. Ainsi, il semble que ces comportements se rapprochent davantage des comportements discrétionnaires de l'habilitation comportementale, qui se penche surtout sur comment l'employé agit dans son travail, que de l'implication dans la gestion qui va au-delà de l'exécution du travail en se penchant sur comment l'employé participe à la planification, l'organisation et le contrôle de l'atteinte des objectifs.

Cela dit, les différences conceptuelles entre les deux concepts indiquent que les mesures d'habilitation comportementale présenteraient un caractère plus spécifique pour mesurer l'habilitation que des mesures classiques de comportements de citoyenneté organisationnelle. En accord avec LePine et ses collaborateurs (2002) qui ont trouvé dans leur méta-analyse, qu'il est préférable d'utiliser le score global des comportements de citoyenneté organisationnelle, la majorité des hypothèses seront formulées ainsi en regard des liens permettant d'étayer la validité convergente

avec les mesures d'habilitation comportementale. Le recours aux dimensions sera néanmoins utilisé afin d'étayer la validité discriminante à l'égard de la dimension des comportements de citoyenneté présumée la plus distante de l'habilitation comportementale, soit l'esprit sportif.

Ainsi, les hypothèses 5a à 5d sont formulées :

**Hypothèse 5a** : Les comportements discrétionnaires d'habilitation et les comportements d'implication dans la gestion seront liés positivement aux comportements de citoyenneté organisationnelle.

**Hypothèse 5b** : La relation entre les comportements discrétionnaires d'habilitation et les comportements de citoyenneté organisationnelle sera plus forte que la relation entre les comportements d'implication dans la gestion et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

**Hypothèse 5c** : La dimension « esprit sportif » des comportements de citoyenneté organisationnelle sera la dimension qui obtiendra les plus faibles corrélations avec les dimensions des comportements d'habilitation.

**Hypothèse 5d** : Les comportements d'habilitation posséderont un caractère distinct et ne seront pas redondants avec les comportements de citoyenneté organisationnelle (c.-à-d.,  $r < .90$ ).

### ***Les comportements d'innovation***

Avec les comportements de citoyenneté organisationnelle et la performance de tâche, les comportements d'innovation font partie des conséquences comportementales les plus souvent associées à l'habilitation psychologique (Seibert et al., 2011). De ce fait, il semble important de bien distinguer ce construit de l'habilitation comportementale.

Au niveau individuel, le comportement d'innovation se définit comme l'introduction intentionnelle à l'intérieur d'un rôle, d'idées, de processus, de procédures et de produits nouveaux et utiles (Farr & Ford, 1990). Le modèle le plus récent, en ce qui concerne le comportement innovant au travail, et qui constitue le modèle de référence pour de nombreux chercheurs est celui de Scott et Bruce (1994). Selon ce modèle, le comportement d'innovation d'une personne est caractérisé par l'ensemble de trois comportements distincts qui sont : a) la génération de l'idée, b) la promotion de l'idée et c) la réalisation de l'idée. En effet, le comportement d'innovation débute par la production d'une idée nouvelle et utile dans un domaine quelconque (Janssen, 2000). Selon Drucker (1985), la perception de problèmes liés au travail, les incohérences, les discontinuités et les tendances émergentes sont souvent des sources d'inspiration et des pistes d'investigation pour la génération d'idées nouvelles. Une fois l'idée produite, la prochaine étape pour l'individu consistera à faire la promotion de son idée. L'individu s'engagera donc dans des activités sociales pour s'adjoindre des alliés afin d'obtenir le pouvoir nécessaire à l'adoption de l'idée dans l'organisation. Les alliés, qui peuvent être des amis, des collègues et des collaborateurs à différents niveaux dans l'organisation permettront à l'employé innovateur de réaliser son idée. La réalisation de l'idée, qui constitue la dernière étape du comportement innovateur, se rapporte au fait d'expérimenter et d'appliquer l'innovation dans son rôle, dans son groupe ou dans son organisation (Janssen, 2000). Toutefois, bien que le modèle fasse référence à trois comportements distincts ou trois dimensions, Janssen (2000) suggère de combiner l'ensemble des items pour créer un score global compte tenu des fortes corrélations entre les dimensions (.76 à .85). Cette recommandation a été émise de nouveau par Kleysen et Street en 2001 et par de Jong et den Hartog en 2010.

Le comportement innovateur peut se produire dans un contexte d'innovation imposée ou non. Ce dernier se rapproche davantage de l'habilitation comportementale lorsqu'il se produit dans un

contexte où l'individu est libre de proposer ou non une idée nouvelle étant donné que les comportements d'habilitation sont décrits comme étant volontaires et proactifs. Ensuite, les comportements d'innovation, à l'instar des comportements d'habilitation, visent à améliorer l'efficacité à l'intérieur de l'organisation. Ainsi, émettre un comportement innovateur, c'est-à-dire générer, promouvoir et réaliser une nouvelle idée utile pour son travail, son groupe ou son organisation constitue un exemple de comportement discrétionnaire d'habilitation. Par contre, le contraire ne s'applique pas : ce ne sont pas tous les comportements d'habilitation qui sont considérés comme des comportements innovateurs. Par exemple, aider ses collègues à accomplir leur travail constitue un comportement d'habilitation sans constituer un comportement d'innovation. En d'autres mots, le comportement innovateur possède seulement des similitudes avec les comportements d'habilitation qui visent à améliorer ses méthodes de travail, les façons de faire de son groupe et de son organisation. De ce fait, les comportements d'innovation risquent d'être davantage reliés aux comportements discrétionnaires d'habilitation, qui tiennent compte des comportements d'amélioration continue, qu'aux comportements d'implication dans la gestion qui réfèrent à la gestion du travail.

De ce fait, les hypothèses 6a à 6d sont formulées :

**Hypothèse 6a** : Les comportements discrétionnaires d'habilitation et les comportements d'implication dans la gestion seront liés positivement aux comportements d'innovation.

**Hypothèse 6b** : Les comportements discrétionnaires d'habilitation seront plus fortement liés aux comportements d'innovation que les comportements d'implication dans la gestion.

**Hypothèse 6c** : Les dimensions « amélioration dans ses tâches » et « amélioration dans son groupe » des comportements discrétionnaires d'habilitation seront liées plus fortement aux comportements d'innovation que les autres dimensions des comportements d'habilitation.

**Hypothèse 6d** : Les comportements d'habilitation posséderont un caractère distinct et ne seront pas redondants avec les comportements d'innovation (c.-à-d.,  $r < .90$ ).

### ***L'auto-leadership et l'autogestion***

En général, on s'attend d'un employé habilité qu'il soit autonome, responsable et qu'il s'implique dans la gestion de son travail. Par exemple, Thomas et ses collaborateurs (Thomas et al., 1997; Thomas & Velthouse, 1990) mentionnent que les employés habilités devraient adopter des comportements manifestant une autogestion de leurs tâches. Le cadre conceptuel de Boudrias et Savoie (2006) fait également état de cet aspect. Selon ces derniers, les employés habilités devraient prendre en charge quatre fonctions de gestion à savoir : a) la détermination des objectifs poursuivis, b) l'organisation et la planification du travail, c) l'exécution du travail et d) le contrôle concernant l'efficacité des actions effectuées et l'atteinte des objectifs. Toutefois, il semble important de distinguer l'implication dans la gestion présentée à l'intérieur du cadre conceptuel des autres termes similaires se retrouvant dans la documentation tels l'autogestion (en anglais : self-management) et l'auto-leadership (en anglais : self-leadership) (Houghton & Neck, 2002; Manz & Sims, 1980). En 2011, Stewart, Courtright et Manz présentent une synthèse conceptuelle de ces deux derniers concepts. L'autogestion est conceptualisée comme étant des stratégies à faire soi-même dans le but d'accomplir des tâches complexes. L'autogestion comprend plusieurs dimensions à savoir : a) l'auto-observation, b) l'élaboration par soi-même de stratégies, c) l'auto-fixation d'objectifs, d) l'auto-récompense et e) l'autopunition. Ainsi, appliqué en milieu de travail, un employé qui s'autogère

prend d'abord le temps de percevoir une situation (comment il accomplit une tâche) et de comparer la situation, dite initiale, avec certaines normes (comment il devrait s'acquitter de cette tâche). Une fois que l'individu a déterminé la présence d'un écart entre la situation actuelle ou initiale et la situation désirée, il élabore une stratégie et s'engage dans certains comportements ayant pour but d'atteindre son objectif, à savoir de diminuer l'écart perçu. Par la suite, l'employé évalue son comportement et se donne une rétroaction en prenant en considération l'état de la situation suite aux comportements, ce qui permet à l'employé de recommencer un cycle de gestion de sa performance. Tout comme l'habilitation comportementale, le concept d'autogestion fait référence au fait que l'employé gère lui-même son travail. Par contre, il existe une différence dans la façon dont les concepts abordent la « gestion ». Alors que l'habilitation comportementale fait état des comportements visibles qu'un employé peut adopter pour gérer son travail comme son superviseur pourrait le faire et implique, par conséquent, un partage des responsabilités entre l'employé et son superviseur, l'autogestion réfère davantage à une autorégulation, de la part de l'individu, qui l'incite à gérer comment il exécute son propre travail. En s'autorégulant, l'employé prend conscience de la façon dont il exécute son travail. Par ailleurs, bien que les auteurs travaillant sur l'autogestion considèrent ce concept comme étant des stratégies comportementales (Houghton & Neck, 2002; Stewart, Courtright, & Manz, 2011), l'examen des dimensions élaborées précédemment ainsi que des items de l'instrument mesurant l'autogestion indique qu'il s'agit majoritairement de cognitions et non de comportements (p.ex. Je suis conscient des objectifs qui dirigent mes efforts au travail, je pense aux objectifs que j'ai l'intention d'atteindre dans le futur), contrairement à l'habilitation comportementale qui mesure uniquement des comportements observables. En outre, il est important de rappeler la définition des comportements d'habilitation qui stipule que ces derniers sont émis dans le but d'améliorer l'efficacité de l'organisation. Cette condition n'est pas émise pour ce qui est de l'autogestion. Ainsi, il n'est pas exclu qu'un employé mal intentionné puisse

s'autoréguler en tentant de se rapprocher d'une situation idéale non profitable pour l'organisation (p. ex. saboter l'organisation). Par contre, il est probable de penser que la majorité des employés utilisera l'autorégulation afin de se rapprocher de comportements acceptables et souhaités dans l'organisation et, par le fait même, se rapprocher de la réalisation consciencieuse de leurs tâches.

Stewart et ses collaborateurs (2011) affirment que l'autogestion et l'auto-leadership possèdent les mêmes racines théoriques dans la théorie du contrôle (Carver & Scheier, 1999). Selon les mêmes auteurs, l'auto-leadership serait plus complexe que l'autogestion car il comprendrait, en plus des stratégies comportementales de l'autogestion, certains aspects supplémentaires comme : a) la création de récompenses dans le cadre du travail, b) la concentration sur les aspects agréables du travail et c) la concentration sur les récompenses intrinsèques plutôt que sur les récompenses externes. Ainsi l'auto-leadership est décrit comme étant un processus d'auto-influence en plus d'être un ensemble de stratégies permettant de s'autoréguler dans le cadre du travail. Comme dans le cas de l'autogestion, l'auto-leadership fait référence à comment l'employé choisit de gérer son travail. Par contre, la « gestion » abordée dans ce concept n'est pas similaire à celle décrite dans l'habilitation comportementale. L'auto-leadership fait plutôt état de l'influence que l'employé peut exercer sur lui-même afin d'avancer et de réaliser son travail et non de la participation de l'employé aux décisions qui relèvent habituellement d'un niveau supérieur. L'auto-leadership, de son côté, est un concept qui se rattache à la motivation intrinsèque d'un individu et qui met l'accent à la fois sur les comportements et les processus cognitifs (Manz, 1991, cité dans Stewart et al., 2011). L'habilitation comportementale, de son côté, fait uniquement référence aux comportements concrets des employés.

En somme, bien que l'utilisation du mot «gestion» ne réfère pas à la même chose pour les concepts d'autogestion, d'auto-leadership et d'habilitation comportementale, il n'en demeure pas



moins que les trois concepts font référence, d'une façon qui leur est propre, à un certain pouvoir d'agir démontré par l'employé. Par contre, le pouvoir d'agir compris dans l'auto-leadership touche davantage à la façon d'exécuter ses tâches et de gérer ce qui s'y rapporte. Ainsi, il semble que l'auto-leadership se rapproche davantage de la dimension « implication dans la gestion de ses tâches » de l'implication dans la gestion que de la dimension « implication dans la coordination de l'unité », qui touche, par exemple, la façon de régler les conflits, ou que des comportements discrétionnaires d'habilitation qui mise sur les comportements d'amélioration continue.

De ce fait, les hypothèses 7a à 7d sont formulées :

**Hypothèse 7a** : Les comportements discrétionnaires d'habilitation et les comportements d'implication dans la gestion seront liés positivement à l'autogestion et à l'auto-leadership.

**Hypothèse 7b** : L'auto-leadership sera plus fortement lié aux comportements d'implication dans la gestion qu'aux comportements discrétionnaires d'habilitation.

**Hypothèse 7c** : L'auto-leadership sera plus fortement lié à la dimension « implication dans la gestion de ses tâches » qu'à la dimension « implication dans la coordination de l'unité » des comportements d'implication dans la gestion.

**Hypothèse 7d** : Les comportements d'habilitation posséderont un caractère distinct et ne seront pas redondants avec l'autogestion et l'auto-leadership (c.-à-d.,  $r < .90$ ).

En somme, les hypothèses prévoient que les mesures d'habilitation comportementale seront corrélées de façon positive aux construits apparentés que sont les comportements de citoyenneté organisationnelle, les comportements d'innovation, l'autogestion et l'auto-leadership. Ces hypothèses permettront de vérifier la validité des mesures d'habilitation comportementale par le

biais de la vérification de leur validité convergente. De plus, des hypothèses différentielles ont été posées en regard de la magnitude des corrélats anticipés pour les deux mesures d'habilitation (comportements discrétionnaires et implication dans la gestion), ce qui permettra de documenter la validité discriminante de ces deux mesures. Enfin, de façon plus générale, cette étude permettra de vérifier le caractère réellement spécifique des mesures d'habilitation en regard de mesures comportementales connexes, ce qui permettra de vérifier leur valeur ajoutée au plan opérationnel. Le, Schmidt, Harter et Lauver (2010) s'intéressent au problème de la redondance empirique des construits et mentionnent que pour être distincts, deux construits ne doivent pas être corrélés à 1.00 ou près de 1.00. Par contre, ils ne se prononcent pas davantage sur les valeurs des corrélations qu'ils considèrent être près de 1.00. Kline (2011) va dans le même sens que les auteurs précédents lorsqu'il souligne la validité discriminante entre des facteurs, en indiquant que les facteurs ne doivent pas être excessivement corrélés. De son côté, il fixe un seuil à .90. Dans le cas de la présente étude, ce seuil sera retenu. Ainsi, en se basant sur le seuil proposé par Kline (2011), des corrélations entre les mesures n'excédant pas .90 indiqueront que les mesures d'habilitation présentent un caractère distinct, et donc spécifique, par rapport aux mesures auxquelles ils seront comparés. Au contraire, des corrélations excédant ce seuil témoigneront d'une redondance importante entre les mesures et d'une faible valeur ajoutée des mesures d'habilitation comportementale.

### **Les variables antécédentes à l'habilitation psychologique et à l'habilitation comportementale**

Les études sur l'habilitation ont porté sur une multitude d'antécédents, qu'ils soient individuels (p.ex. : traits) ou provenant de l'environnement de travail, permettant d'expliquer le degré d'habilitation démontré par les employés. Le présent projet de recherche se penchera sur les antécédents environnementaux afin de documenter certains éléments sur lesquels les gestionnaires

et les dirigeants d'entreprise ont une marge de manœuvre afin d'influencer l'état de leurs employés. La récente méta-analyse de Seibert et ses collaborateurs (2011) a permis d'examiner les antécédents et les conséquences de l'habilitation psychologique au travail. Suite à leur revue de la documentation, ils dénombrent quatre types d'antécédents environnementaux, à savoir les pratiques managériales de haute-performance, le soutien socio-politique, le leadership et les caractéristiques de l'emploi. D'abord, les pratiques managériales de haute performance constituent un ensemble de pratiques de gestion et/ou de ressources que les organisations peuvent utiliser afin d'optimiser l'efficacité et la valeur de leurs employés (Huselid, 1995; Lawler, Mohrman, & Ledford, 1998; Seibert et al., 2011). Concrètement, elles comprennent, entre autres, la présence d'une formation approfondie, une rémunération conditionnelle aux résultats, le partage de l'information, la décentralisation et la prise de décision participative (Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006; Liao, Toya, Lepak, & Hong, 2009; Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005). Ensuite, le soutien socio-politique réfère à l'ensemble des ressources matérielles, psychologiques ou sociales présentes pour l'employé dans son milieu de travail (Seibert et al., 2011). Un climat de soutien et la présence de certaines valeurs comme la confiance de l'organisation envers ses employés sont deux exemples de soutien socio-politique. Par ailleurs, le leadership consiste en l'influence qu'un individu peut avoir sur une ou plusieurs personnes. Dans la méta-analyse de Seibert et ses collaborateurs (2011), de nombreux styles de leadership se retrouvent dans cette catégorie d'antécédents, comme, par exemple, le leadership authentique, le leadership charismatique et le leadership participatif. Ce sont tous des styles de leadership dits positifs, à savoir que le leader est doté de caractéristiques souhaitables et possède la capacité à mobiliser les énergies de gens autour d'actions constructives (Seibert et al., 2011). Enfin, les caractéristiques de l'emploi font référence à, comme son nom l'indique, cinq caractéristiques de l'emploi qui revêtent une importance particulière dans la conception et dans l'enrichissement d'un poste (Hackman & Oldham, 1980). Les cinq caractéristiques fondamentales sont : a) la polyvalence,

c'est-à-dire la variété des tâches inhérentes à un poste et la diversité des compétences qu'il requiert, b) l'intégralité de la tâche, c'est-à-dire la possibilité d'exécuter la totalité d'une opération, de la première à la dernière étape, avec un résultat perceptible, c) la valeur de la tâche, c'est-à-dire l'importance du poste, sa portée, et son incidence sur l'organisation ou sur la société en général, d) l'autonomie, c'est-à-dire l'indépendance et la latitude accordées au titulaire du poste pour ce qui est de l'organisation de son travail et du choix des procédures et e) la rétroaction, c'est-à-dire la quantité d'information claire et directe sur la qualité de son travail que le titulaire du poste reçoit en accomplissant ses tâches (Hackman & Oldham, 1980).

Dans le cadre de la présente thèse, les déterminants retenus s'insèrent dans trois des quatre catégories exposées à l'intérieur de la récente méta-analyse de Seibert et ses collaborateurs (2011). En effet, les trois antécédents choisis, à savoir le style de gestion du superviseur, le soutien des collègues et la latitude décisionnelle, couvrent les catégories de déterminants les plus proximaux à l'habilitation, soit le leadership (style de gestion du superviseur), le soutien socio-politique (soutien des collègues) et les caractéristiques de l'emploi (latitude décisionnelle dans les tâches). Seule la catégorie des pratiques managériales de haute performance qui inclut, entre autres, la sélection, la formation et la rémunération n'a pas été retenue. Cette catégorie se situe à un niveau plus distal des travailleurs et des superviseurs sur le terrain. En outre, ils constituent des leviers stratégiques qui sont davantage accessibles aux directions d'entreprise qu'aux gestionnaires de première ligne. Par contre, les résultats de la méta-analyse suggèrent que ces pratiques managériales sont tout de même importantes pour comprendre l'habilitation : un lien moyen de  $r = .48$  est observé entre les pratiques managériales de haute performance et l'habilitation psychologique (Seibert et al., 2011).

### ***Les pratiques de gestion habilitantes***

Puisque la responsabilité d'habiliter les employés revient souvent au supérieur hiérarchique, de nombreuses études sur l'habilitation se sont intéressées au style de gestion des superviseurs (Boudreault, 2000; Gobert, 2000; Gomez & Rosen, 2001; Konczak, Stelly, & Trusty, 2000; Liden et al., 2000; Menon, 1999, 2001; Menon & Hartmann, 2002; Morrison, Jones, & Fuller, 1997). La personne en position d'autorité dans une organisation est considérée comme un des éléments de l'environnement social ayant le plus d'influence sur la motivation des employés et donc, sur l'habilitation psychologique des travailleurs (Taylor & Ntoumanis, 2007). Il n'est donc pas étonnant de retrouver le leadership et les pratiques de gestion habilitantes parmi les antécédents retenus dans la méta-analyse concernant l'habilitation psychologique de Seibert et ses collègues (2011). Le supérieur immédiat et ses pratiques de gestion jouent un rôle important dans le développement des conditions propices à l'habilitation psychologique (Migneault et al., 2009; Shadur, Kienzle, & Rodwell, 1999; Spreitzer, 1995a). Parmi les pratiques associées à l'habilitation psychologique, notons la gestion par l'exemple, la prise de décision participative, le coaching, le partage de l'information, la bienveillance, l'interaction avec les employés ainsi que d'autres comportements connexes (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Boudreault, 2000; Casimir, 2007; Gobert, 2000; Gomez & Rosen, 2001; Konczak et al., 2000; Menon, 1999, 2001; Menon & Hartmann, 2002; Morrison et al., 1997). Le lien moyen entre le leadership, qui inclue les pratiques de gestion habilitantes, et l'habilitation psychologique est de .53 (Seibert et al., 2011). En effet, lorsque le supérieur fournit de l'information sur les objectifs stratégiques et opérationnels aux employés, ces derniers peuvent percevoir la valeur de leur travail et, de cette façon, augmenter le sens qu'il trouve dans leur travail (Seibert et al., 2011). De plus, le supérieur peut demander une plus grande participation ou une plus grande autonomie à ses employés et augmenter, par le fait même, leurs sentiments d'autodétermination et d'impact

(Robbins, Crino, & Fredendall, 2002). Enfin, le superviseur serait en mesure, en offrant de la rétroaction et du coaching, de favoriser chez ses employés, un sentiment de compétence (Conger & Kanungo, 1988).

De plus, les pratiques de gestion habilitantes du superviseur ont une influence positive sur l'habilitation comportementale des employés, telle que mesurée par leurs comportements discrétionnaires d'implication (Boudrias, 2004; Migneault, 2006; Sinclair, Boudrias, & Lapointe, accepté). Dans le cadre de la présente thèse, les pratiques de gestion habilitantes font référence à trois pratiques de gestion précises, à savoir : la délégation, le coaching et la reconnaissance (Sinclair et al., accepté).

D'une part, la délégation renvoie au fait de transférer, à son employé, l'autorité nécessaire à la réalisation de son travail ainsi qu'à partager avec lui une certaine quantité de pouvoir relatif à ses fonctions. Il est à noter que les décisions concernant l'ensemble du département ou de l'organisation ne sont pas incluses : il s'agit bien des décisions liées à l'exercice des tâches de l'employé. Cette dimension, la délégation, est la plus centrale pour définir les pratiques d'habilitation du personnel dans la documentation scientifique (Arnold et al., 2000; Konczak et al., 2000; Lawler, 1986).

D'autre part, le coaching consiste en des pratiques qui visent à améliorer la capacité de l'employé à accomplir son travail de manière optimale (Arnold et al., 2000; Migneault, 2006). En ce qui concerne le coaching, un gestionnaire habilitant devrait donner de la rétroaction constructive, se servir des erreurs pour éduquer et pour aider à réaliser de nouveaux apprentissages, aider ses collaborateurs à résoudre les problèmes par eux-mêmes et prodiguer des conseils et des suggestions sur les façons de faire afin que ces derniers améliorent leur performance (Phaneuf, Pigeon, & Boudrias, 2010).

Enfin, la reconnaissance consiste en la capacité du supérieur à souligner et à valoriser les performances de son employé (Migneault, 2006). La reconnaissance ne fait pas ici référence à des récompenses monétaires, mais plutôt à des encouragements, des félicitations pour le bon travail effectué ou leur appréciation en regard de l'attitude ou des résultats qu'ils atteignent dans leur travail.

De nombreuses études ont montré que les employés semblaient davantage portés à effectuer leur travail de façon consciencieuse, à collaborer efficacement avec les collègues, à chercher des façons d'améliorer leurs pratiques ainsi que les pratiques de leur groupe de travail ainsi qu'à s'impliquer à un niveau organisationnel lorsque leur supérieur adopte un ensemble de pratiques habilitantes (Boudrias, 2004; Boudrias, Brunet, et al., 2010; Boudrias et al., 2009; Boudrias, Rousseau, Aubé, et al., 2010; Migneault, 2006; Migneault et al., 2009). Récemment, une étude a montré que considérées simultanément pour la prédiction des comportements d'habilitation, seule la pratique de coaching offre une contribution unique dans la prédiction de certaines des dimensions des comportements discrétionnaires d'habilitation, à savoir les comportements d'amélioration des façons de faire dans les tâches et dans le groupe de travail ainsi que les comportements d'implication au niveau organisationnel (Sinclair, 2011). Cela dit, Sinclair et ses collaborateurs (accepté) ont également montré que les autres pratiques de gestion peuvent agir en combinaison pour favoriser les comportements d'habilitation des employés de premier niveau. Ainsi, la délégation s'avère effective lorsqu'elle est accompagnée d'autres pratiques comme le coaching ou la reconnaissance pour les soutenir (Sinclair et al., accepté). Ainsi, il semble que les pratiques de gestion habilitantes devraient être déployées en combinaisons plutôt que seules pour favoriser l'habilitation comportementale chez les employés. Ceci va dans le sens des propositions de certains auteurs et des résultats énumérés précédemment concernant l'utilisation des scores globaux des pratiques de gestion pour prédire

l'habilitation des individus (Boudrias, Rousseau, Aubé, et al., 2010; Heller, 2003; Lawler, 1986; Migneault et al., 2009).

Par le fait même, plusieurs études menées en regard de concepts apparentés, par exemple les comportements de citoyenneté organisationnelle laissent croire que les pratiques du superviseur associées à l'habilitation psychologique devraient aussi influencer l'habilitation comportementale (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). La méta-analyse de Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach (2000) indique, à cet effet, que les comportements des superviseurs jouent un rôle déterminant dans la prédiction des comportements discrétionnaires d'implication. Enfin, il semblerait que les employés étant plus consciencieux dans la réalisation de leur travail se verraient déléguer plus de responsabilités par leurs superviseurs et par le fait même, s'impliqueraient davantage dans la gestion de leur travail (Podsakoff et al., 2000).

En résumé, il semble que plusieurs études soutiennent l'idée que les pratiques de gestion du superviseur constituent un déterminant central de l'habilitation des employés.

### ***Le soutien des collègues***

Dans la méta-analyse de Seibert et ses collaborateurs (2011), le soutien des collègues est compris dans la catégorie du soutien socio-politique, en tant qu'antécédent de l'habilitation psychologique. Tout comme les pratiques de gestion de haute performance, le lien moyen entre le soutien socio-politique et l'habilitation psychologique est de 0,48 (Seibert et al., 2011). Par ailleurs, l'environnement de travail façonne les attitudes et les comportements des gens de façon positive ou négative (Katz & Kahn, 1966). Il semble que les collègues de travail, tout comme le superviseur, peuvent adopter des comportements pouvant favoriser le développement de l'habilitation au travail (Corsun & Enz, 1999; Joiner & Bartram, 2004; Kirkman & Rosen, 1999a; Koberg, Boss, Senjem, &



Goodman, 1999; Lapointe & Boudrias, soumis; Liden et al., 2000; Seibert et al., 2004; Spreitzer, Noble, Mishra, & Cooke, 1999). Dans le cadre de la présente thèse, le soutien des collègues fait référence à trois catégories de comportements différents, à savoir : la reconnaissance, l'influence partagée ainsi que le soutien technique (Lapointe & Boudrias, soumis; Migneault, 2006).

D'abord, la reconnaissance consiste en la capacité, de la part des collègues à souligner et à valoriser les performances de l'employé (Migneault, 2006). En d'autres mots, des collègues reconnaissants renforcent, encouragent, félicitent et gratifient leur collègue pour les résultats atteints et le bon travail effectué.

Ensuite, l'influence partagée renvoie au fait d'impliquer les collègues dans des décisions collectives. Les collègues ont également un rôle à jouer pour que les employés perçoivent que leurs collègues prennent en considération leur point de vue.

Enfin, le soutien technique réfère à l'aide concrète que les employés prodiguent à leurs collègues afin que ces derniers s'améliorent dans la réalisation de leur travail. Il peut s'agir, entre autres, de transmettre des informations utiles pour l'exécution de leurs tâches ou encore de partager des façons de mieux faire leur travail.

Ces différents comportements de soutien des collègues amèneraient les individus à être davantage habilités psychologiquement (Migneault et al., 2009). En effet, en adoptant ces comportements, les collègues permettent à leurs compagnons de travail de mieux comprendre la valeur de leur travail et de leurs contributions, d'augmenter leur confiance en regard de leurs compétences, d'influencer les décisions relatives à la réalisation de leur travail et d'augmenter leur sentiment d'avoir de l'impact sur leur milieu de travail. De plus, il semblerait que l'implication dans les processus de décision, qui augmente l'habilitation psychologique, augmenterait également les comportements prosociaux des employés (Corsun & Enz, 1999). Corsun et Enz (1999) ajoutent également que les individus qui soutiennent leurs camarades de travail augmentent par le fait même

leur état d'habilitation. Selon la règle de la réciprocité sociale, les personnes ont tendance à venir en aide à ceux qui les ont aidés antérieurement (Gouldner, 1960). Ainsi, il est possible de penser que le soutien des collègues influencera positivement les comportements discrétionnaires d'habilitation tels que l'amélioration des façons de faire du groupe ainsi que la collaboration efficace. Les résultats obtenus par Migneault et ses collaborateurs (2009) vont dans le même sens en indiquant une corrélation de .37 entre le soutien des collègues et la mesure des comportements discrétionnaires d'habilitation. De leur côté, Lapointe et Boudrias (soumis) démontrent l'effet additif des pratiques de gestion du supérieur et du soutien des collègues sur l'habilitation psychologique et sur les comportements discrétionnaires. En effet, il semble que les influences des collègues et du supérieur seraient complémentaires. De ce fait, il est justifié de mesurer les deux construits en tant qu'antécédents distincts de l'habilitation psychologique dans la présente étude. Bien qu'aucune étude ne se soit penchée sur la relation entre le soutien des collègues et l'implication dans la gestion, il est probable que les attitudes et les comportements des collègues, selon qu'ils encouragent ou non l'implication active au travail, affectent également le niveau d'implication dans la gestion des salariés. Il y a, dans toute unité de travail, des normes et des règles formelles et informelles. Or, les comportements de soutien des collègues font partie de ces normes informelles qui peuvent être valorisées ou non. De ce fait, il est possible de s'attendre à ce que l'information dispensée par les collègues, le partage d'idées pour améliorer leur travail ainsi que l'implication dans les prises de décisions augmentent également l'implication de leurs camarades dans la gestion de leur travail, ou en d'autres mots, les comportements d'habilitation liés à l'implication dans la gestion.

### ***La latitude décisionnelle***

Les caractéristiques de la tâche et/ou de l'emploi, qui réfèrent à comment le travail est accompli ainsi qu'à l'étendue et à la nature des tâches associées à un emploi particulier, influenceraient

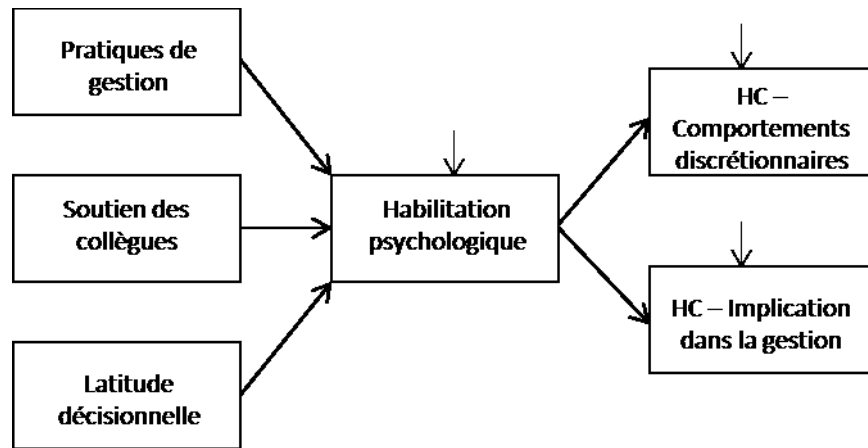
également l'habilitation des employés (Gagné, Senécal, & Koestner, 1997; Liden et al., 2000; Morgeson & Humphrey, 2006; Seibert et al., 2011). Le lien moyen entre les caractéristiques de l'emploi et l'habilitation psychologique est de 0,58 (Seibert et al., 2011). La latitude décisionnelle fait partie de ces caractéristiques et signifie le degré auquel le poste donne à l'individu une marge discrétionnaire dans la réalisation de son travail, et ce, indépendamment du style de supervision (Hackman & Oldham, 1974, 1975; Morgeson & Humphrey, 2006). La latitude décisionnelle serait composée de trois dimensions à savoir l'autonomie de planifier son travail, de prendre des décisions par soi-même et de choisir les méthodes pour accomplir son travail (Breugh, 1985, 1989, 1999; Fried, 1991; Hackman & Oldham, 1974, 1975; Morgeson & Humphrey, 2006; Taber & Taylor, 1990; Wall, Jackson, & Davids, 1992). Il importe de distinguer ce construit, qui est une caractéristique de l'emploi, de la délégation, qui de son côté, réfère à une pratique de gestion du supérieur. Plus la latitude décisionnelle sera élevée, plus le degré d'habilitation devrait être élevé (Breugh, 1999). Selon la théorie des caractéristiques de la tâche de Hackman (1986), la meilleure façon de modifier les motivations et les comportements d'un employé consiste à modifier la structure du travail. Des recherches ont montré qu'une structure décentralisée et une structure de travail favorisant l'autonomie sont associées à des plus hauts niveaux d'habilitation psychologique (Boudrias, Gobert, et al., 2003; Gagné et al., 1997; Gobert, 2000; Menon, 1999, 2001; Spreitzer, 1996; Spreitzer, 1992). La latitude décisionnelle et la délégation de responsabilités amèneraient, chez l'employé, à sentir plus de contrôle et d'influence dans son milieu et à accorder plus de valeur à son travail (Hackman & Oldham, 1980). En effet, un emploi offrant davantage de latitude décisionnelle devrait amener les individus à se comporter comme ils le souhaitent, ce qui devrait ainsi augmenter leur sentiment de responsabilité pour leurs actions entreprises (Deci & Flaste, 1995; Hackman & Oldham, 1975). De plus, se sentir responsable de ses actions peut augmenter la perception de son impact ou de son influence.

Bien que peu de recherches se soient intéressées à l'habilitation comportementale, il a été démontré que le pouvoir décisionnel formel associé au poste, mesuré à l'aide de questionnaires complétés par une personne-ressource de chaque établissement ainsi qu'un expert des lois de travail, est lié à la participation des employés à la gestion de leur travail ainsi qu'à une plus grande utilisation de leurs compétences (IDE, 1981). Une plus grande latitude décisionnelle amène une plus grande flexibilité à l'employé pour définir son rôle puisqu'il a une plus grande discrétion pour décider comment faire son travail (Fried, Hollenbeck, Slowik, Tiegs, & Ben-David, 1999). Puis, la latitude décisionnelle serait positivement corrélée aux comportements d'implication dans la gestion (Ulich & Weber, 1996). Enfin, le degré de contrôle sur les processus de travail dépend en partie des caractéristiques de la tâche ou de l'autorité déléguée (p. ex., descriptions de tâches ou demandes formelles de la direction). Ainsi, il est attendu que plus l'emploi requiert de l'employé qu'il s'implique dans certains aspects de son travail ou de la gestion de son travail, plus l'individu devrait prendre en charge ces aspects. De ce fait, un lien est attendu entre la latitude décisionnelle et les deux approches de l'habilitation comportementale.

### **Le lien entre les antécédents, l'habilitation psychologique et l'habilitation comportementale**

Le deuxième objectif de la thèse soulève la question de la modélisation des effets des déterminants environnementaux sur l'habilitation des employés. Compte tenu de l'état actuel de la documentation scientifique, le modèle présenté à la figure 3 propose une façon de regrouper l'ensemble des variables présentées afin de favoriser une meilleure compréhension de l'habilitation des employés.

**Figure 3.** Représentation schématique des relations entre les antécédents présumés, l’habilitation psychologique et les deux approches de l’habilitation comportementale



Tout en conceptualisant le construit d’habilitation psychologique, Spreitzer (1995b) a élaboré un modèle théorique dans lequel l’habilitation psychologique agirait comme variable médiatrice entre certaines variables indépendantes (p. ex. le partage de l’information et la reconnaissance effectué par le supérieur) et certaines variables dépendantes (p. ex. les comportements d’innovation et les comportements qui visent à accroître l’efficacité de l’organisation). Ainsi, certains chercheurs ont tenté de vérifier empiriquement ce modèle ainsi que d’autres variables associées (Alge, Ballinger, Tangirala, & Oakley, 2006; Aryee & Chen, 2006; Bartram & Casimir, 2007; Boudrias et al., 2009; Liden et al., 2000; Migneault et al., 2009). Alors que la plus récente méta-analyse sur l’habilitation psychologique fait état de quatre principaux antécédents, à savoir les pratiques managériales de haute-performance, le soutien socio-politique, le leadership et les caractéristiques de l’emploi, la plupart des études vérifiant le rôle médiateur de l’habilitation psychologique ont utilisé le leadership ou les pratiques de gestion du supérieur comme antécédents et des variables attitudinales (p.ex. satisfaction au travail, engagement organisationnel) et comportementales (p.ex. performance dans la tâche, comportements de citoyenneté organisationnelle, comportements d’innovation) comme conséquences. De plus, les résultats de ces études sont inconsistants. D’un côté, certaines études

appuient le rôle médiateur de l'habilitation psychologique. C'est le cas de l'étude de Boudrias, Gaudreau, Savoie et Morin (2009) qui démontre que l'habilitation psychologique médie complètement la relation entre les pratiques de gestion des supérieurs et les comportements discrétionnaires d'habilitation ou encore celle d'Alge et ses collaborateurs (2006) qui fait état d'une médiation complète de la part de l'habilitation psychologique entre le partage de l'information aux employés par les supérieurs et les comportements de citoyenneté organisationnelle des employés. D'un autre côté, d'autres études échouent à démontrer le rôle médiateur de l'habilitation psychologique et indiquent plutôt des effets directs entre certaines pratiques de gestion et la performance de tâche (Corrigan, 1998; Liden et al., 2000). Ainsi, la rareté des études empiriques ayant recours à d'autres antécédents que le leadership ainsi que l'inconsistance des résultats utilisant cet antécédent justifie de nouvelles recherches vérifiant cette proposition. Cette recherche s'inscrit donc dans la même lignée, mais cette fois-ci, l'habilitation psychologique agit comme médiateur entre d'une part, les trois déterminants environnementaux susmentionnés et d'autre part, une mesure complète de l'habilitation comportementale, soit une mesure des comportements discrétionnaires et une autre de l'implication dans la gestion. En effet, les écrits énoncés précédemment et la logique de l'argumentation montrent qu'il pourrait y avoir des liens entre les déterminants environnementaux et l'habilitation psychologique (Boudrias, 2004), entre l'habilitation psychologique et les deux perspectives de l'habilitation comportementale (Boudrias, Brunet, et al., 2010; Sagie & Koslowsky, 2000), ainsi qu'entre les déterminants environnementaux et l'habilitation comportementale (Boudrias et al., 2009; Kirkman & Rosen, 1999b; Migneault et al., 2009). Dans la présente étude, il est envisagé que les variables de l'environnement (les pratiques de gestion, le soutien des collègues et la latitude décisionnelle) auront pour effet d'accroître l'habilitation psychologique, qui à son tour, inciterait les employés à manifester des comportements d'habilitation. La présente étude permettra d'apporter un éclairage sur le rôle médiateur de l'habilitation

psychologique dans les relations exposées précédemment. Cela dit, les hypothèses suivantes sont formulées conformément au modèle de médiation complète sous-jacent à la figure 3:

**Hypothèse 8** : Le modèle structurel proposé s'ajustera de façon satisfaisante aux données et mieux que des modèles concurrents proposant des liens directs entre les variables indépendantes et dépendantes.

Découlant du modèle proposé, les hypothèses spécifiques suivantes sont posées :

**Hypothèses 9a, 9b et 9c** : Chacun des déterminants environnementaux (pratiques du supérieur, soutien des collègues, latitude décisionnelle) sera positivement lié à l'habilitation psychologique.

**Hypothèses 10a et 10b** : L'habilitation psychologique sera positivement liée aux comportements d'habilitation discrétionnaires et d'implication dans la gestion.

**Hypothèses 11a, 11b et 11c** : Chacun des trois déterminants environnementaux aura un lien indirect avec les comportements discrétionnaires d'habilitation via l'habilitation psychologique. En d'autres mots, l'habilitation psychologique agira en tant que variable médiatrice entre les déterminants environnementaux et les comportements discrétionnaires.

**Hypothèses 12a, 12b, 12c** : Chacun des trois déterminants environnementaux aura un lien indirect avec les comportements d'implication dans la gestion via l'habilitation psychologique. En d'autres mots, l'habilitation psychologique agira en tant que variable médiatrice entre les déterminants environnementaux et l'implication dans la gestion.

## **Chapitre 2 – Méthodologie**



Ce chapitre présente la méthodologie utilisée afin de vérifier les hypothèses de la thèse. Le déroulement général des expérimentations et le devis de recherche sont d'abord décrits. Par la suite, les caractéristiques des échantillons sont présentées. Puis, les instruments de mesure ainsi que leurs propriétés psychométriques sont évoqués. Finalement, la dernière section aborde les analyses qui sont employées pour répondre aux questions de recherche.

### **Devis de recherche et déroulement des expérimentations**

Afin de tester les hypothèses énoncées dans le chapitre 1, trois études indépendantes ayant un devis de recherche transversal furent effectuées. L'ensemble des études invitait des travailleurs à répondre à des questionnaires portant sur leurs perceptions et comportements au travail. Être à l'emploi constituait la seule condition pour répondre au questionnaire. Toutefois, puisque la présente thèse tente d'éclaircir les déterminants de l'habilitation chez les employés, seuls les employés de premier niveau n'ayant peu ou pas de responsabilités d'encadrement sont conservés pour les analyses. Ceci vise à s'assurer que les mesures d'habilitation évaluent l'état psychologique et les comportements discrétionnaires ou de prise en charge volontaire des employés et non pas des comportements indiqués dans leur contrat de travail. En outre, les participants devaient lire un formulaire de consentement et indiquer s'ils consentaient librement à prendre part à la recherche avant de remplir le questionnaire associé à chacune des études. Un exemple de formulaire de consentement se trouve à l'annexe 1. Enfin, outre les différents concepts mesurés dans chacune des études, les répondants devaient compléter un ensemble d'informations sociodémographiques.

En ce qui concerne les deux premières études, des échantillons de convenance en utilisant la méthode de collecte boule de neige ont été formés. Plus précisément, différents agents de recherche ont sollicités leurs collègues, parents et amis travailleurs qui ne connaissaient pas les hypothèses de

recherche à l'étude afin de compléter les questionnaires associés aux études et/ou de recruter d'autres participants. Dans le cadre de la troisième et dernière étude, par contre, ce sont des organisations qui ont été contactées par un agent de recherche afin de participer à l'étude. Les sections suivantes documentent les caractéristiques spécifiques des trois études.

### ***Étude 1 : Validation des structures factorielles des mesures d'habilitation comportementale***

Le premier objectif de cette thèse vise à valider la structure du construit de l'habilitation comportementale et ce, suite à la proposition d'y ajouter un volet associé à l'implication dans la gestion. Pour ce faire, une première étude fut réalisée afin de tester la structure de l'implication dans la gestion présentée à la figure 1 et celle de l'habilitation comportementale avec les deux approches présentées à la figure 2. Ainsi, lors de cette première étude, les participants devaient simplement compléter les deux mesures d'habilitation comportementale.

### ***Étude 2 : vérification de la validité convergente et discriminante des mesures d'habilitation comportementale***

Afin de vérifier la spécificité des mesures d'habilitation comportementale par rapport à des comportements connexes, une deuxième étude a été effectuée. Puisque cette étude comprend la complétion de plusieurs questionnaires de concepts similaires, il a été retenu d'effectuer la collecte de données en deux temps de mesure afin d'éviter que les réponses à un questionnaire modifient la façon de répondre aux autres questionnaires. Un délai de trois semaines entre les deux temps de mesure fut retenu. En général, les auteurs optent pour un délai allant de quelques jours à quelques mois (Hogan, 2003). Bien que les auteurs ne s'entendent pas sur le délai d'attente optimale pour mesurer la validité convergente et discriminante, ils s'entendent sur certaines balises: il convient d'attendre le temps nécessaire pour que les répondants ne puissent pas se rappeler par cœur les énoncés et les réponses qu'ils ont données au premier temps de mesure (Hogan, 2003; Pettersen,

2000). Toutefois, si l'on mesure des concepts connexes ou similaires, il ne faut pas attendre trop longtemps, pour éviter qu'il y ait la possibilité de changement réel au niveau du trait mesuré (Pettersen, 2000). Dans le cas de la présente étude, des questions ont été ajoutées au temps 2 pour s'assurer que les répondants n'ont pas vécu de changements importants au travail (au point de vue de l'emploi, des tâches ou du supérieur) qui pourraient laisser croire qu'ils peuvent également avoir modifié leurs comportements. Ainsi, les participants devaient se prononcer sur l'habilitation psychologique et sur les deux approches d'habilitation comportementale au temps 1 et sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, d'innovation, d'autogestion et d'auto-leadership au temps 2.

### ***Étude 3 : vérification complète du modèle d'habilitation (mesure et antécédents)***

La troisième et dernière étude s'inscrit dans une recherche financée par le FQRSC (2007-NP-112588) menée par le professeur Jean-Sébastien Boudrias, de l'Université de Montréal et son équipe de recherche sur l'habilitation au travail. Puisque cette collecte vise à vérifier le modèle d'habilitation présenté à la figure 3, les trois déterminants de l'habilitation ainsi que les trois mesures d'habilitation ont été évalués. Les employés se prononçaient sur les six variables, alors que leur superviseur s'exprimait seulement sur les comportements d'habilitation de leurs employés, variables observables.

En échange de leur participation, les organisations participantes ont bénéficié d'un rapport synthèse personnalisé leur fournissant, entre autres, des informations concernant les niveaux d'habilitation de leurs employés ainsi que des variables antécédentes mesurées. Une fois l'entente de participation établie, l'organisation transmettait au groupe de recherche une liste contenant les noms de tous ses employés ainsi que son organigramme, afin d'apparier les employés à leur superviseur. Des codes avaient préalablement été indiqués sur chacun des questionnaires aux fins de contrôle.

Cette façon de procéder assurait l'anonymat aux participants et permettait à l'équipe de recherche de pouvoir jumeler les données des participants aux réponses de leur superviseur. Il a été demandé à chaque superviseur d'évaluer environ cinq employés sous sa responsabilité, sélectionnés aléatoirement par l'équipe de recherche parmi les employés participants.

Le superviseur était avisé que les employés qu'ils auraient à évaluer avaient été sélectionnés au hasard, parmi l'ensemble de ses employés. Cette procédure assurait la confidentialité des employés. En effet, de cette façon, le superviseur ne pouvait pas savoir quel employé avait répondu ou non au questionnaire.

Enfin, il est à noter que les données concernant les comportements d'habilitation provenant à la fois des employés et des supérieurs de cette troisième étude permettront de contre-valider les structures factorielles de l'habilitation comportementale obtenues à l'aide de l'étude 1. Afin d'aider le lecteur à bien comprendre l'objectif des différentes études présentes dans la thèse, le tableau I résume certaines informations quant aux trois études menées.

**Tableau I.** Types de données, objectifs et variables mesurées dans les trois études de la thèse

	Étude 1	Étude 2	Étude 3	
Types de données	Auto-rapportées	Auto-rapportées	Auto-rapportées	Source externe
Objectifs :				
• Validation des structures factorielles de l’habilitation comportementale	✓		✓	✓
• Vérification de la validité convergente et discriminante des mesures d’habilitation comportementale		✓		
• Vérification complète du modèle d’habilitation			✓	✓
Variables mesurées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportements discrétionnaires d’habilitation</li> <li>• Comportements d’implication dans la gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportements discrétionnaires d’habilitation</li> <li>• Comportements d’implication dans la gestion</li> <li>• Habilitation psychologique</li> <li>• Comportements de citoyenneté organisationnelle</li> <li>• Comportements d’innovation</li> <li>• Autogestion et Auto-leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportements discrétionnaires d’habilitation</li> <li>• Comportements d’implication dans la gestion</li> <li>• Habilitation psychologique</li> <li>• Pratiques de gestion du supérieur</li> <li>• Soutien des collègues</li> <li>• Latitude décisionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportements discrétionnaires d’habilitation</li> <li>• Comportements d’implication dans la gestion</li> </ul>

## **Échantillons**

### ***Échantillon 1 : validation des structurelles factorielles des mesures d'habilitation comportementale***

En ce qui concerne la première collecte de données qui avait pour but de valider les structures factorielles de l'implication dans la gestion du travail et de l'habilitation comportementale, un total de 274 travailleurs a répondu au questionnaire. De ce fait, ces 274 participants forment l'échantillon 1 et les hypothèses 1 à 4 pourront être vérifiées à partir des données de cet échantillon. Le tableau II présente les caractéristiques de l'échantillon 1.

### ***Échantillon 2 : validité convergente et discriminante des mesures d'habilitation comportementale***

Concernant la deuxième collecte de données qui vise à établir les liens entre les concepts apparentés à l'habilitation comportementale, deux temps de mesure ont permis de bâtir l'échantillon 2. Pour le premier temps de mesure, 167 travailleurs ont répondu au questionnaire. Au total, 130 parmi eux ont répondu aux deux temps de mesure, ce qui représente 78%. L'échantillon de répondants du premier temps de mesure ne se distingue pas de celui qui englobe les deux temps de mesure sur l'ensemble des variables à l'étude. Ensuite, parmi les 130 participants ayant répondu aux deux temps de mesure, seuls les participants n'ayant pas de responsabilité d'encadrement, ni changé d'emploi, de superviseur, de département et de responsabilités au travail entre le premier et le deuxième temps de mesure ont été conservés, ce qui a forcé l'élimination de 26 questionnaires. Ainsi, l'échantillon est composé de 104 participants. Ceux-ci représenteront l'échantillon 2, qui permettra de tester les hypothèses 5a à 7c. Le tableau III présente les caractéristiques de l'échantillon 2.

**Tableau II. Caractéristiques de l'échantillon 1**

	<b>Échantillon 1</b>
<b>Nombre de répondants</b>	274
<b>Sexe</b>	
• Homme	34%
• Femme	66%
<b>Âge</b>	
• Moins de 20 ans	4%
• 20-29 ans	57%
• 30-39 ans	13%
• 40-49 ans	12%
• 50-59 ans	13%
• 60 ans et plus	1%
<b>Scolarité</b>	
• Secondaire	12%
• Collégial	36%
• Université – premier cycle	36%
• Université – cycle supérieur	16%
<b>Ancienneté dans l'organisation</b>	
• Moins de 6 mois	9%
• 6-11 mois	13%
• 1-2 ans	24%
• 3-5 ans	25%
• 6-10 ans	8%
• 11-15 ans	4%
• Plus de 15 ans	17%
<b>Ancienneté dans le poste</b>	
• Moins de 6 mois	11%
• 6-11 mois	16%
• 1-2 ans	31%
• 3-5 ans	22%
• 6-10 ans	8%
• 11-15 ans	3%
• Plus de 15 ans	9%
<b>Statut d'emploi</b>	
• Régulier à temps plein	53%
• Régulier à temps partiel	37%
• Sur appel ou à contrat	10%

**Tableau III. Caractéristiques de l'échantillon 2**

	<b>Échantillon 2</b>
<b>Nombre de répondants</b>	104
<b>Sexe</b>	
• Homme	27%
• Femme	73%
<b>Âge</b>	
• 25 ans et moins	9%
• 26-35 ans	35%
• 36-45 ans	22%
• 46-55 ans	19%
• 56-65 ans	9%
• 66 ans et plus	6%
<b>Scolarité</b>	
• Moins d'un secondaire V	0%
• Secondaire V	5%
• Diplôme d'études professionnelles	13%
• Diplôme d'études collégiales	24%
• Mineur ou majeur universitaire	8%
• Baccalauréat universitaire	23%
• Maîtrise ou doctorat	27%
<b>Ancienneté dans l'organisation</b>	
• Moins de 6 mois	14%
• 6-11 mois	8%
• 1-2 ans	15%
• 3-5 ans	16%
• 6-10 ans	20%
• 11-15 ans	9%
• Plus de 15 ans	18%
<b>Ancienneté dans le poste</b>	
• Moins de 6 mois	6%
• 6-11 mois	10%
• 1-2 ans	13%
• 3-5 ans	20%
• 6-10 ans	21%
• 11-15 ans	13%
• Plus de 15 ans	17%
<b>Statut d'emploi</b>	
• Régulier à temps plein	68%
• Régulier à temps partiel	18%
• Sur appel ou à contrat	14%



### ***Échantillon 3- employés et échantillon 3- supérieurs : Vérification complète du modèle d'habilitation***

En ce qui concerne la troisième et dernière étude, 249 employés ont complétés le questionnaire associé, ce qui représente 70% des employés qui ont été sollicités. De plus, les supérieurs immédiats ont évalués 61% de ces derniers (il est à noter que certains superviseurs répondaient pour plus d'un employé), c'est-à-dire que 151 personnes ont été évalués à la fois par leur supérieur et par eux-mêmes. Au total, l'étude compte donc 400 participants, soit 249 sujets (échantillon 3- employés) pour les analyses à partir des mesures d'habilitation comportementale auto-rapportées et 151 sujets (échantillon 3- supérieurs) pour les analyses à partir des mesures externes d'habilitation comportementale. Ils proviennent de 9 entreprises privées. Ces entreprises œuvrent principalement dans le domaine de la vente au détail (automobile, construction/rénovation).

Les deux échantillons (3- employés et 3- supérieurs) permettront de contre-vérifier les hypothèses 1 à 4. De son côté, la combinaison de l'échantillon 3- supérieurs, composé des comportements d'habilitation mesurés par les supérieurs, et de l'échantillon 3- employés, composé des antécédents environnementaux et de l'habilitation psychologique mesurés par les employés, permettra de vérifier l'hypothèse 8. Le tableau IV présente les caractéristiques de ces échantillons.

**Tableau IV.** Caractéristiques des échantillons 3- employés et 3- supérieurs

	Échantillon 3- employés	Échantillon 3- supérieurs*
<b>Nombre de répondants</b>	249	151
<b>Sexe</b>		
• Homme	65%	64%
• Femme	35%	36%
<b>Âge</b>		
• 25 ans et moins	19%	19%
• 26-35 ans	31%	28%
• 36-45 ans	18%	17%
• 46-55 ans	23%	23%
• 56-65 ans	9%	13%
• 66 ans et plus	0%	0%
<b>Scolarité</b>		
• Moins d'un secondaire V	15%	13%
• Secondaire V	33%	38%
• Diplôme d'études professionnelles	26%	26%
• Diplôme d'études collégiales	18%	19%
• Mineur ou majeur universitaire	5%	3%
• Baccalauréat universitaire	3%	1%
• Maîtrise ou doctorat	0%	0%
<b>Ancienneté dans l'organisation</b>		
• Moins de 6 mois	14%	14%
• 6-11 mois	13%	10%
• 1-2 ans	16%	20%
• 3-5 ans	21%	19%
• 6-10 ans	15%	14%
• 11-15 ans	7%	7%
• Plus de 15 ans	14%	16%
<b>Ancienneté dans le poste</b>		
• Moins de 6 mois	9%	8%
• 6-11 mois	11%	9%
• 1-2 ans	11%	12%
• 3-5 ans	20%	23%
• 6-10 ans	21%	16%
• 11-15 ans	7%	6%
• Plus de 15 ans	21%	26%
<b>Statut d'emploi</b>		
• Régulier à temps plein	95%	93%
• Régulier à temps partiel	5%	7%
• Sur appel ou à contrat	0%	0%

*Note.* \* = Les caractéristiques de l'échantillon 3- supérieurs représentent les caractéristiques des 151 employés que les supérieurs ont évalués et non leurs propres caractéristiques.

Suite à cette présentation de l'ensemble des échantillons utilisés dans la présente thèse, il est possible de faire certains constats. Premièrement, on remarque que la répartition entre les hommes et les femmes varie en fonction des échantillons : les femmes sont majoritaires dans les échantillons 1 et 2 alors que les échantillons 3 (employés et supérieurs) possèdent une plus grande proportion d'hommes. Pour ce qui est de l'âge, les répondants se répartissent en fonction de toutes les catégories à l'exception de la catégorie « 66 ans et plus », avec une majorité se situant entre 20 et 35 ans. Il est également possible de constater que les répondants des échantillons 1 et 2 sont plus scolarisés que ceux des échantillons 3 (employés et supérieurs). Ces variations au niveau des caractéristiques sociodémographiques seront à prendre en considération lors de l'interprétation des résultats. Par ailleurs, ceci pourra s'avérer informatif quant à savoir si les résultats sont généralisables à travers des échantillons différents.

### **Mesure des variables**

Dans le cadre de cette thèse, différents questionnaires ont été utilisés dans les trois études. L'annexe 2 contient les items des différents instruments alors que leurs qualités psychométriques sont présentées dans les pages suivantes.

### ***Mesure de l'habilitation psychologique***

L'instrument de Boudrias (2004) a été utilisé pour mesurer l'habilitation psychologique. Ce questionnaire, comportant un total de douze items qui se subdivisent en quatre dimensions (sens, compétence, impact et autodétermination), constitue une version francophone de l'instrument de Spreitzer (1995b). Un exemple d'item serait : « Le travail que je fais a beaucoup de sens pour moi ». Les participants doivent répondre aux énoncés en spécifiant leur degré d'accord avec ces derniers en utilisant une échelle à cinq ancrages (1 = pas d'accord à 5 = tout à fait d'accord). Des analyses

factorielles confirmatoires ont établi la validité factorielle de cet instrument en montrant que les quatre dimensions constituent des indicateurs du construit global de l'habilitation psychologique (Boudrias, Rousseau, Migneault, et al., 2010). Les coefficients de cohérence interne de la mesure globale d'habilitation s'avèrent satisfaisants (alpha entre .86 et .90) dans divers échantillons (Boudrias, Rousseau, Migneault, et al., 2010).

### ***Mesure de l'habilitation comportementale : comportements discrétionnaires***

Le questionnaire de Boudrias et Savoie (2006) mesure l'approche émergente de l'habilitation comportementale, à savoir les comportements discrétionnaires. La mesure courte comporte un total de 15 items qui se subdivisent en cinq dimensions, à savoir l'efficacité dans la réalisation de ses tâches, l'amélioration dans ses tâches, la collaboration efficace, l'amélioration dans son groupe de travail et l'investissement au niveau organisationnel. Les participants doivent indiquer à quelle fréquence ils ont démontré chacun des comportements mentionnés, au cours des six derniers mois, en utilisant une échelle à dix ancrages (1 = rarement – 0 à 10% des occasions où c'était possible de le faire à 10 = très souvent – 90 à 100% des occasions où c'était possible de le faire). Un exemple d'énoncé est : « Effectuer les tâches qui font partie de mon travail de façon consciencieuse ». La cohérence interne de la mesure est satisfaisante avec des alphas de Cronbach allant de .84 à .93 pour chacune des cinq dimensions, ainsi que de .75 à .78 pour la mesure globale (Boudrias, Rousseau, Aubé, et al., 2010). Une version adaptée contenant les mêmes items demande aux superviseurs d'évaluer à quelle fréquence leurs employés ont émis chacun des comportements énoncés. Des analyses factorielles confirmatoires révèlent qu'une structure factorielle composée de cinq dimensions intercorrélées, de même qu'une structure ajoutant un facteur d'ordre supérieur, s'ajustent de façon satisfaisante aux données (CFI et TLI > .90; RMSEA et SRMR < .08; (Boudrias, Rousseau, Aubé, et al., 2010).

### ***Mesure de l'habilitation comportementale : implication dans la gestion***

Cet instrument sera validé dans le présent projet de recherche. L'instrument compte 10 items évaluant l'implication dans la gestion du travail. Les répondants se positionnent sur une échelle en 5 points (1 = Je ne m'implique pas vraiment à 5 = J'exerce personnellement une influence importante sur la décision). L'étude de Lapointe et al. (2011), basée sur des analyses factorielles exploratoires (PAF/Varimax), suggère que l'instrument permet de mesurer deux dimensions. Le premier facteur fait référence à l'implication des employés dans la gestion de ses tâches (6 items,  $\alpha = .89$ ). Un exemple d'énoncé/aspect dans lequel un employé peut s'impliquer serait : « Choisir les méthodes à utiliser pour réaliser mon travail ». Le second facteur concerne l'implication dans la sphère sociale (4 items,  $\alpha = .87$ ). Un exemple d'item serait alors dans quelle mesure un individu s'implique à « déterminer des moyens pour favoriser un bon climat de travail ». Une version équivalente constitue le questionnaire pour les superviseurs. Le coefficient de cohérence interne de la mesure globale de l'implication dans la gestion s'avère satisfaisant ( $\alpha = .94$ )(Malo, Pigeon, & Boudrias, 2011).

### ***Mesure des pratiques de gestion***

L'instrument de Boudrias (2004) qui intègre les travaux de certains auteurs (Konczak et al., 2000; Lawler, 1986) est utilisé afin de mesurer les pratiques de gestion habilitantes du supérieur. Cet instrument est constitué de dix énoncés auxquels le participant répond, sur une échelle en cinq points (1= jamais à 5 = toujours), en indiquant la fréquence à laquelle leur supérieur immédiat effectue chacun des comportements soutenant l'habilitation décrits. Les pratiques de gestion évaluées sont : la délégation, la reconnaissance du travail, ainsi que le coaching. Un exemple d'item serait : « Mon supérieur me suggère des façons d'améliorer ma performance ». Des liens assez forts existent entre les diverses pratiques de gestion habilitantes évaluées pour les combiner en un score global (Arnold

et al., 2000). Aussi, une analyse factorielle a montré qu'un facteur unique explique plus de 57% de la variance des items de ce questionnaire (Migneault et al., 2009). Dans le cadre de la présente recherche, une analyse factorielle confirmatoire montre qu'une structure d'ordre supérieur composée de trois dimensions s'ajuste de façon satisfaisante aux données (échantillon 3 :  $\chi^2(32) = 79.74$ ,  $p < .01$ ,  $\chi^2/dl = 2.49$ , CFI = .97, TLI = .95, RMSEA = .078, SRMR = .03). Le coefficient de cohérence interne de la mesure globale des pratiques de gestion s'avère satisfaisant ( $\alpha = .96$ )(Migneault et al., 2009).

### ***Mesure du soutien des collègues***

L'instrument de Migneault et al. (2009) a été retenu pour évaluer les différentes formes de soutien des collègues qui peuvent favoriser l'habilitation. Inspiré par la conception des pratiques de gestion habilitantes du supérieur de Boudrias (2004), celui-ci comprend dix items permettant d'évaluer le soutien technique, l'influence partagée ainsi que la reconnaissance offerts par les collègues. Les participants répondent selon une échelle de Likert à cinq points en indiquant la fréquence à laquelle leurs collègues de travail émettent chacun des comportements de soutien décrits (1= jamais à 5 = toujours). Un exemple d'item serait : « M'aident à résoudre les problèmes que je rencontre ». Une étude réalisée auprès de 230 participants a permis de constater que la cohérence interne de cette échelle est très satisfaisante ( $\alpha = .94$ )(Migneault et al., 2009). En outre, une analyse factorielle confirmatoire effectuée avec les données de la présente recherche montre qu'une structure d'ordre supérieur composée des trois dimensions mentionnées s'ajuste de façon satisfaisante aux données (échantillon 3 :  $\chi^2(32) = 50.59$ ,  $p < .05$ ,  $\chi^2/dl = 1.58$ , CFI = .99, TLI = .98, RMSEA = .05, SRMR = .03).

### ***Mesure de la latitude décisionnelle***

L'évaluation de la latitude décisionnelle se base sur la conception de Morgeson et Humphrey (2006) concernant les trois sphères de l'autonomie (organisation du travail, prise de décisions et méthodes de travail). Trois items par dimension sont retenus pour un total de neuf items. Les participants répondent selon une échelle de Likert à cinq points en indiquant à quel point ils sont d'accord avec l'énoncé (1= fortement en désaccord à 5 = fortement en accord). Un exemple d'item serait : « Cet emploi me permet de planifier la façon de réaliser mon travail ». Chacun des énoncés débute par : « Cet emploi [me permet]... ». Cette formulation indique aux répondants de référer aux caractéristiques de leur emploi contrairement à une formulation au « Je ou J'ai... » qui tend à favoriser l'expression de ses sentiments et de son expérience personnelle, qui est plus proche de l'habilitation psychologique. Les indices de consistance interne sont satisfaisants pour chacune des dimensions ( $\alpha = .85$  à  $.88$ ) (Morgeson & Humphrey, 2006). Un score global avec une forte cohérence interne peut aussi être constitué à partir des items des trois dimensions ( $\alpha = .94$ ). Dans leur étude, Morgeson et Humphrey (2006) ont réalisé une analyse factorielle confirmatoire auprès de 540 travailleurs qui montre qu'à l'intérieur de leur modèle des caractéristiques de l'emploi, qu'une structure d'ordre supérieur composée de trois dimensions s'ajuste de façon satisfaisante aux données ( $\chi^2(2659) = 5280, p < .05, \chi^2/dl = 1.99, CFI = .90, RMSEA = .04, SRMR = .06$ ).

### ***Mesures des construits connexes à l'habilitation comportementale***

#### *Comportements de citoyenneté organisationnelle*

Afin d'évaluer les comportements de citoyenneté organisationnelle, une version canadienne-française de l'*OCB Scale* de Podsakoff et al. (1990) a été retenue (Henry, 2004). Cette échelle est composée de 24 items évaluant, les cinq dimensions des comportements de citoyenneté

organisationnelle : l'altruisme, le civisme, l'esprit consciencieux, l'esprit sportif et la prévoyance. Cette échelle offre également une mesure globale des comportements de citoyenneté organisationnelle signifiant que plus le score est élevé, plus le participant présente un comportement susceptible d'aider ses collègues de travail et son organisation. Les participants répondent à l'aide d'une échelle de Likert à sept points en indiquant leur degré d'accord avec chacun des énoncés (1= fortement en désaccord à 7 = fortement en accord). Un exemple d'item serait : « J'aide spontanément ceux qui ont des problèmes liés au travail ». Dans une étude auprès de canadiens français, le questionnaire révèle un coefficient de Cronbach de .77 pour l'ensemble du questionnaire (Henry, 2004).

#### *Comportements d'innovation*

Les comportements d'innovation ont été évalués avec la mesure de Janssen (2000). Plus précisément, nous avons adapté au contexte québécois une version française de cette mesure développée par Battistelli, qui l'a initialement validé en italien (Battistelli, Odoardi, & Montani, 2013; Battistelli & Picci, 2008). Ce questionnaire comporte un total de neuf items qui se subdivisent en trois dimensions (génération, promotion et réalisation des idées). Un exemple d'item serait : « Je transforme les idées innovantes en des applications utiles ». Les participants doivent répondre aux énoncés en spécifiant à quelle fréquence ils adoptent chacun des comportements énoncés en utilisant une échelle à sept ancrages (1 = jamais à 7 = toujours). Tel que mentionné précédemment, bien que le questionnaire comporte trois dimensions, les auteurs suggèrent de combiner l'ensemble des items pour créer un score global compte tenu des fortes corrélations entre les dimensions (de Jong & den Hartog, 2010; Janssen, 2000; Kleysen & Street, 2001). Ainsi, le coefficient de fiabilité globale du comportement d'innovation au travail est de  $\alpha = .94$  pour la version italienne du questionnaire et de  $\alpha = .95$  pour la version anglaise (Battistelli & Picci, 2008; Janssen, 2000).



### *Autogestion et Auto-leadership*

Dans la présente recherche, la traduction française de l'instrument de Houghton et Neck (2002) a été utilisée. Houghton et Neck (2002) ont révisé et raffiné les questionnaires sur l'auto-leadership proposés par Manz et Sims (1987) et par Anderson et Prussia (1997). Le questionnaire révisé représente donc une mesure valide de l'autogestion et de l'auto-leadership (Houghton & Neck, 2002). L'instrument mesure différentes facettes de l'auto-leadership allant des aspects comportementaux de l'autogestion à des stratégies cognitives plus avancées. Le questionnaire comprend donc 3 dimensions et trente-cinq items répartis sur neuf sous-dimensions. La première dimension concerne les stratégies comportementales, en d'autres mots, l'autogestion, et évalue cinq sous-dimensions, à savoir : a) l'auto-fixation d'objectifs, b) l'auto-récompense, c) l'autopunition, d) l'auto-observation et e) l'élaboration par soi-même de stratégies de repérage. La deuxième dimension fait référence aux stratégies cognitives et comprend trois sous-dimensions, à savoir : a) la visualisation de sa performance, b) le fait de se parler à soi-même et c) l'évaluation de ses croyances et présuppositions. Enfin, la troisième dimension fait référence aux stratégies de récompenses et comprend une seule sous-dimension, c'est-à-dire le fait de mettre l'accent sur les aspects positifs du travail. La cohérence interne des différentes dimensions est acceptable ( $\alpha = .74$  à  $.93$ ) (Houghton & Neck, 2002). Une analyse factorielle confirmatoire effectuée sur 357 travailleurs montre qu'une structure d'ordre supérieur composée de ces trois dimensions (les stratégies comportementales, les stratégies cognitives et les stratégies de récompenses) s'ajuste mieux que des structures sans facteur d'ordre supérieur ou à seulement un facteur ( $\chi^2(41) = 128.49$ ,  $\chi^2/dl = 3.13$ , CFI=.91, GFI=.94, NNFI=.88, IFI = .91) (Houghton & Neck, 2002). Les participants répondent selon une échelle de Likert à cinq points en indiquant à quel point les énoncés les décrivent (1= Pas du tout vrai à 5 = Tout à fait

vrai). Un exemple d'item serait : « Je me fais un devoir d'effectuer un suivi de mon rendement au travail ».

## **Analyses**

Afin de vérifier les hypothèses 1, 3 et 4 concernant la validité de la structure factorielle du questionnaire d'implication dans la gestion du travail et des deux approches de l'habilitation comportementale ainsi que les hypothèses 8 à 14 touchant la vérification du modèle prédictif de l'habilitation, des analyses par équations structurelles ont été privilégiées. Alors que la structure factorielle du questionnaire d'implication dans la gestion ainsi que celle de l'habilitation comportementale composée de ses deux approches sont testés par des analyses factorielles confirmatoires, le modèle prédictif est vérifié à l'aide d'analyses acheminatoires.

Différents indices sont considérés pour évaluer l'ajustement des modèles testés. D'abord, il est à noter qu'un modèle s'ajuste de façon absolue aux données lorsque le chi-carré est non significatif. Compte tenu que cette condition est rarement satisfaite, il existe des indices d'ajustement relatifs à considérer pour apprécier l'ajustement des modèles testés aux données. De ce fait, des valeurs de CFI (comparative fit index) et de TLI (Tucker Lewis index) supérieures à .90 indiquent un bon ajustement du modèle, alors que des valeurs supérieures à .95 indiquent un très bon ajustement (Hu & Bentler, 1999). D'autre part, des valeurs de RMSEA (root mean square error of approximation) et de SRMR (standardized root-mean-square residual) inférieures à .08 indiquent un bon ajustement, alors que des valeurs inférieures à .06 indiquent un très bon ajustement (Hu & Bentler, 1999; Vandenberg & Lance, 2000). Enfin, deux indices sont utilisés afin de comparer les modèles testés. Dans un premier temps, la différence de chi-carré ( $\Delta\chi^2$ ) permet de déterminer s'il y a une différence statistiquement significative dans l'ajustement absolu aux données de deux modèles nichés. Dans un

deuxième temps, l'indice AIC (Akaike Information Criterion) prend simultanément en considération le degré d'ajustement des modèles et leur nombre de degrés de liberté afin d'estimer le modèle le plus approprié. Étant donné qu'aucun seuil minimal n'existe pour le AIC, c'est le modèle possédant la plus petite valeur qui est considéré comme étant le plus approprié (Bozdogman, 1987).

D'autre part, des alphas de Cronbach sont calculés pour répondre à l'hypothèse 2. Puis, afin de vérifier les hypothèses 5 à 7 et de documenter la différence entre les mesures d'habilitation comportementale et les mesures connexes, des analyses corrélationnelles sont réalisées. Pour les corrélations, un seuil de signification de .05 est retenu.

## **Chapitre 3 – Résultats**

Le présent chapitre décrit les résultats des analyses statistiques qui ont été effectuées afin de tester les différentes hypothèses de recherche de la thèse.

### **Analyses préliminaires**

Des analyses préliminaires ont été effectuées en suivant les recommandations de Tabachnick et Fidell (2007) afin d'assurer le respect des postulats de base des analyses. Tout d'abord, l'analyse des fréquences révèle qu'il n'y a aucune donnée manquante pour les items des répondants de trois échantillons sur quatre. En effet, seul l'échantillon 3- employés contient des données manquantes. Les participants et les items qui comportaient plus de 5% de données manquantes ont été supprimés. Lors de l'examen des données manquantes, il a été remarqué que seule la mesure du soutien des collègues comportait plus de 5% de données manquantes. Ainsi, les données manquantes ne semblent pas distribuées au hasard. Compte tenu de la distribution non aléatoire des données manquantes, il a été retenu de retrancher 27 participants de l'échantillon 3- employés pour atteindre un total de 249 répondants.

Par la suite, la distribution de chacune des variables à l'intérieur des quatre échantillons a été examinée. La quasi-totalité des variables sont normales dans l'éventualité où les indices d'asymétrie et d'aplatissement se situent entre -3.00 et 3.00 (Tabachnick & Fidell, 2007). En fait, seules trois variables dépassent ses seuils quant à leur indice d'aplatissement, à savoir les dimensions suivantes : a) réalisation consciencieuse des tâches (dans trois échantillons sur quatre), b) collaboration efficace (dans un échantillon sur quatre) et c) amélioration dans ses tâches (dans un échantillon sur quatre) de la mesure des comportements discrétionnaires d'habilitation. Toutefois, le seuil le plus élevé est de 5.23 pour la réalisation consciencieuse dans le premier échantillon, ce qui est loin du seuil plus libéral de -10.00 à 10.00 que Kline (2011) accepte. En effet, selon cet auteur, les variables possédant un

indice d'asymétrie se situant entre -3.00 et 3.00 et un indice d'aplatissement entre -10.00 et 10.00 ne sont pas considérées comme problématiques. Compte tenu que la mesure des comportements discrétionnaires a déjà été validée par le passé et que les indices d'asymétrie et d'aplatissement de l'ensemble des variables de la thèse sont jugés comme non problématiques selon les recommandations de Kline (2011), aucune transformation n'est apportée aux variables.

Puis, l'analyse des scores z fait état de scores extrêmes univariés pour certaines dimensions des comportements discrétionnaires d'habilitation dans les quatre échantillons, certaines dimensions de l'habilitation psychologique dans 2 échantillons et sur une dimension des pratiques de gestion du supérieur dans un échantillon. Puisque les distributions de l'ensemble des variables à l'étude sont normales, la présence de ces scores extrêmes univariés n'est pas problématique. En effet, la variable possédant le plus de scores extrêmes en possède trois ce qui correspond à 2.1%. Il y a donc moins de 5% de scores extrêmes univariés sur chacune des variables. Ainsi, puisqu'il est habituel de retrouver des scores extrêmes univariés à l'intérieur de grands échantillons et puisque ces derniers ne sont pas problématiques pour les analyses subséquentes, il a été choisi de conserver ces scores sans les modifier.

Par ailleurs, l'analyse des scores extrêmes multivariés à partir de la distance de Mahalanobis a révélé seulement un score extrême multivarié à travers l'ensemble des échantillons. Le participant détenant un score extrême multivarié se trouve dans l'échantillon 1. Compte tenu de la taille de l'échantillon, il a été convenu de retirer ce participant de la banque de données. Ce choix respecte donc ce postulat de base sans diminuer la puissance statistique de l'échantillon 1 qui contient, suite à ce retrait, 274 participants.

## **Analyses principales**

### ***Validation de la mesure d'implication dans la gestion du travail***

Cette section présente les résultats des analyses visant à valider la structure factorielle de la mesure d'implication dans la gestion auprès de l'échantillon 1 et à contre-valider la structure obtenue auprès de deux autres échantillons, à savoir un second échantillon ayant des données auto-rapportées, l'échantillon 3- employés, ainsi qu'un échantillon ayant des données évaluées par le supérieur, l'échantillon 3- supérieurs.

### ***Analyse factorielle confirmatoire initiale***

#### **Échantillon 1**

Une première analyse factorielle confirmatoire a été effectuée à partir des données de l'échantillon 1. Ce type d'analyse nécessite un grand nombre de participants afin de conserver une puissance statistique satisfaisante. Kline (2011) recommande un échantillon de grande taille, c'est-à-dire de plus de 200 participants, afin d'effectuer des analyses par modélisations structurelles. Par contre, selon la nature de l'échantillon, un échantillon de taille moyenne contenant entre 100 et 200 participants peut être retenu. De plus, il ajoute qu'il faudrait compter une dizaine de participants par paramètre à estimer dans le modèle afin de conserver une puissance statistique adéquate (Kline, 2011). Dans le cas présent, l'échantillon 1, composé de 274 travailleurs, respecte les deux recommandations. En ce qui concerne les autres postulats de base, ils ont été vérifiés, tels que présentés précédemment.

Ainsi, le modèle en 2 facteurs de Lapointe et ses collaborateurs (2011) a été testé. Ce modèle de 10 items n'obtient pas un ajustement satisfaisant selon les différents indices d'ajustement suggérés dans la documentation (Kline, 2011). Bien que l'analyse factorielle exploratoire de Lapointe

et ses collaborateurs n'indique pas de saturation croisée supérieure à .30 parmi les items, les indices de modification du modèle à deux facteurs suggèrent que les items 4 (Identifier les tâches prioritaires à accomplir dans mon travail) et 7 (Identifier mes besoins de formation et de perfectionnement), faisant partie de l'implication dans la gestion de ses tâches, pourraient également être reliés à l'implication dans la gestion de son unité. Afin de privilégier l'obtention d'une structure factorielle simple, des structures factorielles retirant ces items de façon indépendante et combinée ont été testées. Puis, une structure factorielle alternative à un facteur a été testée en lien avec l'hypothèse 1, afin de s'assurer du meilleur ajustement d'une structure bidimensionnelle en comparaison à une structure unidimensionnelle.

Le tableau V présente les indices d'ajustement pour chacun des modèles. Le modèle qui obtient le meilleur ajustement est celui à deux facteurs où les deux items ont été retirés ( $\chi^2(19) = 51.76$ ,  $p < .01$ ,  $\chi^2/dl = 2.72$ , CFI = .97, TLI = .96, RMSEA = .079, SRMR = .04, AIC = 85.76). Ainsi, ce modèle est préféré aux autres et sera validé à nouveau à l'aide de deux autres échantillons afin de vérifier la constance du modèle



**Tableau V. Ajustement des modèles comptant 1 et 2 facteurs pour les comportements d'habilitation d'implication dans la gestion du travail**

	$\chi^2$ (dl)	$\chi^2$ /dl	CFI	TLI	SRMR	RMSEA	RMSEA IC	AIC	LRT (dl)
<b>Échantillon 1 (N=274)</b>									
2 facteurs	143.49 (34)**	4.22	.93	.91	.07	.109	.091-.127	185.90	91.73 (15)**
1 facteur	409.77 (35)**	11.71	.78	.71	.09	.198	.181-.215	452.48	358.01 (16)**
2 facteurs sans imp4	108.23 (26)**	4.16	.94	.92	.06	.108	.087-.129	146.23	56.47 (7)**
2 facteurs sans imp7	74.50 (26)**	2.87	.97	.96	.05	.083	.061-.105	112.56	22.74 (7)**
2 facteurs sans imp4 et imp7	51.76 (19)**	2.72	.97	.96	.04	.079	.054-.106	85.82	--
<b>Échantillon 3- employés (N=249)</b>									
2 facteurs	138.736 (34)**	4.08	.91	.89	.07	.111	.093-.131	180.74	96.85 (15)**
1 facteur	283.62 (35)**	8.10	.80	.74	.09	.169	.151-.188	323.62	241.73 (16)**
2 facteurs sans imp4 et imp7	41.891 (19)**	2.21	.97	.96	.04	.070	.041-.098	75.89	--
<b>Échantillon 3- supérieurs (N=151)</b>									
2 facteurs	140.75 (34)**	4.14	.92	.90	.05	.145	.120-.170	182.75	97.40 (15)**
1 facteur	198.148 (35)**	5.66	.88	.85	.06	.176	.153-.201	238.15	154.80 (16)**
2 facteurs sans imp4 et imp7	43.348 (19)**	2.28	.98	.97	.03	.092	.056-.129	77.35	--

Note : \*\*  $p < .01$ .

### **Échantillon 3- employés**

Une analyse factorielle confirmatoire a également été effectuée à partir des données auto-rapportées de l'échantillon 3- employés (N = 249) afin de contre-valider la structure factorielle obtenue à l'aide des données de l'échantillon 1. Tout comme l'échantillon 1, cet échantillon de grande taille respecte le ratio de 10 participants par paramètre et possède une puissance statistique adéquate. Toutefois, contrairement à l'échantillon 1 qui est composé de travailleurs œuvrant dans des domaines variés, l'échantillon 3- employés comprend 249 participants occupant des emplois semi-spécialisés. La structure finale qui a été obtenue avec l'échantillon 1 a été testée une fois les postulats de base vérifiés selon les recommandations de Kline (2011).

Le tableau V présente les indices d'ajustement de cette structure ainsi que ceux du modèle initial à dix items et du modèle à un facteur. Il est possible de constater que le modèle final obtenu avec l'échantillon 1 s'avère être satisfaisant ainsi que le modèle qui s'ajuste le mieux aux données également dans cet échantillon ( $\chi^2(19) = 41,891, p < .01, \chi^2/dl = 2.26, CFI = .97, TLI = .96, RMSEA = .07, SRMR = .04, AIC = 76.89$ ).

### **Échantillon 3- supérieurs**

Finalement, le modèle final composé de deux facteurs à huit items a été vérifié avec les données de l'échantillon 3- supérieurs, une fois les postulats de base vérifiés en suivant les recommandations de Kline (2011). Contrairement aux deux échantillons précédents où le modèle a été validé et contre-validé à partir de données auto-rapportées, cet échantillon est composé de superviseurs qui ont évalué les comportements de leurs employés. Ainsi, ce troisième échantillon tente de vérifier si la structure obtenue convient également lorsque le superviseur répond au

questionnaire. Il est par contre important de garder à l'esprit que cet échantillon possède une puissance statistique moins grande lors de l'interprétation des résultats compte tenu qu'il contient 151 participants, soit un peu plus de sept participants par paramètre plutôt que les dix recommandés.

Le tableau V présente les indices d'ajustement des modèles testés. Le modèle final (deux facteurs et huit items) est celui qui obtient, encore une fois, les meilleurs indices d'ajustement : l'ensemble des indices d'ajustement s'avère satisfaisant à l'exception du RMSEA ( $\chi^2(19) = 43.348, p < .01, \chi^2/dl = 2.28, CFI = .98, TLI = .97, RMSEA = .09, SRMR = .03, AIC = 77.35$ ). Il est à noter que le RMSEA constitue un indice sensible à la taille de l'échantillon et que l'échantillon 3- supérieurs est le plus petit des trois échantillons.

#### *Paramètres de la solution factorielle finale*

En plus de vérifier la qualité d'ajustement des modèles, l'analyse factorielle confirmatoire permet de vérifier la validité convergente et la validité discriminante du modèle (Kline, 2011). D'abord, il est possible d'évaluer la validité convergente en examinant les liens de chacun des items avec son facteur respectif. À cet égard, des liens élevés ( $\beta > .50$ ) devraient être observés. Ensuite, la validité discriminante peut être évaluée en s'assurant que les corrélations entre les facteurs ne soient pas trop élevées ( $\beta < .90$ ).

Le tableau VI présente les estimés standardisés de chacun des paramètres du modèle final, les corrélations entre les facteurs pour les trois échantillons ainsi que les alphas de Cronbach du questionnaire global et de ses deux dimensions. Il est possible de constater que les estimés standardisés des trois échantillons répondent aux recommandations de Kline (2011) quant à la validité convergente. De plus, les corrélations obtenues respectent le seuil recommandé pour la validité discriminante dans les trois échantillons, ce qui laisse entrevoir que les deux dimensions

peuvent apporter une information distincte à l'implication dans la gestion. Par ailleurs, la fidélité avec laquelle chacun des facteurs est représenté par ses items est satisfaisante : les alphas de Cronbach s'avèrent satisfaisants autant pour le score global que pour les deux dimensions et ce, dans les trois échantillons ( $\alpha$  entre .81 et .94).

**Tableau VI. Estimés standardisés et corrélations et alphas de Cronbach du modèle en 2 facteurs révisé (retrait des items 4 et 7) dans les échantillons 1 (N = 274), 3- employés (N = 249) et 3-supérieurs (N = 151)**

	Échantillon 1	Échantillon 3 - Employés	Échantillon 3 - Superviseurs
<b>Paramètres</b>			
<b>Poids de saturation des estimés standardisés</b>			
Gestion tâches -> imp1	.74	.66	.86
Gestion tâches -> imp2	.78	.75	.90
Gestion tâches -> imp3	.82	.65	.85
Gestion tâches -> imp6	.75	.81	.80
Gestion unité -> imp5	.84	.69	.87
Gestion unité -> imp8	.73	.82	.90
Gestion unité -> imp9	.84	.80	.89
Gestion unité -> imp10	.83	.80	.80
<b>Corrélations entre les facteurs</b>			
Gestion tâches <--> Gestion unité	.68**	.72**	.88**
<b>Alphas de Cronbach</b>			
Gestion tâches	.85	.81	.91
Gestion unité	.89	.86	.92
Implication dans la gestion (total)	.90	.88	.94

Note : \*\*  $p < .01$ .

En somme, les résultats obtenus à l'aide de trois échantillons distincts indiquent que le modèle à deux facteurs auquel deux items ont été retirés s'ajuste bien aux données. L'hypothèse 1 s'avère donc partiellement soutenue, car deux items ont été retranchés. Par ailleurs, cette structure bidimensionnelle présente un ajustement aux données satisfaisant et nettement supérieur à une structure unidimensionnelle. De ce fait, cette structure bidimensionnelle sera conservée afin d'effectuer les prochaines analyses présentes dans cette thèse. De plus, l'hypothèse 2, selon laquelle

les coefficients de cohérence interne de chacune des deux dimensions de même que celui de l'instrument général sont satisfaisants, est confirmée dans les trois échantillons.

### ***Validation des deux approches de l'habilitation comportementale***

Pour la première fois, une étude regroupe les deux approches de l'habilitation comportementale étayées dans le cadre conceptuel de Boudrias et Savoie (2006) et vérifie la structure factorielle de leur mesure respective à l'intérieur d'une même analyse factorielle confirmatoire.

#### *Analyse factorielle confirmatoire initiale*

##### **Échantillon 1**

Le modèle présenté à la figure 2, où deux items d'implication dans la gestion ont été retirés, afin de refléter les résultats trouvés précédemment, possède de nombreux paramètres à estimer et l'échantillon 1, avec ses 274 participants, détient un peu plus de 5 participants par paramètre. Malgré ce ratio non optimal, une analyse factorielle confirmatoire est tout de même effectuée à partir des données de l'échantillon 1. Les résultats des analyses factorielles confirmatoires, présentés au tableau VII, sont donc à interpréter avec prudence. Toutefois, l'ensemble des autres postulats de base de l'analyse factorielle confirmatoire est respecté. Les résultats présentés au tableau VII montrent que la structure factorielle anticipée constituée de sept facteurs de premier ordre et de deux facteurs de deuxième ordre s'ajuste de façon adéquate aux données ( $\chi^2(223) = 461.01, p < .01, \chi^2/dl = 2.07, CFI = .94, TLI = .94, RMSEA = .06, SRMR = .08, AIC = 567.01$ ). Mêmes si les chi-carrés sont significatifs, cette structure factorielle respecte les seuils minimaux recommandés d'ajustement relatifs ( $CFI$  et  $TLI > .90$ ;  $RMSEA < .08$  et  $SRMR < .10$ ). Par la suite, l'ajustement de cette structure factorielle a été comparé à l'ajustement de huit structures factorielles concurrentes. En premier lieu, celle-ci a été

comparée à une structure composée de sept facteurs intercorrélés, mais sans facteur d'ordre supérieur. Les résultats indiquent que la structure sans facteur latent d'ordre supérieur s'ajuste significativement mieux aux données que la structure anticipée ( $\Delta\chi^2(14) = 112.04, p < .01$ ). Toutefois, il est possible de constater qu'aucune des sept autres structures factorielles concurrentes proposées ne rencontre les seuils minimaux d'ajustement aux données.

#### *Analyse factorielle confirmatoire : contre-validation des résultats*

##### **Échantillon 3- employés**

Les mêmes analyses ont été réalisées avec l'échantillon 3 – employés (voir tableau VIII) qui contient, lui aussi, environ 5 participants par paramètre et qui respecte les postulats de base. Encore une fois, l'ajustement de la structure factorielle anticipée composée de sept facteurs de premier ordre et de deux facteurs de deuxième ordre s'avère satisfaisant et supérieur à la majorité des structures concurrentes ( $\chi^2(223) = 473.62, p < .01, \chi^2/dl = 2.12, CFI = .93, TLI = .92, RMSEA = .07, SRMR = .09, AIC = 579.62$ ). En fait, à l'instar des résultats obtenus à l'aide de l'échantillon 1, seule la structure factorielle constituée de sept facteurs intercorrélés sans facteur d'ordre supérieur obtient un ajustement supérieur à la structure anticipée ( $\chi^2(209) = 337.649, p < .01, \chi^2/dl = 1.72, CFI = .96, TLI = .95, RMSEA = .05, SRMR = .05, AIC = 493.14$ ) ( $\Delta\chi^2(14) = 135.97, p < .01$ ).

##### **Échantillon 3- supérieurs**

Enfin, les analyses factorielles confirmatoires effectuées à l'aide de l'échantillon 3- supérieurs permettent d'avoir un éclairage supplémentaire sur les questionnaires d'habilitation comportementale. Dans cet échantillon, ce sont les superviseurs qui ont fourni les données sur l'évaluation de l'habilitation comportementale de leurs employés. Bien que la taille de cet échantillon s'avère être restreinte pour valider la structure conjointe des deux mesures d'habilitation (un peu

moins de trois participants par paramètre), des analyses factorielles confirmatoires seront tout de même exécutées à titre exploratoire. Les résultats des différentes structures factorielles se retrouvent dans le tableau IX.

**Tableau VII. Ajustement des modèles pour les deux approches des comportements d'habilitation avec les données de l'échantillon 1**

**(N = 274)**

	<b>X<sup>2</sup> (dl)</b>	<b>X<sup>2</sup>/dl</b>	<b>CFI</b>	<b>TLI</b>	<b>SRMR</b>	<b>RMSEA</b>	<b>RMSEA IC</b>	<b>AIC</b>	<b>LRT (dl)</b>
<b>Échantillon 1 (N = 274)</b>									
7 facteurs et 2 facteurs de deuxième ordre	461.01 (223)**	2.07	.94	.94	.08	.062	.054-.070	567.01	112.04 (14)**
7 facteurs	348.97 (209)**	1.67	.97	.96	.04	.049	.040-.058	482.97	--
6 facteurs A	623.26 (215)**	2.90	.90	.88	.08	.083	.076-.091	745.26	274.29 (6)**
6 facteurs B	775.61 (215)**	3.61	.87	.84	.08	.098	.090-.105	897.61	426.64 (6)**
6 facteurs C	829.34 (215)**	3.86	.85	.83	.96	.102	.095-.110	951.34	480.37 (6)**
6 facteurs D	797.89 (215)**	3.71	.86	.84	.11	.099	.092-.107	919.89	448.92 (6)**
5 facteurs A	908.14 (220)**	4.13	.83	.81	.08	.107	.100-.114	1020.14	559.17 (11)**
5 facteurs B	1103.30 (220)**	5.02	.79	.76	.13	.121	.114-.128	1215.30	754.33 (11)**
3 facteurs	1599.87 (227)**	7.05	.67	.63	.14	.149	.142-.155	1697.87	1250.90 (18)**

*Note* : 7 facteurs et 2 facteurs de deuxième ordre = tous les items des sept dimensions saturent respectivement sur leur facteur postulé et les dimensions saturent sous leur mesure globale, 7 facteurs = les sept dimensions sont intercorrélées, 6 facteurs A = les items de l'implication dans la gestion de l'unité et de la collaboration dans le groupe saturent sur un facteur (groupe), 6 facteurs B = les items de l'implication dans la gestion de l'unité et de l'amélioration dans le groupe de travail saturent sur un facteur (groupe), 6 facteurs C = les items de l'implication dans la gestion des tâches et de la réalisation consciencieuse des tâches saturent sur un facteur (tâche), 6 facteurs D = les items de l'implication dans la gestion des tâches et de l'amélioration dans les tâches saturent sur un facteur (tâche), 5 facteurs A = les items reliés au groupe de travail (dimensions implication dans la gestion de l'unité, collaboration efficace et amélioration dans le groupe de travail) saturent sur un facteur, 5 facteurs B = les items reliés aux tâches (dimensions implication dans la gestion des tâches, amélioration des tâches, réalisation consciencieuse des tâches) saturent sur un facteur, 3 facteurs = les items reliés aux tâches (dimensions implication dans la gestion des tâches, amélioration des tâches, réalisation consciencieuse des tâches) saturent sur un facteur, les items reliés au groupe de travail (dimensions implication dans la gestion de l'unité, collaboration efficace et amélioration dans le groupe de travail) saturent sur un deuxième facteur et les items reliés à l'organisation (dimension implication au niveau organisationnel) saturent sur un troisième facteur; \*\*  $p < .01$ .



**Tableau VIII. Ajustement des modèles pour les deux approches des comportements d'habilitation avec les données de l'échantillon 3-employés (N = 249)**

	$\chi^2$ (dl)	$\chi^2$ /dl	CFI	TLI	SRMR	RMSEA	RMSEA IC	AIC	LRT (dl)
<b>Échantillon 3-employés (N = 249)</b>									
7 facteurs et 2 facteurs de deuxième ordre	473.62 (223)**	2.12	.93	.92	.09	.067	.059-.076	579.62	135.97 (14)**
7 facteurs	337.65 (209)**	1.62	.96	.95	.04	.050	.040-.059	471.65	--
6 facteurs A	657.92 (215)**	3.06	.87	.85	.09	.091	.083-.099	779.92	320.27 (6)**
6 facteurs B	674.12 (215)**	3.14	.86	.84	.08	.093	.085-.101	796.12	336.47 (6)**
6 facteurs C	734.47 (215)**	3.42	.85	.82	.10	.099	.091-.107	856.47	396.82 (6)**
6 facteurs D	660.25 (215)**	3.07	.87	.84	.10	.091	.083-.099	782.25	322.60 (6)**
5 facteurs A	783.53 (220)**	3.56	.83	.81	.09	.102	.094-.109	895.53	445.88 (11)**
5 facteurs B	872.71 (220)**	3.97	.81	.78	.12	.109	.102-.117	984.71	535.06 (11)**
3 facteurs	1260.65 (227)**	5.55	.69	.66	.14	.136	.128-.143	1358.65	923.00 (18)**

Note : \*\*  $p < .01$ .

**Tableau IX. Ajustement des modèles pour les deux approches des comportements d'habilitation avec les données de l'échantillon 3-supérieurs (N = 151)**

	$\chi^2$ (dl)	$\chi^2/df$	CFI	TLI	SRMR	RMSEA	RMSEA IC	AIC	LRT (dl)
<b>Échantillon 3-supérieurs (N = 151)</b>									
7 facteurs et 2 facteurs de deuxième ordre	477.78 (223)**	2.14	.94	.93	.05	.087	.076-.098	583.78	98.08 (14)**
7 facteurs	379.70 (209)**	1.82	.96	.95	.03	.074	.062-.086	513.70	--
6 facteurs A	697.84 (215)**	3.25	.89	.87	.07	.122	.112-.133	819.84	318.13 (6)**
6 facteurs B	617.06 (215)**	2.87	.91	.89	.06	.112	.101-.122	739.06	237.36 (6)**
6 facteurs C	779.55 (215)**	3.63	.87	.84	.12	.132	.122-.142	901.55	399.84 (6)**
6 facteurs D	715.13 (215)**	3.33	.88	.86	.09	.125	.114-.135	837.13	335.43 (6)**
5 facteurs A	733.98 (220)**	3.34	.88	.86	.07	.125	.115-.135	845.98	354.27 (11)**
5 facteurs B	877.97 (220)**	3.99	.85	.82	.11	.141	.131-.151	989.97	498.27 (11)**
3 facteurs	1149.54 (227)**	5.06	.78	.76	.11	.165	.155-.174	1247.54	769.83 (18)**

Note : \*\*  $p < .01$ .

Les indices d'ajustement du modèle composé de deux facteurs d'ordre supérieur s'avèrent satisfaisants à l'exception du RMSEA avec données de l'échantillon 3- supérieurs ( $\chi^2(223) = 477.78, p < .01, \chi^2/dl = 2.14, CFI = .94, TLI = .93, RMSEA = .087, SRMR = .05, AIC = 583.78$ ). Tel que mentionné précédemment, le RMSEA est un indice sensible à la taille de l'échantillon. Compte tenu du nombre de participants compris dans l'échantillon 3 - supérieurs, les indices semblent adéquats. Les résultats de l'échantillon 3 – supérieurs vont dans la même direction que ceux des précédents échantillons : seule la structure composée de sept facteurs interreliés s'ajuste mieux aux données que la structure anticipée ( $\chi^2(209) = 379.70, p < .01, \chi^2/dl = 1.82, CFI = .96, TLI = .95, RMSEA = .07, SRMR = .03, AIC = 513.702$ ) ( $\Delta\chi^2(14) = 98.08, p < .01$ ).

L'hypothèse 3 est donc partiellement confirmée : la structure factorielle anticipée s'ajuste aux données et ce, mieux que la plupart des structures concurrentes dans les trois échantillons. Toutefois, une modélisation sans facteur d'ordre supérieur semble s'avérer supérieure à la modélisation de départ. Le tableau X expose les estimés standardisés pour chacun des paramètres du modèle en sept facteurs sans facteur d'ordre supérieur. Il est possible de constater que les estimés standardisés sont tous supérieurs à .50, ce qui suggère une validité convergente satisfaisante dans les trois échantillons (Kline, 2011).

**Tableau X. Estimés standardisés du modèle en 7 facteurs**

Paramètres	Échantillon 1	Échantillon 3 - Employés	Échantillon 3 - Supérieurs
<b>Poids de saturation des estimés standardisés</b>			
Gestion tâches -> imp1	.741	.673	.850
Gestion tâches -> imp2	.775	.753	.882
Gestion tâches -> imp3	.827	.634	.860
Gestion tâches -> imp6	.748	.785	.819
Gestion unité -> imp5	.835	.721	.874
Gestion unité -> imp8	.739	.806	.890
Gestion unité -> imp9	.846	.793	.886
Gestion unité -> imp10	.828	.802	.812
Réalisation consciencieuse -> hc1	.835	.731	.913
Réalisation consciencieuse -> hc2	.921	.900	.946
Réalisation consciencieuse -> hc3	.767	.793	.956
Amélioration des tâches -> hc4	.858	.814	.939
Amélioration des tâches -> hc5	.864	.825	.944
Amélioration des tâches -> hc6	.891	.807	.956
Collaboration dans le groupe -> hc7	.769	.788	.896
Collaboration dans le groupe -> hc8	.747	.845	.940
Collaboration dans le groupe -> hc9	.796	.744	.911
Amélioration dans le groupe -> hc10	.812	.714	.699
Amélioration dans le groupe -> hc11	.918	.859	.942
Amélioration dans le groupe -> hc12	.925	.911	.953
Implication dans l'organisation -> hc13	.795	.766	.747
Implication dans l'organisation -> hc14	.923	.958	.967
Implication dans l'organisation -> hc15	.811	.859	.967

Le tableau XI, quant à lui, présente les corrélations entre les facteurs des deux modèles possédant des ajustements satisfaisants, à savoir le modèle comportant sept facteurs de premier ordre et deux facteurs d'ordre supérieur ainsi que le modèle contenant sept facteurs intercorrélés. Les résultats montrent que les deux mesures globales d'habilitation comportementale présentent des liens positifs et significatifs entre elles dans les trois échantillons ( $r = .78$ ,  $r = .68$  et  $r = .79$ ), confirmant ainsi l'hypothèse 4. Ces corrélations ne sont pas trop élevées : elles ne dépassant pas le seuil critique pour la validité discriminante de Kline (2011) ( $r > .90$ ).

**Tableau XI. Corrélations entre les facteurs du modèle ayant sept facteurs de premier ordre et deux facteurs d'ordre supérieur et du modèle ayant sept facteurs intercorrélés**

Paramètres	Échantillon 1	Échantillon 3 - Employés	Échantillon 3 -Supérieurs
<b>7 facteurs et 2 facteurs de deuxième ordre</b>			
Comportements discrétionnaires <--> Implication dans la gestion	.775**	.677*	.788**
<b>7 facteurs</b>			
GESTA <--> GESTUNIT	.683**	.721**	.878**
GESTA <--> TACNSC	.293**	.238**	.592**
GESTA <--> TAAME	.440**	.429**	.668**
GESTA <--> GRCOLL	.438**	.472**	.632**
GESTA <--> GRAME	.456**	.430**	.752**
GESTA <--> ORGIMP	.422**	.586**	.701**
GESTUNIT <--> TACNSC	.101	.053	.515**
GESTUNIT <--> TAAME	.335**	.253**	.602**
GESTUNIT <--> GRCOLL	.467**	.467**	.686**
GESTUNIT <--> GRAME	.597**	.533**	.745**
GESTUNIT <--> ORGIMP	.584**	.644**	.686**
TACNSC <--> TAAME	.572**	.666**	.889**
TACNSC <--> GRCOLL	.312**	.399**	.781**
TACNSC <--> GRAME	.155*	.247**	.728**
TACNSC <--> ORGIMP	.173**	.180**	.629**
TAAME <--> GRCOLL	.375**	.669**	.844**
TAAME <--> GRAME	.453**	.585**	.854**
TAAME <--> ORGIMP	.381**	.359**	.753**
GRCOLL <--> GRAME	.701**	.799**	.919**
GRCOLL <--> ORGIMP	.507**	.586**	.757**
GRAME <--> ORGIMP	.615**	.627**	.832**

Note : GESTA = implication dans la gestion de ses tâches, GESTUNIT = implication dans la gestion de son unité, TACNSC = réalisation consciencieuse, TAAME = amélioration des tâches, GRCOLL = collaboration dans le groupe, GRAME = amélioration dans le groupe, ORGIMP = implication dans l'organisation; \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

De plus, les coefficients obtenus suggèrent une relation élevée entre les deux mesures, ce qui soutient la validité de convergence de l'instrument développé. En ce qui concerne la validité discriminante des différentes dimensions des deux mesures d'habilitation comportementale, les corrélations entre les dimensions des deux échantillons « employés » indiquent que ces dernières seraient distinctes les unes des autres. En effet, les corrélations entre les dimensions sont toutes inférieures au seuil de .90 proposé par Kline (2011). En fait, seulement une corrélation entre deux

facteurs, plus précisément entre la dimension collaboration dans le groupe et la dimension amélioration dans le groupe, de l'échantillon 3- supérieurs dépasse le seuil de .90 ( $r = .92$ ). Cette corrélation élevée, susceptible de démontrer un problème de validité discriminante entre ces deux facteurs, se retrouve seulement dans l'échantillon 3- supérieurs, qui rappelons le, détient la plus faible puissance statistique. Par ailleurs, les indices de cohérences internes des mesures globales ainsi que des sept dimensions sont satisfaisants dans les trois échantillons, variant entre .81 et .96, tels que présentés dans le tableau XII.

**Tableau XII. Alphas de Cronbach des mesures d'habilitation comportementale et de leurs dimensions**

	Échantillon 1 Employés	Échantillon 3 Employés	Échantillon 3 Superviseurs
<b>Implication dans la gestion (total)</b>	<b>.90</b>	<b>.88</b>	<b>.94</b>
Gestion tâches	.85	.81	.91
Gestion unité	.89	.86	.92
<b>Comportements discrétionnaires (total)</b>	<b>.89</b>	<b>.90</b>	<b>.96</b>
Réalisation consciencieuse	.88	.84	.96
Amélioration des tâches	.90	.86	.96
Collaboration dans le groupe	.81	.83	.94
Amélioration dans le groupe	.91	.86	.90
Implication dans l'organisation	.88	.89	.92

En somme, l'hypothèse 3 a été confirmée partiellement et l'hypothèse 4 a été confirmée. Les résultats ont montré qu'une structure comprenant sept facteurs de premier ordre corrélés s'ajuste très bien aux données. Par ailleurs, une structure ajoutant deux facteurs d'ordre supérieur à ces sept facteurs s'ajuste aussi de façon satisfaisante aux données et ce, autant avec les données auto-rapportés que les données rapportées par les supérieurs. De plus, les corrélations inférieures à .90 indiquent que l'ensemble des facteurs mesurés ont leur raison d'être dans la mesure de l'habilitation comportementale. Ainsi, l'ajout de l'implication dans la gestion aux comportements discrétionnaires semble apporter une valeur ajoutée aux comportements d'habilitation. De plus, il apparaît justifié de

conserver l'ensemble des sept dimensions puisqu'il n'y a pas de redondance entre celles-ci à l'intérieur des deux instruments. De ce fait, les utilisateurs des questionnaires d'habilitation comportementale peuvent choisir d'utiliser, en fonction de leurs objectifs de recherche, soit les scores globaux ou les scores des dimensions des comportements d'habilitation.

Compte tenu des objectifs de la présente thèse et du modèle à vérifier présenté à la figure 3, les scores globaux des mesures d'habilitation seront retenus afin d'effectuer les prochaines analyses.

### ***Caractère discriminant des deux mesures d'habilitation comportementale par rapport à des mesures connexes***

Les hypothèses 5a à 7d portent sur les liens entre les comportements d'habilitation et certains comportements qui sont parfois vus comme ayant des ressemblances avec ces derniers comme les comportements de citoyenneté organisationnelle, les comportements d'innovation, les comportements d'autogestion et les comportements d'auto-leadership. L'échantillon 2 a été constitué pour vérifier ces hypothèses : avec ses 104 participants, il possède une puissance statistique satisfaisante afin de trouver des corrélations de taille moyenne selon les critères de Cohen (1992). Le tableau XIII présente les moyennes, les écarts-types et les alphas de Cronbach pour les mesures globales ainsi que pour les dimensions des différentes mesures de cet échantillon.

**Tableau XIII.** Statistiques descriptives des variables mesurées de l'échantillon 2 et de leurs dimensions (N = 104)

	Moyenne	Écart-type	Alphas de Cronbach
<b>Habilitation psychologique</b>	<b>3.83</b>	<b>.72</b>	<b>.90</b>
Sens	3.79	1.10	.93
Compétence	4.26	.76	.91
Auto-détermination	3.93	.95	.88
Impact	3.32	1.00	.89
<b>Comportements discrétionnaires d'habilitation</b>	<b>7.49</b>	<b>1.54</b>	<b>.90</b>
Réalisation consciencieuse	9.18	1.02	.86
Amélioration des tâches	7.74	1.99	.90
Collaboration efficace	7.85	1.88	.79
Amélioration dans le groupe	6.80	2.40	.87
Implication dans l'organisation	5.90	2.85	.88
<b>Comportements d'implication dans la gestion</b>	<b>3.06</b>	<b>.91</b>	<b>.90</b>
Implication dans la gestion des tâches	3.38	.95	.82
Implication dans la gestion de l'unité	2.74	1.06	.84
<b>Comportements de citoyenneté organisationnelle</b>	<b>5.74</b>	<b>.61</b>	<b>.84</b>
Esprit consciencieux	5.80	.88	.74
Esprit sportif	5.46	1.00	.54
Civisme	5.53	1.07	.78
Prévoyance	5.97	.65	.55
Altruisme	5.83	.88	.77
<b>Comportements d'innovation</b>	<b>4.37</b>	<b>.98</b>	<b>.93</b>
Génération d'idées	4.62	.99	.85
Promotion d'idées	4.26	1.14	.88
Réalisation d'idées	4.22	1.09	.85
<b>Auto-leadership</b>	<b>3.29</b>	<b>.67</b>	<b>.94</b>
<b>Stratégies comportementales (Autogestion)</b>	<b>3.33</b>	<b>.67</b>	<b>.89</b>
Stratégies cognitives	2.99	.88	.92
Stratégies de récompenses	3.56	.76	.80

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

On peut constater que l'ensemble des coefficients de cohérence interne des mesures de l'échantillon 2 ainsi que de leurs dimensions s'est avéré satisfaisant ( $.74 \leq \alpha \leq .97$ ), à l'exception de deux dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle (l'esprit sportif,  $\alpha = .54$  et la prévoyance,  $\alpha = .55$ ). Il est à noter que moins une variable est fidèle, moins elle sera valide, car la fidélité impose un seuil maximal à la validité. Une prudence devra donc être apportée dans l'interprétation de ces résultats.



Le tableau XIV, de son côté, présente les corrélations entre les mesures globales. Ces corrélations seront reprises dans les sous-sections suivantes afin de vérifier les hypothèses concernant la spécificité des mesures d'habilitation comportementale.

**Tableau XIV.** Corrélations entre les variables mesurées par l'échantillon 2 (N = 104)

	1	2	3	4	5	6
1- Habilitation psychologique	-					
2- Comportements discrétionnaires d'habilitation	.37**	-				
3- Comportements d'implication dans la gestion	.56**	.56**	-			
4- Comportements de citoyenneté organisationnelle	.40**	.51**	.46**	-		
5- Comportements d'innovation	.36**	.57**	.61**	.45**	-	
6- Auto-leadership	.32**	.26**	.34**	.36**	.53**	-
7- Autogestion	.31**	.19*	.31**	.49**	.30**	.88**

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

*Liens entre l'habilitation comportementale et les comportements de citoyenneté organisationnelle*

Le tableau XV présente les corrélations entre les deux approches d'habilitation comportementale, les comportements de citoyenneté organisationnelle et leurs dimensions respectives mesurés par l'échantillon 2. On constate que l'hypothèse 5a est confirmée, c'est-à-dire que l'on observe des corrélations positives et significatives entre les deux approches de l'habilitation comportementale et les comportements de citoyenneté organisationnelle ( $r = .51$  et  $r = .46$ ).

**Tableau XV.** Corrélations entre les deux approches d’habilitation comportementale, les comportements de citoyenneté organisationnelle et leurs dimensions mesurés par l’échantillon 2 (N = 104)

	OCB	Esprit consciencieux	Esprit sportif	Civisme	Prévoyance	Altruisme
<b>Comportements discrétionnaires d’habilitation</b>	<b>.514**</b>	<b>.296**</b>	<b>.216*</b>	<b>.590**</b>	<b>.188</b>	<b>.435**</b>
Réalisation consciencieuse	.448**	.432**	.093	.436**	.302**	.231*
Amélioration des tâches	.487**	.382**	.195*	.454**	.137	.433**
Collaboration efficace	.457**	.246*	.250*	.491**	.247*	.328**
Amélioration dans le groupe	.296**	.096	.079	.391**	.085	.347**
Implication dans l’organisation	.334**	.133	.180	.462**	.068	.280**
<b>Comportements d’implication dans la gestion</b>	<b>.456**</b>	<b>.239*</b>	<b>.194*</b>	<b>.523**</b>	<b>.214*</b>	<b>.377**</b>
Implication dans la gestion des tâches	.436**	.282**	.176	.452**	.244*	.322**
Implication dans la gestion de l’unité	.394**	.158	.177	.495**	.149	.360**

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

Cependant, l’hypothèse 5b qui stipulait que la corrélation entre les comportements discrétionnaires d’habilitation et les comportements de citoyenneté organisationnelle serait plus élevée que celle entre ces derniers et l’implication dans la gestion n’est pas soutenue empiriquement. En effet, la méthode de DeCoster (2007) permettant de comparer deux corrélations non indépendantes a été utilisée pour vérifier si la différence entre les corrélations était significative au plan statistique. Bien que la corrélation entre les comportements discrétionnaires et les comportements de citoyenneté organisationnelle est numériquement supérieure, la différence entre les deux corrélations n’est pas statistiquement significative ( $Z = .74$ ,  $p = .46$ ). Ainsi, il n’est donc pas soutenu empiriquement que les comportements de citoyenneté organisationnelle se rapprochent davantage des comportements discrétionnaires que des comportements d’implication dans la gestion.

Auparavant, il a été mentionné qu'une des différences entre les comportements d'habilitation et les comportements de citoyenneté organisationnelle concernait l'activité et la passivité des travailleurs : alors que les comportements d'habilitation sont des comportements de nature proactive, les comportements de citoyenneté organisationnelle incluent à la fois des comportements actifs et passifs de la part des employés. De ce fait, l'hypothèse 5c stipulait que la dimension esprit sportif des comportements de citoyenneté organisationnelle serait la dimension ayant les plus faibles corrélations avec les dimensions des comportements d'habilitation, compte tenu que la passivité s'exprime plus fortement dans cette dimension.

Or, bien qu'une tendance soit observable à cet effet, des tests statistiques effectués par le biais de la méthode de DeCoster (2007) ne corroborent que partiellement cette hypothèse. Le tableau XVI indique que la dimension esprit sportif obtient des corrélations, avec les dimensions d'habilitation comportementale, systématiquement plus faibles seulement avec la dimension civisme.

**Tableau XVI.** Résultats en score Z des comparaisons entre 1) les corrélations entre la dimension esprit sportif des comportements de citoyenneté organisationnelle et les dimensions d'habilitation comportementale et 2) les corrélations entre les autres dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle et les dimensions d'habilitation comportementale pour l'échantillon 2 (N = 104)

	Esprit conscientieux	Civisme	Prévoyance	Altruisme
<b>Comportements discrétionnaires d'habilitation</b>				
Réalisation consciencieuse	-3.11**	-2.99**	-1.89	-1.09
Amélioration des tâches	-1.71	-2.30*	.52	-2.00*
Collaboration efficace	.04	-2.20*	.03	-.64
Amélioration dans le groupe	-.15	-2.68**	-.05	-2.16*
Implication dans l'organisation	.41	-2.51*	.99	-.80
<b>Comportements d'implication dans la gestion</b>				
Implication dans la gestion des tâches	-.94	-2.44*	-.61	-1.18
Implication dans la gestion de l'unité	.17	-2.87**	.25	-1.50

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

L'esprit sportif obtient également une corrélation plus faible que l'esprit consciencieux ainsi que deux corrélations plus faibles que l'altruisme. Enfin, l'esprit sportif ne se différencie pas de la prévoyance quant à leurs relations avec les comportements d'habilitation. Ainsi, l'esprit sportif se différencie de la dimension civisme, qui obtient les corrélations les plus fortes avec les dimensions d'habilitation comportementale, mais n'est pas nécessairement moins relié que les autres dimensions aux comportements d'habilitation. Ces résultats rejoignent ceux trouvés par LePine, Erez et Johnson (2002) dans leur méta-analyse sur les comportements de citoyenneté organisationnelle qui démontraient la présence de fortes relations entre les dimensions et que ces dernières avaient des relations équivalentes avec de nombreux prédicteurs.

Finalement, dans la présente thèse, l'objectif était de démontrer le caractère distinct des comportements d'habilitation par rapport aux comportements de citoyenneté organisationnelle. L'ensemble des corrélations, présentées au tableau XV, inférieures à .90, abondent dans ce sens et soutiennent empiriquement l'hypothèse 5d.

#### *Liens entre l'habilitation comportementale et les comportements d'innovation*

Le tableau XVII présente les corrélations entre les deux approches d'habilitation comportementale, les comportements d'innovation et leurs dimensions respectives mesurés par l'échantillon 2. L'hypothèse 6a est confirmée, c'est-à-dire que l'on observe des corrélations positives et significatives entre les deux approches de l'habilitation comportementale et les comportements d'innovation ( $r = .57$  et  $r = .61$ ).

**Tableau XVII.** Corrélations entre les deux approches d’habilitation comportementale, les comportements d’innovation et leurs dimensions mesurés par l’échantillon 2 (N = 104)

	<b>Comportements d’innovation</b>	Génération d’idées	Promotion d’idées	Réalisation d’idées
<b>Comportements discrétionnaires d’habilitation</b>	<b>.568**</b>	.479**	.587**	.471**
Réalisation consciencieuse	.175	.164	.152	.160
Amélioration des tâches	.553**	.499**	.524**	.479**
Collaboration efficace	.390**	.305**	.438**	.308**
Amélioration dans le groupe	.414**	.378**	.434**	.311**
Implication dans l’organisation	.475**	.364**	.505**	.412**
<b>Comportements d’implication dans la gestion</b>	<b>.613**</b>	.552**	.612**	.499**
Implication dans la gestion des tâches	.587**	.581**	.532**	.487**
Implication dans la gestion de l’unité	.528**	.429**	.576**	.421**

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

Toutefois, l’hypothèse 6b, qui stipulait que la corrélation entre les comportements discrétionnaires d’habilitation et les comportements d’innovation serait plus élevée que celle entre l’implication dans la gestion et ces comportements, n’est pas soutenue empiriquement. En effet, la différence entre les deux corrélations n’est pas statistiquement significative ( $Z = -0,64$ ,  $p = 0,52$ ). Ainsi, les comportements d’innovation ne se rapprochent pas davantage des comportements discrétionnaires d’habilitation que des comportements d’implication dans la gestion. De son côté, l’hypothèse 6c formulait que les dimensions « amélioration dans les tâches » et « amélioration dans son groupe » seraient plus fortement liées aux comportements d’innovation que les autres dimensions de l’habilitation comportementale. Le tableau XVIII présente les scores Z obtenus à l’aide de la méthode de DeCoster (2007) pour comparer, d’une part la corrélation entre la dimension « amélioration dans les tâches » et les comportements d’innovation, et d’autre part, la corrélation entre les autres dimensions d’habilitation comportementale et les comportements d’innovation.

**Tableau XVIII.** Résultats en score Z des comparaisons entre 1) les corrélations entre la dimension amélioration dans les tâches et les comportements d'innovation et 2) les corrélations entre les autres dimensions des comportements d'habilitation comportementale et les comportements d'innovation pour l'échantillon 2 (N = 104)

	<b>Comportements d'innovation</b>
<b>Comportements discrétionnaires d'habilitation</b>	
Réalisation consciencieuse	4.30**
Collaboration efficace	2.00*
Amélioration dans le groupe	1.76
Implication dans l'organisation	.85
<b>Comportements d'implication dans la gestion</b>	
Implication dans la gestion des tâches	-.40
Implication dans la gestion de l'unité	.29

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

Le tableau XIX suit la même logique que le tableau précédent, mais compare la corrélation entre la dimension « amélioration dans le groupe » et les comportements d'innovation aux autres corrélations.

**Tableau XIX.** Résultats en score Z des comparaisons entre 1) les corrélations entre la dimension amélioration dans le groupe et les comportements d'innovation et 2) les corrélations entre les autres dimensions des comportements d'habilitation comportementale et les comportements d'innovation pour l'échantillon 2 (n=104)

	<b>Comportements d'innovation</b>
<b>Comportements discrétionnaires d'habilitation</b>	
Réalisation consciencieuse	2.06*
Amélioration des tâches	-1.76
Collaboration efficace	.30
Implication dans l'organisation	-.74
<b>Comportements d'implication dans la gestion</b>	
Implication dans la gestion des tâches	-1.93
Implication dans la gestion de l'unité	-1.29

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

L'hypothèse 6c est partiellement soutenue empiriquement. En effet, la dimension « amélioration dans les tâches » est significativement plus liée aux comportements d'innovation que ne le sont les dimensions « réalisation consciencieuse » et « collaboration efficace » tandis que la dimension « amélioration dans le groupe » est significativement plus liée aux comportements

d'innovation que ne l'est la dimension « réalisation consciencieuse ». Par contre, il convient de noter que la majorité des corrélations comparées s'avèrent équivalentes au plan statistique. De ce fait, les comportements d'innovation ne sont pas davantage liés aux comportements d'amélioration qu'aux autres comportements d'habilitation.

Enfin, l'ensemble des corrélations entre les dimensions et les mesures globales des comportements d'habilitation et les comportements d'innovation présentées au tableau XVII sont inférieures à .90, ce qui indique que les dimensions et les mesures présentent un caractère distinct, spécifique et non redondant (Hogan, 2003), ce qui soutient empiriquement l'hypothèse 6d.

#### *Liens entre l'habilitation comportementale, l'autogestion et l'auto-leadership*

Le tableau XX présente les corrélations entre les deux approches d'habilitation comportementale, l'auto-leadership et leurs dimensions. On constate que les comportements d'habilitation des deux approches obtiennent des liens significatifs et positifs avec les comportements d'autogestion ( $r = .19$  et  $r = .31$ ) et d'auto-leadership ( $r = .26$  et  $r = .34$ ), ce qui soutient empiriquement l'hypothèse 7a.

Toutefois, les hypothèses 7b et 7c ne sont pas soutenues empiriquement. En effet, les comportements d'implication dans la gestion ne sont pas liés davantage aux comportements d'auto-leadership que les comportements discrétionnaires d'habilitation ( $Z = -.88, p = .38$ ) et on ne retrouve pas de différence statistiquement significative entre les liens des deux dimensions de l'implication dans la gestion et les comportements d'auto-leadership ( $Z = .56, p = .57$ ).

Enfin, l'hypothèse 7d, qui stipulait que les comportements d'habilitation possèdent un caractère distinct à la fois avec les comportements d'autogestion qu'avec l'auto-leadership, est

soutenue empiriquement : l'ensemble des corrélations entre ces mesures sont inférieures à .40, ce qui est bien en deçà du seuil de .90 recommandé par Kline (2011).

**Tableau XX.** Corrélations entre les deux approches d'habilitation comportementale, l'auto-leadership et leurs dimensions mesurés par l'échantillon 2 (n=104)

	<b>Auto-leadership</b>	<b>Stratégies comportementales (Autogestion)</b>	Stratégies cognitives	Stratégies de récompenses
<b>Comportements discrétionnaires d'habilitation</b>	<b>.264**</b>	<b>.194*</b>	.255**	.302**
Réalisation consciencieuse	.298**	.313**	.208*	.264**
Amélioration des tâches	.300**	.247*	.293**	.252**
Collaboration efficace	.223*	.133	.257**	.239*
Amélioration dans le groupe	.080	.030	.078	.181
Implication dans l'organisation	.180	.125	.173	.233*
<b>Comportements d'implication dans la gestion</b>	<b>.342**</b>	<b>.313**</b>	.261**	.389**
Implication dans la gestion des tâches	.347**	.369**	.219*	.358**
Implication dans la gestion de l'unité	.277**	.207*	.252**	.347**

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

En somme, les deux mesures d'habilitation présentent des liens convergents avec les comportements de citoyenneté (environ .50) et les comportements d'innovation (environ .60) et, dans une moindre mesure, les comportements d'autogestion et d'auto-leadership (environ .30). Par ailleurs, les patrons de corrélations suggèrent que les mesures d'habilitation comportementale tendent à présenter une convergence plus grande avec certaines dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle, comme le civisme, qu'avec d'autres comme l'esprit sportif et la prévoyance. Malgré le fait qu'aucune différence statistique ne soit observée dans les corrélats des deux mesures globales d'habilitation comportementale, certaines tendances vont dans le sens proposé. À cet égard, la mesure discrétionnaire tend à être davantage liée avec la mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle et la mesure d'implication dans la gestion tend à être davantage liée aux comportements d'auto-leadership et d'autogestion. Au point de vue du



caractère discriminant des mesures d'habilitation comportementale, il est possible de mentionner que l'ensemble des corrélations est loin d'atteindre des niveaux qui mettraient sérieusement en doute la valeur ajoutée et le caractère spécifique et non redondant des mesures d'habilitation comportementale ( $r > .90$ ). Il est donc maintenant démontré que les mesures d'habilitation comportementale sont possibles à distinguer empiriquement des mesures connexes mesurées. Ainsi, il s'avère pertinent de les utiliser dans les études concernant l'habilitation.

### ***Vérification complète du modèle d'habilitation avec les antécédents***

Afin de vérifier le modèle de l'habilitation et ses antécédents, les données de l'échantillon 3-supérieurs seront utilisées. Rappelons que dans le cas de la vérification du modèle de l'habilitation et ses antécédents, l'échantillon 3- supérieurs est composé de données auto-révélées pour les trois déterminants environnementaux ainsi que pour l'habilitation psychologique et de données rapportées par les supérieurs pour les comportements d'habilitation des employés. Cet échantillon comprenant deux sources d'information est utilisé afin de limiter le biais de variance commune due à la méthode. Bien que l'échantillon de départ comprend l'évaluation des comportements d'habilitation, par les supérieurs, de 151 employés, seulement 141 de ces employés ont complété les mesures des déterminants environnementaux ainsi que de l'habilitation psychologique. De ce fait, l'échantillon 3- supérieurs comprend 141 sujets pour l'analyse. Compte tenu de la taille de cet échantillon, des analyses acheminatoires avec la méthode d'estimation du maximum de ressemblance, utilisant des variables observées plutôt que latentes, sont effectuées. Il a été présenté qu'il est pertinent d'utiliser les scores globaux de chacune des variables à l'étude. Ainsi, les analyses sont effectuées avec ces derniers. L'utilisation des scores globaux constitue une méthode aussi efficace que celle utilisant tous les items pour évaluer l'adéquation des modèles théoriques, tout en permettant d'augmenter la puissance statistique (Marsh, Hau et Balla, 1997 dans Thibodeau,

Dussault, Frenette, & Royer, 2011). Ainsi, l'échantillon 3- supérieurs est considéré de taille moyenne selon Kline (2011) et détient environ huit participants par paramètre à estimer. L'analyse acheminatoire a été retenue puisqu'elle permet de tester les liens entre plusieurs variables indépendantes et plusieurs variables dépendantes en une seule analyse. Ainsi, les analyses acheminatoires constituent un outil très intéressant puisqu'elles permettent de tester les effets de médiation de façon simultanée. En outre, ces analyses permettent d'obtenir un indice d'ajustement global entre le modèle testé et les données de l'étude.

Avant de procéder aux analyses, les postulats de base ont été vérifiés. L'analyse de la multicolinéarité entre les variables, qui n'avait pas été présentée précédemment, a été examinée à partir des indices « Tolérance » et « VIF ». Selon Martin et Bridgmon (2012), un indice Tolérance supérieur à .10 ainsi qu'un indice VIF inférieur à 10 sont acceptables et indiquent qu'il n'y a pas de problème de multicolinéarité. Dans l'échantillon 3- supérieurs, aucune variable ne dépasse les seuils recommandés : les valeurs de Tolérance se situent entre .43 et .80 et les valeurs de VIF se situent entre 1.25 et 2.35. Ainsi, tous les postulats de base sont respectés et les analyses peuvent être effectuées.

Le modèle structurel présenté à la figure 3 stipule que l'habilitation psychologique agira à titre de variable médiatrice dans la relation entre les trois déterminants environnementaux et les comportements d'habilitation. Ainsi, le premier modèle à être testé contient des liens entre d'une part, les trois déterminants et l'habilitation psychologique et, d'autre part, entre l'habilitation psychologique et les deux approches d'habilitation comportementale. Compte tenu de la présence de corrélations entre les déterminants environnementaux, tel que présenté au tableau XXI, des flèches bidirectionnelles seront ajoutées entre ces derniers.

**Tableau XXI.** Statistiques descriptives des variables mesurées pour l'échantillon 3- supérieurs  
(N = 141)

	M	ET	1	2	3	4	5	6
1- Habilitation psychologique	3.93	.66	(.88)					
2- Comportements discrétionnaires d'habilitation	6.59	1.96	.45**	(.96)				
3- Comportements d'implication dans la gestion	2.56	.95	.40**	.73**	(.94)			
4- Pratiques de gestion	3.73	.78	.52**	.23**	.31**	(.92)		
5- Soutien des collègues	3.48	.76	.29**	.17*	.14	.43**	(.92)	
6- Latitude décisionnelle	3.75	.84	.65**	.33**	.37**	.43**	.21*	(.92)

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

De plus, un lien est également ajouté entre les termes d'erreur des deux approches de l'habilitation comportementale. Ceci permet de rendre compte de la corrélation présente entre ces deux mesures. Cette procédure indique qu'il y aurait probablement une autre cause semblable, qui n'est pas incluse dans le présent modèle, qui expliquerait les deux variables dépendantes. Ceci est possible et respecte le cadre théorique qui étayait, plus haut, les déterminants personnels et environnementaux de l'habilitation des travailleurs.

L'ajustement de ce premier modèle s'avère très satisfaisant ( $\chi^2(6) = 9.15$ ,  $p = .17$ ,  $\chi^2/dl = 1.53$ , CFI = .99, TLI = .97, RMSEA = .06, SRMR = .04, AIC = 39.15), ce qui signifie que le modèle représente bien les données. Toutefois, l'examen des liens entre les variables révèle que le lien anticipé entre le soutien des collègues et l'habilitation psychologique n'est pas soutenu empiriquement ( $\beta = .07$ ,  $p = .30$ ). Ce lien non significatif entre le soutien des collègues et la variable médiatrice devra être retiré des prochaines analyses. Une fois révisé en ce sens, le modèle s'ajuste très bien aux données ( $\chi^2(7) = 10.24$ ,  $p = .18$ , CFI = .99, TLI = .98, RMSEA = .06, SRMR = .04, AIC = 38.24) et tous les paramètres sont significatifs au plan statistique.

Le troisième modèle testé exclut le lien non significatif entre le soutien des collègues et l'habilitation psychologique tout en ajoutant les liens directs entre les trois déterminants et les

comportements discrétionnaires d'habilitation. Seuls les liens directs entre les déterminants environnementaux et les comportements discrétionnaires seront testés dans ce modèle afin de conserver le maximum de puissance statistique. Les liens directs entre les déterminants et les comportements d'implication dans la gestion seront testés dans le modèle suivant. L'ajustement de ce troisième modèle est également satisfaisant ( $\chi^2(4) = 6.35$ ,  $p = .18$ ,  $\chi^2/dl = 1.59$ , CFI = .99, TLI = .97, RMSEA = .07, SRMR = .04, AIC = 40.35). Par contre, parmi les trois nouveaux liens testés, aucun n'est significatif. Ainsi, aucun de ces liens ne sera conservé dans le modèle final.

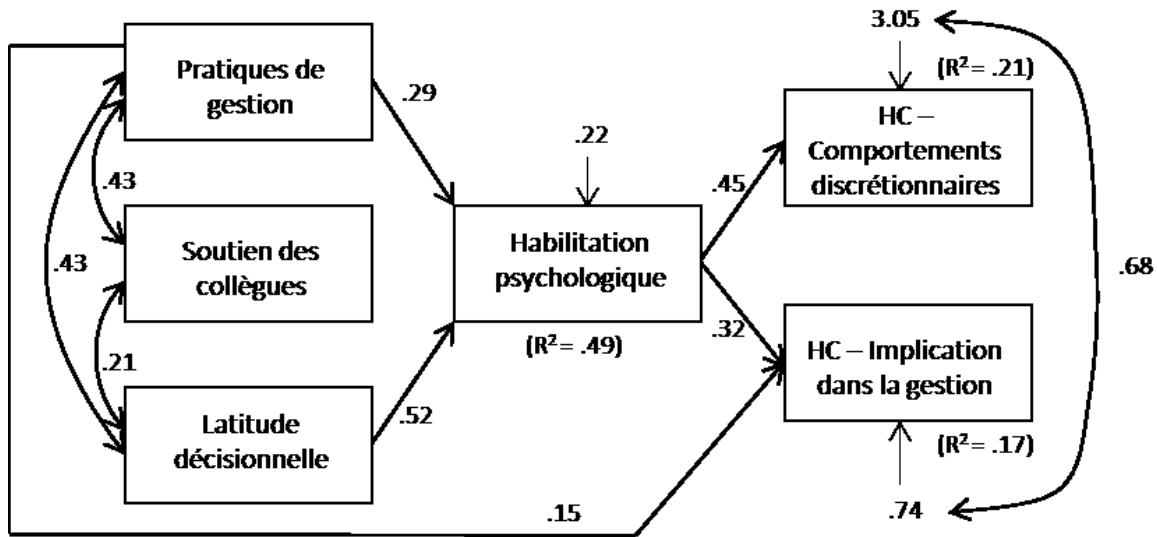
Un quatrième modèle permet de tester, cette fois, les liens directs entre les trois déterminants et l'implication dans la gestion. Ainsi, les liens directs ajoutés dans le troisième modèle sont retirés et remplacés par des liens directs rejoignant la seconde variable dépendante du modèle. Ce quatrième modèle s'ajuste très bien aux données ( $\chi^2(4) = 1.85$ ,  $p = .76$ ,  $\chi^2/dl = .46$ , TLI = 1.03, SRMR = .02, AIC = 35.85). Par contre, parmi les trois liens directs ajoutés, seul le lien entre les pratiques de gestion du supérieur et l'implication dans la gestion est significatif.

Un cinquième modèle incluant le lien significatif trouvé dans les modèles précédents, c'est-à-dire entre les pratiques de gestion du supérieur et l'implication dans la gestion, est testé. L'ajustement de ce cinquième modèle s'avère excellent ( $\chi^2(6) = 5.49$ ,  $p = .48$ ,  $\chi^2/dl = .92$ , TLI = 1.00, SRMR = .03, AIC = 35.49) et tous les liens modélisés sont maintenant significatifs à un seuil inférieur à .05. De plus, l'indice AIC indique que ce modèle est le plus parcimonieux. Le tableau XXII résume les ajustements des différents modèles testés alors que la figure 3 présente le modèle final proposé par les résultats des analyses acheminatoires.

**Tableau XXII.** Ajustement des modèles vérifiant le lien de médiation de l'habilitation psychologique dans la relation entre les déterminants environnementaux et les comportements d'habilitation (échantillon 3- supérieurs)

<b>Modèle</b>	<b><math>\chi^2</math> (dl)</b>	<b><math>\chi^2/dl</math></b>	<b>CFI</b>	<b>TLI</b>	<b>SRMR</b>	<b>RMSEA</b>	<b>RMSEA IC</b>	<b>AIC</b>
1- Modèle initial	9.15 (6)	1.53	.99	.97	.04	.06	.00 - .14	39.15
2- Modèle initial révisé – sans lien entre COLL et HP	10.24 (7)	1.46	.99	.98	.04	.06	.00 - .13	38.24
3- Modèle initial révisé avec l'ajout des liens directs entre les déterminants et les comportements discrétionnaires	6.35 (4)	1.59	.99	.97	.04	.07	.00 - .16	40.35
4- Modèle initial révisé avec l'ajout des liens directs entre les déterminants et les comportements d'implication dans la gestion	1.85 (4)	.46	1.00	1.03	.02	.00	.00 - .09	35.85
5- Modèle final (Figure 3)	5.49 (6)	.92	1.00	1.00	.03	.00	.00 - .11	35.49

Figure 4. Modèle final qui découle des analyses acheminatoires



En somme, l'hypothèse 8 est partiellement confirmée. Le modèle initial s'ajuste de façon satisfaisante aux données. Par contre, un modèle concurrent présentant un lien direct entre les pratiques de gestion et les comportements d'implication dans la gestion et aucun lien entre le soutien des collègues et les comportements d'habilitation s'ajuste mieux aux données. Contrairement à ce qui était attendu et postulé aux hypothèses 9a à 9c, seuls deux des trois déterminants environnementaux sont liés à l'habilitation psychologique, à savoir les pratiques de gestion ( $\beta = .29$ ,  $p < .01$ ) et la latitude décisionnelle ( $\beta = .52$ ,  $p < .01$ ). De ce fait, les hypothèses 9a et 9c sont confirmées alors que l'hypothèse 9b n'est pas soutenue empiriquement. Les hypothèses 10a et 10b sont également confirmées : l'habilitation psychologique est liée à la fois aux comportements discrectionnaires ( $\beta = .45$ ,  $p < .01$ ) ainsi qu'aux comportements d'implication dans la gestion ( $\beta = .32$ ,  $p < .01$ ). Enfin, les liens indirects du modèle final ont été calculés afin de vérifier les hypothèses 11a à 12c et sont présentés dans le tableau XXIII.

**Tableau XXIII.** Test des effets indirects présents dans le modèle final

Effets	Estimés non standardisés	<i>p</i>
Pratiques de gestion → Habilitation psychologique → Comportements d'habilitation discrétionnaires	.34	.001
Latitude décisionnelle → Habilitation psychologique → Comportements d'habilitation discrétionnaires	.56	.000
Pratiques de gestion → Habilitation psychologique → Comportements d'implication dans la gestion	.12	.004
Latitude décisionnelle → Habilitation psychologique → Comportements d'implication dans la gestion	.19	.001

Ainsi, on constate que sur les six liens indirects postulés, quatre sont significatifs. Ainsi, les hypothèses 11a et 12a, qui postulaient que l'habilitation psychologique agirait en tant que variable médiatrice entre les pratiques de gestion du supérieur et les deux approches d'habilitation comportementale, sont confirmées. À l'instar des hypothèses 11a et 12a, les hypothèses 11c et 12c sont confirmées : la latitude décisionnelle a un lien indirect avec les comportements d'habilitation via l'habilitation psychologique. En fait, parmi les trois déterminants étudiés, seul le soutien des collègues n'obtient ni de liens directs, ni de liens indirects avec les comportements d'habilitation. De ce fait, les hypothèses 11b et 12b qui postulaient des liens indirects entre ces variables via l'habilitation psychologique ne sont pas soutenues empiriquement.

En résumé, il est possible de conclure que les liens entre, d'une part, les pratiques de gestion et la latitude décisionnelle et, d'autre part, les deux approches de l'habilitation comportementale sont médiés par l'habilitation psychologique. La médiation est complète dans trois des quatre cas. En effet, la médiation entre les pratiques de gestion et l'implication dans la gestion est partielle : outre le lien indirect déjà présenté, on retrouve un lien direct entre les pratiques de gestion et l'implication dans la gestion ( $\beta = .15$ ,  $p < .05$ ). De son côté, le soutien des collègues n'est pas lié, dans cet

échantillon, à aucune des trois manifestations de l'habilitation des travailleurs. Ainsi, les résultats sont quelque peu différents de ce qui était anticipé.



## **Chapitre 4 – Discussion**

Malgré l'intérêt que suscite l'habilitation des travailleurs dans les organisations depuis les années 1980, ce n'est qu'en 2006 que Boudrias et Savoie développaient un cadre conceptuel et un instrument de mesure spécifique pour évaluer de façon comportementale à quel point les employés sont effectivement habilités dans leur travail. Ainsi, pour la première fois, il était possible de mesurer les cognitions des travailleurs, soit l'habilitation psychologique, ainsi que leurs comportements traduisant une implication active dans leur travail. Suite à ces avancées, de nombreuses recherches ont permis de mieux comprendre l'habilitation des travailleurs (Boudrias et al., 2009; Lapointe & Boudrias, soumis; Migneault et al., 2009; Sinclair, 2011). Toutefois, l'ensemble de ces études a été effectué avec une mesure incomplète ou partielle de l'habilitation comportementale et la majorité d'entre-elles utilisent des données auto-révélatrices pour mesurer à la fois les déterminants et l'état d'habilitation des travailleurs, ce qui peut surestimer les forces des relations trouvées.

La présente thèse a voulu faire avancer les connaissances sur l'habilitation des travailleurs en comblant ces lacunes. Pour ce faire, un instrument mesurant pour la première fois la seconde approche du cadre conceptuel de l'habilitation comportementale de Boudrias et Savoie (2006), à savoir l'implication dans la gestion, a d'abord été validé en version auto-déclarée et en version destinée au supérieur hiérarchique. Par la suite, afin de mieux comprendre les relations qui s'opèrent entre certains facteurs de l'environnement de travail, l'habilitation psychologique et l'habilitation comportementale, un modèle composé de trois facteurs de l'environnement de travail et de l'habilitation psychologique mesurés par les employés ainsi que d'une mesure complète de l'habilitation comportementale, c'est-à-dire évaluant à la fois les comportements discrétionnaires d'habilitation et d'implication dans la gestion, par le biais d'une source externe (supérieurs), a été vérifié. En bref, la thèse a été guidée par deux objectifs de recherche. Le premier objectif visait à approfondir la compréhension de l'habilitation comportementale en vérifiant si le cadre conceptuel

de Boudrias et Savoie (2006) tenait la route empiriquement : a) en validant un questionnaire d'implication dans la gestion, b) en validant la structure de l'habilitation comportementale composée des mesures des deux approches et c) en examinant les liens entretenus par ce concept d'habilitation comportementale avec d'autres concepts qui sont parfois considérés comme étant similaires dans la documentation scientifique. Le second objectif consistait à vérifier dans quelle mesure, différentes composantes de l'environnement du travail des employés peuvent contribuer à expliquer l'habilitation individuelle au travail mesurée de façon plus complète qu'elle ne l'a été dans les études antérieures.

Dans ce dernier chapitre, les résultats obtenus seront repris et interprétés à la lumière du fondement théorique et des différentes hypothèses de recherche de la thèse. De plus, les implications pour la pratique en psychologie du travail et des organisations seront soulevées, les limites de l'étude seront exposées et quelques pistes de recherches futures seront proposées.

### **Validation de la mesure d'implication dans la gestion**

Afin de répondre au premier objectif, la thèse a d'abord eu pour but d'étayer la validité d'un instrument mesurant les comportements d'habilitation d'implication dans la gestion. À cet égard, des données provenant de trois échantillons (deux échantillons ayant des données auto-rapportées et un échantillon complété par les supérieurs des employés) ont permis d'étudier la structure factorielle du questionnaire ainsi que la cohérence interne des dimensions et du questionnaire global. Des analyses factorielles confirmatoires ont montré que la structure bidimensionnelle proposée par Lapointe et ses collaborateurs (2011) s'ajuste bien aux données lorsque deux des items sont retirés. Les mêmes deux items, à savoir « Identifier les tâches prioritaires à accomplir dans mon travail » et « Identifier mes besoins de formation et de perfectionnement », ont été retirés dans les trois échantillons. La nature

des deux facteurs identifiés est conséquente avec la littérature sur les groupes de travail, qui distingue les deux rôles principaux des employés, à savoir s'impliquer dans ses tâches ainsi que dans le fonctionnement social de l'unité de travail (St-Arnaud, 2008; Ulich & Weber, 1996). De ce fait, il est logique que lorsque l'employé s'implique davantage dans certaines fonctions de gestion, il le fasse en s'impliquant dans la gestion de ses tâches ainsi que dans la gestion de son groupe ou son unité de travail. Cette structure factorielle finale s'ajuste bien et mieux que les autres structures, et ce dans les trois échantillons. Les résultats sont fort intéressants. D'abord, les deux mesures d'implication dans la gestion, à savoir la mesure auto-rapportée et la mesure rapportée par le supérieur, possèdent la même structure. Ensuite, la constance de la structure obtenue entre les différents échantillons possédant des caractéristiques distinctes (p.ex. niveau de scolarité varié) fournit certaines indications quant à la généralisation de la structure de la mesure à travers plusieurs échantillons de travailleurs. Par ailleurs, l'examen des corrélats de la mesure tend à appuyer sa validité convergente (p.ex. : avec des mesures d'habitation psychologique et comportementale) et discriminante (p.ex. : avec différents construits connexes, tel que les comportements de citoyenneté organisationnelle, d'innovation, d'auto-leadership et d'autogestion).

Au niveau de la fiabilité de l'instrument, la présente thèse a permis de constater que les deux mesures d'implication dans la gestion présentent de très bons indices de cohérence interne. Autant au niveau du construit global que des deux dimensions, les coefficients trouvés sont supérieurs à .80 dans tous les échantillons. Ces données sont très semblables à celles trouvées par Lapointe et ses collaborateurs (2011), où les alphas de Cronbach étaient supérieurs à .85.

Il est donc maintenant possible, autant pour les chercheurs que pour les praticiens qui souhaitent investiguer le niveau d'implication dans la gestion des employés d'une organisation, d'utiliser deux mesures, soit une mesure auto-rapportée et une mesure évaluée par le supérieur.

Ainsi, ces deux versions du questionnaire offrent différentes options pour poser un diagnostic du degré d'implication des employés dans la gestion du travail, un volet de l'habilitation comportementale qui avait été sous-instrumenté jusqu'à maintenant. Les avantages et les inconvénients d'utiliser l'une ou l'autre des versions seront discutés un peu plus loin.

### **Validation des deux approches de l'habilitation comportementale**

Pour la première fois, une étude permettait de statuer sur la structure factorielle de l'habilitation comportementale et de statuer sur la complémentarité des deux mesures d'habilitation comportementale. Encore une fois, des données provenant de trois échantillons distincts, à savoir deux échantillons contenant des données auto-rapportées et un échantillon contenant des données rapportées par le supérieur des employés, ont permis d'étudier la structure factorielle de l'habilitation comportementale, la cohérence interne des dimensions et des questionnaires globaux ainsi que les liens entre les deux mesures d'habilitation comportementale.

Des analyses factorielles confirmatoires ont montré que la structure attendue composée de deux facteurs d'ordre supérieur représentant les deux approches d'habilitation comportementale et de sept facteurs de premier ordre, représentant les dimensions des deux instruments s'ajuste bien aux données, et ce, dans les trois échantillons. Les résultats démontrent donc qu'il est non seulement possible de généraliser la structure de l'implication dans la gestion, mais également celle de l'habilitation comportementale à travers différents échantillons de travailleurs. En outre, la taille des corrélations observées entre les deux mesures d'habilitation démontre que les deux instruments sont distincts l'un de l'autre, ce qui soutient la valeur ajoutée de l'instrument d'implication dans la gestion au plan conceptuel et suggère que les deux mesures pourraient être utilisées en complémentarité dans l'évaluation du niveau d'habilitation des employés. De plus, les relations significatives entre la

mesure d'habilitation psychologique de Boudrias (2004) et les deux mesures d'habilitation comportementale, présentées à l'annexe 3, tendent à montrer qu'il est plausible de les utiliser simultanément pour mesurer de façon exhaustive l'habilitation des travailleurs.

De plus, de nombreux modèles alternatifs ont été testés afin de vérifier l'apport distinct des différentes dimensions. Les résultats des analyses confirmatoires montrent que l'ensemble des sept dimensions présentes a sa raison d'être : aucun modèle ne s'ajuste mieux aux données que le modèle initial lorsque certaines dimensions des deux instruments sont regroupées. Ces résultats sont intéressants car ils montrent que les questionnaires évalués à la fois par les employés et par leurs supérieurs possèdent la même structure interne.

L'aspect hiérarchique des mesures d'habilitation comportementale peut néanmoins être débattu. Comme cela avait été observé pour la mesure des comportements discrétionnaires d'habilitation (Boudrias, Rousseau, Aubé, et al., 2010), il a été observé qu'une structure factorielle composée de sept dimensions de premier ordre s'ajuste également bien aux données, voire mieux que la structure hiérarchique ajoutant deux construits de second ordre. Ainsi, la présente thèse suggère que l'une ou l'autre de ces modélisations peuvent être utilisées par les chercheurs. Il est toutefois nécessaire de rappeler que la structure présentant deux construits d'ordre supérieur s'ajuste de façon satisfaisante aux données, et ce, dans les trois échantillons, et demeure plus parcimonieuse que la structure alternative composée de sept facteurs intercorrélés. De ce fait, la solution contenant deux facteurs d'ordre supérieur apparaît supérieure. Ainsi, ces résultats confirment la possibilité d'utiliser les scores globaux des mesures d'habilitation comportementale dans les études à ce sujet, ce qui peut, sans contredit, se révéler être un avantage important tant au niveau théorique que pratique.

Une contribution importante de cette thèse est d'avoir validé la structure des deux mesures d'habilitation comportementale dans une perspective d'évaluation externe. Il était primordial de vérifier si ces mesures se comportaient de façons similaires aux mesures auto-rapportées afin d'offrir plus de possibilités d'évaluation des comportements d'habilitation aux praticiens et aux chercheurs. Tel que mentionné précédemment, la majorité des études portant sur l'habilitation utilisent des mesures auto-rapportées. Toutefois, l'auto-rapport de comportements proactifs peut être sujet à des biais tels que celui de la désirabilité sociale. De plus, l'utilisation de mesures auto-rapportées lors de la vérification de modèle prédictif est sensible au biais de variance commune. Ainsi, puisque les deux mesures obtiennent la même structure avec les données auto-rapportées et rapportées par une source externe, il devient pertinent d'utiliser la source externe afin de limiter ces biais. Bien que l'évaluation de la performance et/ou des comportements des employés, par le supérieur, soit imparfaite, elle demeure tout de même avantageuse, dans certains contextes, par rapport à des évaluations comportementales auto-rapportées. Parmi les reproches effectués à l'égard des évaluations faites par les supérieurs, on retrouve certaines erreurs attribuées aux caractéristiques de l'évaluateur comme l'erreur de halo (Jackson & Furnham, 2001). L'erreur ou l'effet de halo est un biais cognitif qui affecte la perception des gens. Dans le cadre d'une évaluation faite par le supérieur, cette erreur se produit lorsqu'il évalue un employé en se basant sur une impression sélective d'informations allant dans le sens d'une première impression. Plus précisément, cela pourrait se traduire par une absence de distinction entre les différentes dimensions des instruments. De ce fait, il serait possible de trouver des corrélations plus élevées entre les mesures et les dimensions évaluées par les supérieurs qu'entre celles auto-rapportées. Bien que les résultats de la thèse vont dans ce sens, les analyses confirmatoires ont indiqué clairement que les dimensions évaluées par les supérieurs étaient distinctes les unes des autres. Ceci est congruent avec la documentation sur le

sujet qui indique que l'erreur de halo peut être corrigée, en partie, par la création d'échelles de mesure de qualité (Jackson, 1996; Jackson & Furnham, 2001).

Concernant la fiabilité des dimensions et de la mesure globale des comportements discrétionnaires d'habilitation, les résultats ont démontré qu'à l'instar de l'instrument d'implication dans la gestion, la mesure présente de très bons indices de cohérence interne : les coefficients  $\alpha$  sont tous supérieurs à .80. Il n'est pas surprenant de trouver ces indices de cohérence interne pour cette mesure, car des indices satisfaisants avaient déjà été trouvés dans l'étude de Boudrias et ses collaborateurs (2010) qui ont vérifié la structure factorielle de la version auto-rapportée.

En résumé, la structure de l'habilitation comportementale paraît plausible et généralisable pour plusieurs raisons : a) elle a été observée pour la version auto-rapportée et pour la version destinée aux supérieurs, b) les coefficients de cohérence interne sont élevés pour chacune des dimensions et c) les résultats ont été obtenus avec des échantillons différents, avec des employés ayant des tâches variées (exemple : personnel de bureau, vendeur, camionneur, mécanicien, avocat) et ayant des niveaux de scolarité différents. Cette thèse a permis de présenter plusieurs indices de fidélité et de validité concernant les mesures des deux approches de l'habilitation comportementale. Toutefois, certains appuis restent à obtenir. Entre autres, la fidélité test-retest des mesures d'habilitation comportementale n'a pas été évaluée. De ce fait, la stabilité temporelle des instruments reste à établir. De plus, il serait pertinent que des recherches futures puissent établir la validité externe des mesures d'habilitation comportementale, étudiées dans la présente thèse auprès d'employés Canadiens français, avec des échantillons provenant d'autres pays de la francophonie. Ces travaux permettraient non seulement d'augmenter la validité externe des mesures, mais également d'étayer le caractère transculturel des mesures et d'offrir une base commune pour les chercheurs francophones s'intéressant à l'habilitation.



## **Caractère distinct des deux mesures d'habilitation comportementale par rapport à des mesures connexes**

Enfin, un certain nombre de concepts liés à l'habilitation psychologique et/ou considérés comme étant similaires au concept d'habilitation comportementale ont été examinés afin de répondre à la question portant sur le caractère distinct et spécifique des mesures d'habilitation comportementale. Le, Schmidt, Harter et Lauver (2010) s'intéressent au problème de la redondance empirique parmi les construits dans la recherche en psychologie industrielle et organisationnelle. Pour eux, il est important que les construits que l'on retrouve soient distincts les uns des autres afin de ne pas se retrouver avec le phénomène « du vieux vin dans des nouvelles bouteilles ». Des construits redondants entravent le processus de recherche scientifique et vont à l'encontre du principe de parcimonie (Le et al., 2010). Pour être considéré distincts, les construits doivent répondre à deux conditions (Singh, 1991). D'abord, ils doivent être distincts conceptuellement et théoriquement. Puisque les chercheurs sont généralement habiles pour expliquer les distinctions conceptuelles, cette première condition est souvent respectée et possède par conséquent une valeur plus faible que la seconde (Le et al., 2010). La seconde condition consiste à ce que les construits soient empiriquement distincts. Afin de respecter cette deuxième exigence, Le et ses collaborateurs (2010) considèrent que deux construits ne doivent pas être corrélés à 1.00 ou près de 1.00. En conformité avec Le et ses collaborateurs (2010), ce critère a été opérationnalisé, dans la thèse, par un seuil de .90 (Kline, 2011). À cet égard, l'argumentaire exposé dans le fondement théorique et les résultats des analyses corrélationnelles entre les mesures d'habilitation comportementale et les comportements de citoyenneté organisationnelle, les comportements d'innovation, l'autogestion et l'auto-leadership indiquent que les deux conditions, assurant le caractère distinct des mesures d'habilitation comportementale, sont respectées. De ce fait, les deux mesures d'habilitation comportementale ont leur raison d'être et gagnent à être utilisées, plutôt que d'autres mesures

connexes, lorsque l'objectif est de mesurer de façon spécifique l'habilitation des travailleurs. Il importe cependant de mentionner que la distinction conceptuelle qui a été démontrée dans la présente thèse n'invalide pas les autres construits présentés comme les comportements de citoyenneté organisationnelle ou les comportements d'innovation. En fait, les résultats indiquent plutôt que les construits sont spécifiques et qu'il appartient aux chercheurs de choisir de façon éclairée les concepts qu'ils souhaitent étudier.

Toutefois, il importe de mentionner que l'échantillon recueilli pour étayer la validité discriminante entre les construits est composé de mesures auto-déclarées, recueillies à deux moments, à trois semaines d'intervalle, selon le même patron pour tous. Ceci signifie que l'ensemble des participants a répondu aux mesures d'habilitation au premier temps de mesure et aux mesures connexes au deuxième temps de mesure. Ce devis de recherche peut atténuer la validité interne de l'échantillon 2. En effet, il est impossible de départager correctement ce qui est imputable aux variables mesurées au deuxième temps de mesure de ce qui relève de l'administration préalable du premier temps de mesure. Étant donné que l'étude cherchait à mesurer un ensemble de comportements socialement désirables, il serait possible que les participants aient, suite au premier temps de mesure, évalué leur attitude et leurs propres comportements au travail et aient décidé de s'impliquer davantage dans leur organisation. Afin de contrer ce biais, il serait pertinent que de futures recherches puissent établir la validité discriminante de l'habilitation comportementale à l'aide d'un plan à mesures répétées.

### **Vérification complète du modèle d'habilitation avec les antécédents**

Étant pour la première fois de façon complète l'habilitation des travailleurs, la recherche a permis d'approfondir les relations présentes entre trois facteurs de l'environnement de travail, à

savoir les pratiques de gestion des supérieurs, le soutien des collègues et la latitude décisionnelle offerte par l'emploi, l'habilitation psychologique et l'habilitation comportementale.

### ***Relations entre les facteurs de l'environnement de travail et l'habilitation psychologique***

D'abord, on constate que malgré des corrélations positives et significatives entre les facteurs de l'environnement de travail et l'habilitation psychologique, seuls deux des trois hypothèses postulant que chacun des déterminants environnementaux serait lié à l'habilitation psychologique se sont avérées soutenues empiriquement. En effet, lorsque les trois facteurs sont considérés conjointement, seulement les pratiques de gestion des supérieurs ainsi que la latitude décisionnelle semblent contribuer à augmenter l'état motivationnel des individus. L'apport de ces deux facteurs à l'explication de l'habilitation psychologique est cohérent avec les informations disponibles sur le sujet dans la documentation scientifique (Boudrias, Gobert, et al., 2003; Gagné et al., 1997; Kraimer et al., 1999; Liden et al., 2000; Seibert et al., 2011). Il est à noter qu'à elles seules, les pratiques de gestion et la latitude décisionnelle expliquent 49% de la variance de l'habilitation psychologique. Ce pourcentage est supérieur à celui trouvé par Migneault et ses collaborateurs (2009) qui se sont intéressés à l'influence de six composantes du climat de travail, c'est-à-dire aux pratiques d'habilitation de la direction, aux pratiques d'habilitation du supérieur, à l'enrichissement de la tâche, à la clarté du rôle, au soutien des collègues ainsi qu'à l'accessibilité des ressources. Ainsi, le modèle de la présente thèse s'avère plus parcimonieux. L'apport de la latitude décisionnelle à l'habilitation psychologique, qui n'avait pas été mesurée dans l'étude de Migneault et al. (2009) est non négligeable. En fait, parmi les quatre grandes catégories d'antécédents de l'habilitation psychologique documentées dans la méta-analyse de Seibert et al. (2011), ce sont les caractéristiques de la tâche qui ont la plus importante contribution. De plus, Gobert (2000) a trouvé que parmi les caractéristiques de la tâche, c'est la latitude décisionnelle qui contribue le plus à l'explication de l'état cognitif

d'habilitation. Il s'agit d'un résultat intéressant compte tenu de la nature de l'échantillon 3. En fait, l'échantillon 3 comprend de nombreux travailleurs manuels et environ 50 % des participants possèdent un secondaire V ou moins comme niveau de scolarité le plus élevé complété. Récemment, en 2011, Yan, Peng et Francesco se sont questionnés à savoir si l'enrichissement de la tâche permettait réellement un « enrichissement » des travailleurs. Dans leur étude, l'« enrichissement » des travailleurs est opérationnalisé comme une augmentation à la fois de la satisfaction et de la performance de tâche. Leurs résultats montrent que les travailleurs du savoir (généralement, les personnes qui utilisent, dans le cadre de leur travail, les concepts, idées et théories appris durant leurs études) et les travailleurs manuels (généralement, les personnes qui utilisent leurs habiletés manuelles dans le cadre de leur travail) réagissent différemment à l'enrichissement de leurs tâches qui comprend cinq dimensions : la variété, le feedback du travail, l'autonomie, l'identité et l'importance (Yan, Peng, & Francesco, 2011). À cet effet, il semble qu'après l'enrichissement de leurs tâches, les travailleurs du savoir sont plus satisfaits et ont une meilleure performance de tâche alors que pour les travailleurs manuels, leur satisfaction et leur performance déclinent. Dans le cadre de notre étude réalisée avec des employés de différents niveaux d'éducation, on constate l'importance de la latitude décisionnelle pour augmenter l'état motivationnel des travailleurs. Outre la différence des outils utilisés, il est possible que la culture des employés fasse une différence. En effet, l'étude de Yan et ses collaborateurs (2011) a été effectuée en Chine et il existe de nombreuses différences culturelles entre ce pays et l'Occident.

Aussi, les liens trouvés entre, d'une part, les pratiques de gestion et la latitude décisionnelle et, d'autre part, l'habilitation psychologique soutiennent empiriquement la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985) qui mentionne que le contexte social dans lequel se

trouve un individu a une influence sur la satisfaction de ses besoins de base, à savoir les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance, ainsi que sur sa motivation.

Il importe toutefois de mentionner qu'à l'instar de la présente thèse, la majorité des études qui se sont intéressées aux relations entre les caractéristiques de l'emploi et l'habilitation psychologique ont utilisé des mesures perceptuelles plutôt qu'objectives des caractéristiques de la tâche (Boudrias, Gobert, et al., 2003). Ceci constitue un problème pour bien différencier l'habilitation psychologique qui contient, entre autres, une dimension liée au sens du travail et une dimension liée à l'auto-détermination, et certaines caractéristiques de l'emploi du modèle de Hackman et Oldham (1980) comme l'importance du travail et la latitude décisionnelle. Certaines mesures ont néanmoins été prises, dans la présente thèse, afin de diminuer cette limite potentielle. D'abord, l'échelle d'autonomie ou de latitude décisionnelle du Work Design Questionnaire de Morgeson et Humphrey (2006) a été retenue plutôt que celle du Job Diagnostic Survey de Hackman et Oldham (1980) qui a été utilisée par Spreitzer (1992) pour le développement de la dimension auto-détermination de l'habilitation psychologique. De plus, un avantage indéniable de la mesure de Morgeson et Humphrey (2006) sur les autres questionnaires évaluant la latitude décisionnelle correspond à la formulation des énoncés. Tel que mentionné précédemment, chacun des énoncés débute par « Cet emploi [me permet]... ». Cette formulation rappelle aux participants de référer aux caractéristiques de leur emploi lors de l'évaluation et non à leur expérience personnelle, qui touche davantage l'habilitation psychologique. Bien que ces mesures aient été prises, la mesure de la latitude décisionnelle demeure, dans le cas présent, perceptuelle. Il serait donc intéressant et souhaitable d'avoir recours à des mesures objectives des caractéristiques de l'emploi dans les prochaines études documentant les relations entre ces dernières et l'habilitation psychologique. Cela permettrait de limiter le biais de variance commune dû à la méthode qui peut surestimer la force des relations.

Par contre, les résultats indiquent que le soutien des collègues n'est pas relié à l'habilitation psychologique lorsque les deux autres facteurs de l'environnement de travail sont considérés. Ce résultat est inattendu, car de nombreuses études antérieures avaient documenté ce lien ainsi que la façon dont le groupe ou les collègues de travail parviennent, par leurs comportements et leurs attitudes, à façonner les manières de penser et de se comporter dans un milieu précis (p. ex. Corsun & Enz, 1999; Koberg et al., 1999; Migneault et al., 2009). De plus, la récente méta-analyse de Seibert et ses collaborateurs (2011) sur l'habilitation psychologique positionne clairement le soutien socio-politique parmi les antécédents de cet état psychologique. Tel qu'expliqué, le soutien des pairs, au travail, signifie à l'employé qu'il a de la valeur comme personne et qu'il est accepté comme membre de l'organisation, ce qui amènerait l'employé à percevoir davantage de sens dans son travail. De plus, la présence de soutien permettrait à l'employé d'augmenter son sentiment d'efficacité personnelle, une autre sous-dimension de l'habilitation psychologique. Le résultat trouvé dans la présente recherche pourrait s'expliquer par la nature de l'échantillon 3. Tel que mentionné précédemment, les employés composant l'échantillon 3 œuvrent principalement dans le domaine de la vente au détail (personnel de bureau, vendeurs, assembleurs) et occupent des postes qui ne requièrent pas des niveaux très élevés d'interactions entre collègues. En fait, travaillant davantage seul et en interaction avec des clients, il se peut que les employés de l'échantillon 3 trouvent le soutien socio-politique dont ils ont besoin davantage auprès des clients que de leurs collègues. Corsun et Enz (1999) se sont déjà intéressés aux relations de soutien chez les travailleurs dans le domaine du service, qui sont appelés à transiger grandement avec des clients. Ils ont trouvé qu'à l'instar du soutien des collègues, la relation entre un employé de service et un client est également critique pour déterminer le niveau d'habilitation psychologique ressenti par l'employé (Corsun & Enz, 1999). En effet, lorsque les clients agissent avec respect et dignité et démontrent de la reconnaissance envers le travail de l'employé, ce dernier ressent davantage de liberté dans la régulation de ces actions, se sent plus compétent,

perçoit que son travail a de la valeur et est plus susceptible d'offrir un service attentionné aux clients (Corsun & Enz, 1999). D'autres recherches seront nécessaires pour confronter ce résultat inopiné.

### ***Relations entre l'habilitation psychologique et l'habilitation comportementale***

Par ailleurs, les résultats appuient les hypothèses 10a et 10b selon lesquelles l'habilitation ressentie au niveau cognitif se traduit en comportements d'habilitation. Ainsi, plus un individu est habilité psychologiquement, plus il est susceptible d'émettre des comportements d'habilitation. Bien que ces résultats aient déjà été démontrés empiriquement en ce qui concerne la relation entre l'habilitation psychologique et les deux approches d'habilitation comportementale mesurées de façon auto-rapportée (Malo et al., 2011; Migneault et al., 2009) et en ce qui concerne la relation entre l'habilitation psychologique et les comportements discrétionnaires mesurés par le supérieur (Boudrias et al., 2009), il s'agit de la première fois qu'un lien est démontré entre l'habilitation psychologique et la mesure validée dans la présente thèse d'implication dans la gestion mesurée par le supérieur. Ce lien va dans le même sens que les études précédentes ainsi que de certaines autres études qui se sont intéressées à l'effet que peut avoir l'état cognitif d'habilitation sur différents comportements comme les comportements de citoyenneté organisationnelle, la performance de tâche et les comportements d'innovation (Alge et al., 2006; Seibert et al., 2011).

### ***Relations entre les facteurs de l'environnement de travail, l'habilitation psychologique et l'habilitation comportementale***

En ce qui concerne le rôle médiateur de l'habilitation psychologique dans les relations entre les trois facteurs de l'environnement de travail et l'habilitation comportementale, les résultats confirment partiellement les hypothèses formulées. En effet, on constate que parmi les six liens indirects possibles entre les déterminants et l'habilitation comportementale, quatre se sont avérés significatifs et soutiennent empiriquement les hypothèses.

Il appert que l'habilitation psychologique pourrait médiatiser complètement les relations entre, d'une part, la latitude décisionnelle et, d'autre part, les deux approches d'habilitation comportementale. Ces résultats s'avèrent une contribution dans ce champ de recherche puisqu'aucune autre étude, à notre connaissance, n'avait tenté de vérifier ces effets de médiation. En fait, très peu d'études se sont intéressées à l'apport de l'habilitation psychologique comme variable médiatrice dans la relation entre une caractéristique de l'emploi et une variable de nature comportementale. En fait, en 2000, Liden, Wayne et Sparrowe ont vérifié l'impact des quatre dimensions d'habilitation psychologique comme variables médiatrices dans la relation entre les caractéristiques de la tâche et la performance dans l'emploi. Bien qu'un lien fût trouvé entre les caractéristiques de l'emploi et les quatre dimensions d'habilitation psychologique, aucun lien n'a été trouvé entre la variable indépendante et la performance dans l'emploi. Ainsi, la relation n'a pas pu être soumise à la procédure de vérification de l'effet de médiation de Baron et Kenny (1986) puisque les conditions n'étaient pas respectées. Il est à noter que la mesure globale des caractéristiques de l'emploi utilisée par Liden et ses collaborateurs (2000) comprenait seulement les items référant à l'identité, l'importance, la variété et au feedback et non à l'autonomie, appelée également latitude décisionnelle, qui est la variable d'intérêt dans la présente thèse. Plus récemment, en 2009, Migneault et ses collaborateurs se sont questionnés à savoir si la relation entre les caractéristiques de la tâche, mesurées de la même façon que Liden et al. (2000), et les comportements discrétionnaires d'habilitation était médiée par l'habilitation psychologique, mesurée de façon globale. Tout comme dans la présente thèse, ils ont trouvé que l'habilitation psychologique médiatise complètement la relation entre les caractéristiques de la tâche et les comportements discrétionnaires d'habilitation. Toutefois, rappelons que les comportements d'habilitation vérifiés dans la thèse ont été mesurés par une source externe, ce qui apporte une valeur ajoutée aux résultats obtenus en réduisant le risque de biais de variance commune. Bref, plus les employés auront de latitude pour choisir leurs méthodes de



travail, plus ils ressentiront qu'ils ont un pouvoir d'agir, ce qui fera en sorte qu'ils prendront davantage en charge leur environnement de travail.

Aussi, l'habilitation psychologique médiatiserait les relations entre les pratiques de gestion des supérieurs et les comportements d'habilitation. Ces résultats offrent un appui supplémentaire au modèle théorique de Spreitzer (1995a) qui propose que les pratiques managériales, par leurs capacités de générer une orientation motivationnelle proactive, peuvent influencer les comportements des employés. Toutefois, la médiation serait complète seulement en ce qui concerne la relation entre les pratiques de gestion et une des deux approches d'habilitation comportementale, soit avec les comportements discrétionnaires d'habilitation. Ces résultats sont similaires à ceux trouvés dans les études antérieures qui s'étaient intéressées à cette relation en employant une mesure globale d'habilitation psychologique (Boudrias et al., 2009; Boudrias, Savoie, & Morin, 2003). De plus, Aryee et Chen (2006) ainsi que Bartram et Casimir (2007) ont trouvé que l'habilitation psychologique, mesurée de façon globale, médiait complètement la relation entre le leadership et la performance de tâche. Les résultats trouvés diffèrent de ceux trouvés par les études mesurant ces relations avec les sous-dimensions de l'habilitation psychologique. En effet, Liden et al. (2000) n'ont trouvé aucun effet de médiation de la part des quatre dimensions de l'habilitation psychologique (sens, compétence, autodétermination, impact) dans la relation entre le leadership et la performance dans l'emploi. D'un autre côté, Malo, Pigeon et Boudrias (2011) ont également tenté d'approfondir la compréhension de l'effet médiateur des dimensions de l'habilitation psychologique dans la relation entre les pratiques managériales et les comportements d'habilitation des employés, qu'ils consistent en des comportements discrétionnaires ou en une implication dans la gestion du travail. Dans leur étude, ils ont utilisé une version antérieure, validée de façon exploratoire, de la mesure d'implication dans la gestion validée dans la thèse. Ils ont trouvé que deux des quatre dimensions, à savoir le fait

que l'employé trouve un sens à son rôle et qu'il perçoive avoir un impact réel dans l'organisation, médiatisent partiellement les liens entre les pratiques de gestion et l'habilitation comportementale des employés, autant comme construit global, qu'en fonction de ses deux approches. Ainsi, bien que ce résultat soit contraire au lien trouvé concernant les comportements discrétionnaires d'habilitation, il rejoint les résultats trouvés concernant l'implication dans la gestion. Effectivement, l'habilitation psychologique médiatiserait partiellement la relation entre les pratiques de gestion du supérieur et l'implication dans la gestion. Ceci est une contribution puisqu'aucune étude, à notre connaissance, n'avait documenté cette relation en utilisant à la fois une mesure globale d'habilitation psychologique et une mesure d'implication dans la gestion évaluée par le supérieur.

Ainsi, il semble que les supérieurs, en offrant du coaching, en reconnaissant le travail de leurs employés et en déléguant des responsabilités à ces derniers, peuvent accroître l'orientation motivationnelle proactive des employés à l'égard de leur rôle au travail (habilitation psychologique), ce qui favorise l'adoption de comportements volontaires encourageant l'efficacité et l'efficience à l'intérieur de l'organisation tout comme l'implication des employés à la gestion de leur travail. Il semble également que les supérieurs contribuent aussi d'une façon directe à l'implication dans la gestion de leurs employés. La différence entre les deux approches d'habilitation comportementale pourrait s'expliquer par le fait que l'implication dans la gestion implique un certain partage des responsabilités entre le supérieur et l'employé. Il est donc raisonnable de croire que le supérieur, ayant un plus grand pouvoir sur la façon de gérer le travail des employés que sur les initiatives de ces derniers, peut apporter une contribution additionnelle quant à l'implication de ses employés dans la gestion de leur travail. En acceptant de partager certaines responsabilités de gestion, les employés peuvent s'impliquer davantage. Bref, les résultats rejoignent la majorité des recherches antérieures

sur le sujet et soutiennent l'importance du rôle que le supérieur hiérarchique peut jouer dans l'habilitation de ses employés.

Enfin, étant donné qu'il a été démontré que le soutien des collègues n'était pas lié à l'habilitation psychologique dans la présente thèse, l'habilitation psychologique ne peut médiatiser la relation entre ce facteur de l'environnement et les comportements d'habilitation. Ce résultat se distingue de celui trouvé dans l'étude de Migneault et al. (2009) où l'habilitation psychologique médiatisait partiellement la relation entre certaines composantes du climat de travail, dont le soutien des collègues, et les comportements discrétionnaires évalués de façon auto-rapportée. Les résultats sont d'autant plus surprenants puisqu'on ne retrouve également pas de liens directs entre le soutien des collègues et les deux approches d'habilitation comportementale. Bien qu'il s'agit d'une première étude où la relation entre le soutien des collègues et l'implication dans la gestion est examinée, des liens directs avaient déjà été trouvés entre le soutien des collègues et les comportements discrétionnaires d'habilitation (Lapointe & Boudrias, soumis; Migneault et al., 2009) ainsi qu'entre les relations entre collègues et la performance dans l'emploi (Liden et al., 2000). Il aurait été possible de s'attendre à ce que le soutien technique et la reconnaissance dispensés par les collègues ainsi que le partage d'idées pour améliorer le travail à l'intérieur du groupe amènent l'employé à ressentir de la motivation et à manifester des comportements proactifs. Deux explications peuvent être avancées pour expliquer ces résultats inattendus. D'abord, tel que mentionné précédemment, il est possible d'expliquer ces résultats inconsistants par le fait que les participants avaient des emplois qui nécessitaient peu de contacts et d'interventions avec leurs collègues. Aussi, il se peut que ce ne soit pas nécessairement les rares contacts avec les collègues, mais plutôt la présence d'un climat plus compétitif que collaboratif qui pourrait être en cause. En effet, une proportion non négligeable des employés évalués dans l'échantillon 3 travaillaient à commission. Bien que ce ne soient pas toutes les

organisations où les employés sont rémunérés à commission qui possèdent un climat compétitif, il est possible de penser que ce type de travail favorise l'expression de ce type de comportement : afin de conclure plus de ventes, un employé pourrait choisir de conserver ses astuces plutôt que d'en faire bénéficier ses collègues. Cette hypothèse sur le rôle du climat de travail pourrait faire l'objet de recherches futures.

En somme, les résultats obtenus permettent de dégager une meilleure compréhension de la façon dont les facteurs de l'environnement sont liés à l'habilitation des travailleurs. Le modèle structurel final suggère que les supérieurs et la latitude décisionnelle offerte par l'emploi ont un rôle non négligeable pour aider les employés à se sentir utiles et à s'impliquer davantage dans leur travail. En effet, les résultats suggèrent que la manière d'agir des supérieurs avec leurs employés et la liberté donnée à ces derniers pour prendre des décisions concernant leur travail influencent le niveau de motivation des employés qui en retour influence leurs comportements. La latitude décisionnelle contribue fortement à l'habilitation psychologique tandis que les pratiques du supérieur contribuent de façon plus modérée à la fois à l'habilitation psychologique qu'à l'implication dans la gestion. Il est à noter que ces deux déterminants expliquent directement et indirectement, par le biais de l'habilitation psychologique, 21% de la variance des comportements discrétionnaires d'habilitation et 17% de la variance de l'implication dans la gestion. Alors que les comportements discrétionnaires d'habilitation s'expliquent assez fortement par l'habilitation psychologique, l'implication dans la gestion semble aussi tributaire des pratiques de gestion du supérieur. Ainsi, le modèle proposé explique mieux les comportements discrétionnaires d'habilitation centrés sur l'amélioration et l'efficacité en milieu de travail que les comportements d'implication dans des tâches de gestion par les employés. Il serait pertinent de poursuivre les recherches afin de mieux documenter les déterminants de l'implication dans la gestion du travail. Une piste potentielle serait d'investiguer les

liens entre d'autres dimensions de l'enrichissement des tâches proposé par Hackman et Oldham (1980) (rétroaction, variété de la tâche, globalité de la tâche et importance de la tâche) et l'implication dans la gestion du travail. En effet, il serait possible de penser que plus l'employé reçoit d'informations sur le travail effectué, notamment sur sa qualité, sa quantité et sur ses conséquences (rétroaction), plus il sera en mesure, par exemple, d'établir les normes de qualité du service qu'il offre ou du produit qu'il réalise (implication dans la gestion de ses tâches) et d'identifier les besoins de formation et de perfectionnement des membres de son groupe de travail (implication dans la gestion de son unité de travail). Un argumentaire similaire peut être émis en ce qui concerne un lien possible entre la dimension variété de la tâche et l'implication dans la gestion du travail. La variété de la tâche réfère au nombre d'activités différentes et à la diversité des compétences nécessaires pour faire une tâche. Ainsi, il serait plausible que plus un employé est appelé à diversifier ses tâches, plus il aura de l'expérience pour déterminer les ressources nécessaires pour accomplir son travail (implication dans la gestion de ses tâches). Il serait également intéressant de vérifier l'interaction des caractéristiques de la tâche sur l'habilitation psychologique et les comportements d'habilitation. Enfin, une autre piste importante de recherche future serait de vérifier si le fait de travailler en contexte d'équipe de travail où il y a la présence d'objectifs communs, d'une interdépendance entre les membres du groupe en ce qui concerne les tâches et de rencontres de coordination, influence le niveau d'implication dans la gestion des tâches, du groupe de travail ainsi que le niveau total d'habilitation.

### **Implications et apports pratiques de la thèse**

En plus de leur contribution à l'avancement des connaissances scientifiques et d'apporter de nouvelles pistes pour les recherches futures, les résultats de la présente thèse suggèrent différentes implications pratiques.

D'un point de vue pratique, la création et la validation d'un nouvel instrument mesurant pour la première fois les comportements d'implication dans la gestion des travailleurs méritent d'être soulignées. Cet outil va permettre de mieux documenter les comportements d'habilitation des travailleurs. Les analyses factorielles confirmatoires ont montré que les deux mesures, soit la mesure des comportements discrétionnaires et la mesure de l'implication dans la gestion, ainsi que leurs dimensions se distinguent lorsqu'elles sont examinées dans une même analyse factorielle. De plus, sur le plan statistique, il est valable d'utiliser à la fois les scores globaux que les scores des dimensions. Ceci est fort avantageux au plan pratique. Les praticiens et les gestionnaires peuvent maintenant évaluer, à leur discrétion, les deux grandes approches des comportements d'habilitation ou seulement certaines de leurs dimensions, à leur convenance.

Qui plus est, deux versions de la mesure d'implication dans la gestion ont été validées, à savoir une version destinée aux employés ainsi qu'une version destinée aux supérieurs de ces derniers. Ceci fait en sorte qu'il est maintenant possible de mesurer par le biais de deux sources différentes, c'est-à-dire par les employés et les supérieurs, les deux approches de l'habilitation comportementale. Bien que nous avons utilisé les mesures destinées aux supérieurs afin de mesurer les comportements d'habilitation dans la présente thèse afin de limiter le biais de variance commune dans le modèle structurel ainsi que le biais de désirabilité sociale, il subsiste des avantages aux mesures auto-rapportées. En effet, les mesures auto-rapportées permettent d'obtenir le point de vue des employés et sont moins propices à susciter des désaccords ou des mécontentements que les mesures rapportées par les supérieurs lorsqu'elles sont utilisées lors de diagnostic organisationnel. De plus, les mesures auto-rapportées sont faciles d'utilisation : il est souvent plus réaliste de demander à chaque employé de se positionner sur quelques questions que de demander aux supérieurs de prendre le temps d'évaluer l'ensemble de ses employés. En outre, la présence de

corrélations moins élevées entre les dimensions des mesures auto-rapportées qu'entre les dimensions des mesures rapportées par les supérieurs peut laisser croire que les employés seraient plus à même de discriminer l'apport de leur contribution dans les différentes dimensions de l'habilitation comportementale. Par exemple, il est possible que l'employé puisse mieux évaluer que son supérieur certains de ses comportements tels que ceux se rapportant à la collaboration efficace dispensée à ses pairs ou collègues. Ainsi, les deux versions ont leur raison d'être et il appartient aux chercheurs et aux praticiens de bien évaluer leurs besoins afin de choisir la version qui leur apportera le plus de bénéfices.

Une autre contribution pratique de la thèse concerne les relations trouvées entre les comportements d'habilitation et les facteurs de l'environnement de travail. Les résultats fournissent des pistes nouvelles et intéressantes pour les gestionnaires qui souhaitent susciter l'habilitation chez leurs travailleurs, notamment les formes plus avancées comme l'implication dans la gestion. La présence du lien de médiation de l'habilitation psychologique dans la relation entre les pratiques de gestion et la latitude décisionnelle et les comportements d'habilitation souligne l'importance d'arriver à susciter un état motivationnel chez les employés. En effet, si les supérieurs n'arrivent pas à faire en sorte que les employés se sentent importants et compétents, ils n'obtiendront pas le meilleur de leurs employés. En d'autres mots, les employés qui s'investissent dans leur travail, dans la gestion de ce dernier et qui adoptent des comportements proactifs le font généralement parce que leur travail a de la valeur à leurs yeux et qu'ils sentent qu'ils ont le pouvoir de changer les choses. Les supérieurs, en adoptant certaines pratiques de gestion, et la latitude décisionnelle offerte dans l'emploi peuvent contribuer à la création de cet état cognitif d'habilitation chez les employés.

Les gestionnaires qui souhaitent voir augmenter les comportements d'habilitation de leurs travailleurs peuvent intervenir à plusieurs niveaux. Afin d'augmenter les pratiques de gestion

habilitantes comme le coaching, la délégation et la reconnaissance des supérieurs de premier niveau, les dirigeants peuvent intervenir par le biais de la sélection, de la formation et de la culture. En effet, les organisations qui souhaitent une main-d'œuvre impliquée et proactive bénéficieraient d'embaucher des supérieurs détenant des compétences particulières comme savoir mobiliser et savoir développer ses ressources. Pour les supérieurs déjà en poste, il est possible de leur offrir de la formation afin qu'ils développent et améliorent les pratiques de gestion susmentionnées. Finalement, il peut être pertinent d'effectuer un diagnostic de l'organisation afin de statuer si la culture et le climat présents permettent le déploiement des pratiques de gestion favorisant l'habilitation des travailleurs. Les gestionnaires peuvent également accroître les comportements d'habilitation de leurs employés en révisant les descriptions de tâches afin d'offrir plus de latitude aux employés. Il serait optimal d'effectuer cette réorganisation des tâches en collaboration avec les travailleurs. En étant impliqués dès le début du processus, ils pourront participer aux prises de décisions, les influencer et mieux comprendre les activités de travail qu'ils auront à effectuer par la suite, ce qui risque de favoriser grandement leur motivation et leur désir d'avoir de nouvelles responsabilités.

Bien que les gestionnaires aient plusieurs options pour créer un état cognitif propice à l'adoption de comportements d'habilitation, il leur est tout de même recommandé d'agir à plusieurs niveaux car les résultats démontrent que les pratiques de gestion et la latitude décisionnelle ont un impact distinct sur l'habilitation psychologique. Bien que l'effet de la latitude décisionnelle sur l'habilitation psychologique des travailleurs semble plus substantiel que celui du supérieur, il ne faut pas oublier que le supérieur, en plus d'amener les employés à ressentir en plus grand pouvoir d'agir, peut les amener aussi à s'impliquer davantage dans la gestion de leur travail.



## Limites de la thèse

En plus des limites déjà mentionnées précédemment, certaines limites d'ordre plus général doivent être soulignées et considérées pour nuancer l'interprétation des résultats. D'abord, en raison de la méthodologie comportant un devis corrélationnel, il n'est pas possible d'établir de liens de causalité entre les variables. Les recherches futures devraient utiliser un devis longitudinal afin d'obtenir des informations supplémentaires quant au lien de cause à effet et à la direction des relations. De plus, il est à noter que les déterminants environnementaux ainsi que l'habilitation psychologique ont été mesurés par l'entremise d'un questionnaire auto-rapporté lors d'un même temps de mesure. De ce fait, il est possible que les liens entre ces variables soient, en partie, causés par le fait d'avoir utilisé le même questionnaire pour mesurer chacune d'elles. Il serait donc pertinent, à l'avenir d'utiliser certaines mesures externes pour documenter les facteurs de l'environnement de travail.

Ensuite, une méthode de recrutement « boule de neige » a été utilisée pour la formation des échantillons 1 et 2. Cela peut limiter la possibilité de généralisation des résultats obtenus car il est difficile de cibler la population représentée par les échantillons.

Aussi, il est à noter que bien que la structure de l'habilitation est identique dans les trois échantillons et indique un caractère généralisable, il n'est pas possible de généraliser les résultats obtenus quant au modèle de médiation à tous les milieux de travail. Certains types de travailleurs sont peu représentés dans l'échantillon 3 (p.ex : métiers du savoir) qui a servi à vérifier le modèle comprenant les facteurs de l'environnement. Ainsi, il serait pertinent d'effectuer d'autres études afin d'étayer les liens qui se dessinent entre les variables avec d'autres types de travailleurs. Ainsi, il serait possible de savoir si certains déterminants contribuent davantage que d'autres dans l'explication de

l'habilitation des travailleurs, en fonction des caractéristiques de ces derniers. Bref, il conviendrait de diversifier les échantillons afin d'appuyer la validité externe des résultats obtenus.

Enfin, les analyses acheminatoires ont permis de vérifier le positionnement des variables à l'intérieur d'un modèle et quantifier la force des liens. Toutefois, l'échantillon 3- supérieurs comprenait un peu moins des 10 participants par paramètre recommandés par Kline (2011). Il serait donc souhaitable de répliquer l'étude avec plus de participants. Aussi, en possédant une taille d'échantillon plus élevée, il serait possible d'effectuer des analyses par équations structurelles avec des variables latentes afin de confirmer les liens qui s'opèrent entre les variables du modèle de recherche.

## **Conclusion**

Jusqu'à maintenant, la recherche concernant les déterminants de l'habilitation psychologique semble plus avancée que la recherche sur les résultantes et les comportements associés (Seibert et al., 2011). Cette réalité nuit aux organisations qui tentent de mettre en place des programmes d'habilitation des employés, car il existe peu d'outils pour évaluer concrètement les conséquences de ces programmes sur les comportements des employés. Cette thèse a contribué à pallier, en partie, cette situation et à faire avancer les connaissances concernant l'habilitation des travailleurs. Bien que nous n'ayons pas examiné l'efficacité d'interventions proposant d'accroître l'habilitation, notre recherche fournit un outil et des pistes pour les praticiens qui souhaitent augmenter et mesurer l'état d'habilitation des travailleurs.

En effet, plusieurs années après la proposition du cadre conceptuel de l'habilitation comportementale de Boudrias et Savoie (2006), ce dernier a maintenant un appui empirique : les deux approches de l'habilitation comportementale proposées sont enfin opérationnalisées. La validation d'un questionnaire sur les comportements d'implication dans la gestion ainsi que de la structure globale de l'habilitation comportementale permet de mieux documenter les comportements témoignant de l'habilitation des travailleurs. De plus, la présente thèse permet de statuer sur la spécificité de ce concept par rapport à d'autres types de comportements en milieu de travail. Cela permet de mieux comprendre en quoi consiste l'habilitation comportementale des travailleurs et offre une base pour une compréhension commune du concept.

En plus de valider la structure de l'habilitation comportementale, la thèse a fourni des indices sur les liens entre les facteurs de l'environnement de travail, l'état motivationnel des travailleurs et les comportements de ces derniers. Les résultats obtenus s'ajoutent donc à ceux présents dans la documentation scientifique et réitèrent l'importance de l'environnement de travail dans la mise en place d'un état d'habilitation chez les travailleurs.

La revue de la documentation des vingt dernières années sur l'habilitation de Maynard, Gilson et Mathieu (2012) qui s'est intéressé à la pertinence du concept, la méta-analyse de Seibert et ses collaborateurs (2011) sur les déterminants et les conséquences de l'habilitation psychologique et la présente thèse qui s'est intéressée, entre autres, à la spécificité du concept d'habilitation comportementale, nous permettent d'affirmer que le concept d'habilitation demeurera un sujet d'actualité, car il touche une question fondamentale : la façon dont les organisations doivent fonctionner afin de maximiser leur efficacité.

Bien que nous encourageons les chercheurs à poursuivre les recherches pour documenter les déterminants de l'implication dans la gestion, nous croyons que ces dernières devraient désormais s'attarder davantage sur les facteurs favorisant l'implantation de programmes d'habilitation dans les organisations. En effet, bien que certaines interventions pour augmenter l'habilitation des travailleurs se sont avérées infructueuses par le passé (Argyris, 1998; Hardy & Leiba-O'Sullivan, 1998), les gestionnaires sont, à l'heure actuelle, mieux outillés sur les facteurs à modifier, dans l'environnement de travail, afin de favoriser l'habilitation de leurs employés. Rappelons que la présente étude a bien souligné l'importance d'instaurer un état motivationnel afin que les travailleurs adoptent des comportements proactifs dans leur travail et que la récente méta-analyse de Seibert et ses collaborateurs (2011) documentent de façon exhaustive les antécédents de l'habilitation psychologique.

Par ailleurs, nous invitons les chercheurs et les praticiens à prendre un peu de recul quant à l'habilitation des travailleurs et à explorer les avancées scientifiques dans les autres domaines de la psychologie du travail et du management, comme le développement organisationnel et la gestion du changement, afin d'obtenir les résultats escomptés lors de la mise en place de programmes d'habilitation.

Nous croyons qu'une différence importante entre les organisations qui ont obtenu ou non du succès dans l'implantation de leurs programmes est due à une mauvaise compréhension de ce qu'implique réellement l'habilitation des travailleurs. Trop souvent, les gestionnaires souhaitent instaurer des programmes d'habilitation sans comprendre l'importance des changements qu'implique l'habilitation des travailleurs. Si nous revenons à l'essentiel de ce qu'est l'habilitation (*empowerment*), il s'agit d'un partage des pouvoirs à l'intérieur de l'organisation. Ceci implique, pour les cadres, de déléguer une partie de leur pouvoir et de revoir grandement les façons de procéder. Ainsi, les organisations qui souhaitent mettre en place un programme d'habilitation des employés doivent comprendre qu'afin d'obtenir les résultats visés, elles doivent accepter de modifier leurs façons de fonctionner fondamentales et faire adhérer l'ensemble de leurs employés (cadres ou non) à ces nouvelles méthodes de travail. Cela demande donc aux gestionnaires de s'investir dans la communication du message, dans la mobilisation des employés et dans une importante gestion du changement.

Nous encourageons donc vivement les chercheurs qui entreprendront des recherches de nature longitudinale sur l'habilitation des employés d'intégrer les connaissances pertinentes de ces autres domaines d'études à leurs schèmes de recherche. De cette façon, les interventions auront plus de chance de succès. Bref, ce n'est que par l'ouverture aux autres domaines qu'il deviendra possible de mieux comprendre les liens qui unissent les facteurs de l'environnement de travail et l'habilitation des employés.

## Références

- Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S., & Oakley, J. L. (2006). Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied Psychology, 91*, 221-232.
- Anderson, J. S., & Prussia, G. E. (1997). The Self-Leadership Questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. *Journal of Leadership Studies, 4*(2), 119-143.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard business review, 76*, 98-105.
- Arnold, J., Arad, S., Rhoades, J., & 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.
- Aryee, S., & Chen, Z. (2006). Leader-member exchange in a Chinese context: antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research, 59*(7), 793-801.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal, 28*(1), 4-19.
- Battistelli, A., Odoardi, C., & Montani, F. (2013). The impact of feedback from job and task autonomy in the relationships between dispositional resistance to change and innovative work behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 2*(1), 26-41.
- Battistelli, A., & Picci, P. (2008). Implication au travail, sentiment de compétence et engagement affectif ont-ils une influence négative sur le comportement d'innovation? *Actes du 15ième congrès AIPTLF: Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail?* Québec.



- Borman, W., & Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*(2), 99-109.
- Boudreault, R. (2000). *Relations entre le leadership des directions d'école primaire et l'empowerment des enseignants*. (Ph.D., Université de Montréal (Québec), Canada).
- Boudrias, J.-S. (2004). *L'habilitation des employés: De l'habilitation psychologique à l'habilitation comportementale*. (Ph.D., Université de Montréal (Québec), Canada).
- Boudrias, J.-S., Brunet, L., Morin, A. J. S., Savoie, A., Plunier, P., & Cacciato, G. (2010). Empowering employees: The moderating role of perceived organizational climate and justice. *Canadian Journal of Behavioural Science, 42*(4), 210-211.
- Boudrias, J.-S., Gaudreau, P., & Laschinger, H. K. S. (2004). Testing the Structure of Psychological Empowerment: Does Gender Make a Difference? *Educational and Psychological Measurement, 64*(5), 861.
- Boudrias, J.-S., Gaudreau, P., Savoie, A., & Morin, A. J. S. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership and Organization Development Journal, 30*(7), 625-638.
- Boudrias, J.-S., Gobert, P., Savoie, A., & Vandenberghe, C. (2003). L'habilitation psychologique au travail: Que savons-nous après une décennie de recherche? *Revue québécoise de psychologie, 24*(2), 43-73.
- Boudrias, J.-S., Rousseau, V., Aubé, C., Savoie, A., Duguay, G., & Morin, E. (2010). L'habilitation comportementale au travail: vérification de sa structure factorielle et de son caractère convergent et distinctif en regard de l'habilitation psychologique. *Revue québécoise de psychologie, 31*(2), 173-199.

- Boudrias, J.-S., Rousseau, V., Migneault, P., Morin, A. J. S., & Courcy, F. (2010). Habilitation psychologique : validation d'une mesure en langue française. *Swiss Journal of Psychology*, 69(3), 147-159.
- Boudrias, J.-S., & 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.
- Boudrias, J.-S., Savoie, A., & Morin, E. (2003). L'habilitation au travail: des pratiques de gestion aux comportements des employés. , in Vandenberghe, C., Delobbe, N. and Karnas, G.(Eds), *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel*, Presses universitaires de Louvain, Louvain-la-Neuve, 282-292.
- Bozdogman, H. (1987). Model selection and Akaike's information criterion (AIC): The general theory and its analytical extensions. *Psychometrika*, 52, 345-370.
- Breaugh, J. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551.
- Breaugh, J. (1989). The work autonomy scales: Additional validity evidence. *Human Relations*, 42(11), 1033.
- Breaugh, J. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: two studies. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 357-373.
- Brief, A., & Motowidlo, S. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 710-725.
- Carless, S. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 405-425.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1999). Control theory: A useful conceptual framework for personality-social, clinical, and health psychology (*The self in social psychology* (p. 299-316). New York: Psychology Press.

- Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: the mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4-19.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 471-482.
- Corrigan, M. L. (1998). *Employee involvement, psychological empowerment and job performance in an applied setting*. (California school of professional psychology, San Diego).
- Corsun, D., & Enz, C. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships. *Human Relations*, 52(2), 205-224.
- Crant, J. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435.
- de Jong, J., & den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Deci, E., & Flaste, R. (1995). *Why we do what we do: The dynamics of personal autonomy*. New York: Putnam's Sons.
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- DeCoster, J. (2007). Applied Linear Regression Notes set 1. Repéré le 1 mars 2013 à <http://www.stat-help.com/notes.html>
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. London: Heinemann.

- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. Dans M. A. W. J. L. F. *Individual innovation* (dir.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (p. 63-80). Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Fried, Y. (1991). Meta-analytic comparison of the job diagnostic survey and job characteristics inventory as correlates of work satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 690-697.
- Fried, Y., Hollenbeck, J., Slowik, L., Tieg, R., & Ben-David, H. (1999). Changes in job decision latitude: The influence of personality and interpersonal satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 233-243.
- Gagné, M., Senécal, C., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1222-1240.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Gobert, P. (2000). L'habilitation psychologique comme variable intermédiaire (médiatrice ou modératrice) entre les caractéristiques du travail, le leadership du superviseur, et la satisfaction au travail, la performance individuelle, le stress. *11e Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française*.
- Gomez, C., & Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group & Organization Management*, 26(1), 53.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 25(2), 161-178.

- Hackman, J. (1986). The psychology of self-management in organizations. *Psychology and work: Productivity, change, and employment*, 89-136.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. New Haven, Conn.: Yale University, Department of Administrative Sciences.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. MA: Addison Wesley.
- Hardy, C., & Leiba-O'Sullivan, S. (1998). The power behind empowerment: Implications for research and practice. *Human Relations*, 51(4), 451-483.
- Hechanova, M., Alampay, R., & Franco, E. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, 9(1), 72.
- Heller, F. (2003). Participation and power : A critical assessment. *Applied psychology: An international review*, 52(1), 144-163.
- Heller, F., Pusic, E., & Strauss, G. (1998). *Organizational participation: Myth and reality*. Oxford University Press, USA.
- Henry, L. (2004). *Relation entre le degre de satisfaction au travail et les comportements de citoyennete organisationnelle chez les enseignants au secondaire*. (Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières (Trois-Rivières), Québec).
- Hogan, T. P. (2003). *Psychological testing: A practical introduction*. John Wiley & Sons Hoboken, NJ.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.

- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- IDE. (1981). *Industrial Democracy in Europe*. Oxford University Press.
- Jackson, C. (1996). An individual differences approach to the halo-accuracy paradox. *Personality and Individual Differences*, 21(6), 947-957.
- Jackson, C. J., & Furnham, A. (2001). Appraisal ratings, halo, and selection: A study using sales staff. *European Journal of Psychological Assessment*, 17(1), 17-24.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Joiner, T., & Bartram, T. (2004). How empowerment and social support affect Australian nurses' work stressors. *Australian health review: a publication of the Australian Hospital Association*, 28(1), 56.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. Oxford: Wiley.
- Kirkman, B., & Rosen, B. (1999a). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *The academy of management journal*, 42(1), 58-74.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999b). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Towards a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2, 284-296.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.)*. New York: Guilford Press.

- Koberg, C., Boss, R., Senjem, J., & Goodman, E. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group & Organization Management, 24*(1), 71.
- Konczak, L., Stelly, D., & Trusty, M. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement, 60*(2), 301.
- Kraimer, M., Seibert, S., & Liden, R. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement, 59*(1), 127-142.
- Lapointe, É., & Boudrias, J. S. (soumis). L'habilitation des salariés: le rôle du supérieur et des collègues. *Psychologie du travail et des organisations*.
- Lapointe, É., Pigeon, M., & Boudrias, J.-S. (2011). Validation d'un instrument mesurant l'habilitation par le biais de l'implication des employés dans la gestion du travail. *Actes du 16e Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française*.
- Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: a framework for analysis. *Personnel Review, 28*(3), 169-191.
- Lawler, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. (1998). *Strategies for high performance in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Le, H., Schmidt, F. L., Harter, J. K., & Lauver, K. J. (2010). The problem of empirical redundancy of constructs in organizational research: An empirical investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 112*(2), 112-125.

- Leana, C. (1987). Power relinquishment versus power sharing: Theoretical clarification and empirical comparison of delegation and participation. *Journal of Applied Psychology, 72*(2), 228-233.
- LePine, J., Erez, A., & Johnson, D. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 52-65.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology, 94*(371-391).
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 407-416.
- Lincoln, N., Travers, C., Ackers, P., & Wilkinson, A. (2002). The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept. *International journal of management reviews, 4*(3), 271-290.
- Lungescu, F., Duguay, G., Landry-Gagné, M., Dubé, S., & Boudrias, J. S. (2006). *Comment sait-on qu'un individu est habilité dans son travail - L'empowerment: faites-vous un « HIT »?* Document inédit.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 1*(1), 3-30.
- Malo, M., Pigeon, M., & Boudrias, J. S. (2011). L'habilitation psychologique médiatise-t-elle les liens entre les pratiques managériales et l'habilitation comportementale? Dans A. M. Vonthron, S. Pohl & P. Desrumaux (dir.), *Développement des identités, des compétences et des pratiques professionnelles* (p. 181-192). Paris: Éditions L'Harmattan.
- Manz, C., & Sims Jr, H. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly, 32*(1), 106-129.



- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *The Academy of Management Review*, 5(3), 361-367.
- Martin, W. E., & Bridgmon, K. D. (2012). *Quantitative and Statistical Research Methods: From Hypothesis to Results*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & 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.
- Menon, S. (1999). Psychological empowerment: definition, measurement, and validation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 31(3), 161-164.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied psychology: An international review*, 50(1), 153-180.
- Menon, S., & Hartmann, L. (2002). Generalizability of Menon's empowerment scale: replication and extension with Australian data. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(2), 137.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talents*. Boston: Harvard Business School Press.
- Migneault, P. (2006). *Empowerment: Quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale?* (Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, Montréal).
- Migneault, P., Rousseau, V., & Boudrias, J. (2009). L'influence des composantes du climat de travail sur l'habilitation des individus. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 59(3), 239-252.
- Morgeson, F., & Humphrey, S. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.

- Morrison, R., Jones, L., & Fuller, B. (1997). The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses. *Journal of Nursing Administration*, 27(5), 27.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books Lexington, MA.
- Pettersen, N. (2000). *Évaluation du potentiel humain dans les organisations: Élaboration et validation d'instruments de mesure*. Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec.
- Phaneuf, J. É., Pigeon, M., & Boudrias, J. S. (2010). L'influence des pratiques d'habilitation du supérieur: l'effet modérateur des besoins psychologiques des employés. Dans F. B. Hassel & B. Raveleau (dir.), *Management humain des organisations: Grandeurs et misères de la fonction de dirigeant* (p. 123-141). Paris: L'Harmattan.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513.
- Ray, D., & Bronstein, H. (1995). *Teaming up: Making the transition to a self-directed, team-based organization*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Robbins, T., Crino, M., & Fredendall, L. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12(3), 419-443.
- Roux, S., & Dussault, M. (2007). Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 10(2), 151-164.
- Roy, M., Bergeron, J., & Fortier, L. (2001). Équipes semi-autonomes de travail: recension des écrits et état de la situation au Québec. *Psychologie du travail et des organisations*, 7, 243-256.

- Sagie, A., & Koslowsky, M. (2000). *Participation and empowerment in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Saks, A. M. (2008). The meaning and bleeding of employee engagement: How muddy is the water? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 40-43.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 332-349.
- Seibert, S. E., Wang, G., & 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.
- Shadur, M., Kienzle, R., & Rodwell, J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: the importance of support. *Group & Organization Management*, 24(4), 479.
- Sinclair, R. (2011). *Lien entre les pratiques de gestion et l'habilitation comportementale en milieu de travail*. Document inédit.
- Sinclair, R., Boudrias, J. S., & Lapointe, É. (accepté). Les différentes pratiques managériales d'habilitation comme antécédents des dimensions comportementales de l'habilitation. *Actes de congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française*.
- Singh, J. (1991). Redundancy in constructs: Problem, assessment, and an illustrative example. *Journal of Business Research*, 22(3), 255-280.
- Spreitzer, G. (1995a). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonnel empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 601-629.

- Spreitzer, G. (1995b). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *The academy of management journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. (1997). Toward a common ground in defining empowerment. *Research in organizational change and development*, 10, 31-62.
- Spreitzer, G., Noble, D., Mishra, A., & Cooke, W. (1999). Predicting process improvement team performance in an automotive firm: Explicating the roles of trust and empowerment. *Research on managing groups and teams*, 2, 71-92.
- Spreitzer, G. M. (1992). *When organizations dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace*. (Ph.D., University of Michigan, United States -- Michigan).
- St-Arnaud, Y. (2008). *Les petits groupes: participation et communication*. (3e édition<sup>e</sup> éd.). Montréal: Chenelière éducation.
- Stewart, G., & Manz, C. (1997). Understanding and overcoming supervisor resistance during the transition to employee empowerment. *Research in organizational change and development*, 10, 169-196.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics (5th ed.)*. Boston, MA: Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Taber, T., & Taylor, E. (1990). A review and evaluation of the psychometric properties of the Job Diagnostic Survey. *Personnel Psychology*, 43(3), 467-500.
- Taylor, I., & Ntoumanis, N. (2007). Teacher motivational strategies and student self-determination in physical education. *Journal of Educational Psychology*, 99(4), 747.

- Thibodeau, S., Dussault, M., Frenette, E., & Royer, N. (2011). Relations avec le leadership du directeur d'école et leurs croyances d'autoefficacité sociale. *Revue canadienne de l'éducation*, 34(4), 177-199.
- Thomas, K., Jansen, E., & Tymon, W. (1997). Navigating in the realm of theory: an empowering view of construct development. *Research in organizational change and development*, 10, 1-30.
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Ulich, E., & Weber, W. (1996). Dimensions, criteria and evaluation of work group autonomy. *Handbook of work group psychology*, 247-282.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3, 4-69.
- Wagner III, J. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 312-330.
- Wall, T., Jackson, P., & Davids, K. (1992). Operator work design and robotics system performance: A serendipitous field study. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 353-362.
- Yan, M., Peng, K. Z., & Francesco, A. M. (2011). The differential effects of job design on knowledge workers and manual workers: A quasi-experimental field study in China. *Human Resource Management*, 50(3), 407-424.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90, 77-93.
- Zimmerman, M. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599.

**Annexe 1 – Formulaire de consentement  
de l'étude 3 de la présente thèse**

## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

**Titre de la recherche :** Étude sur l'implication en milieu de travail

**Chercheur :** Jean-Sébastien Boudrias, Ph.D.  
Professeur adjoint, département de psychologie, Université Montréal

### A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

#### 1. Objectifs de la recherche

Ce projet de recherche vise à mieux comprendre comment se manifeste l'implication au travail ainsi qu'à identifier des facteurs qui pourraient l'influencer.

#### 2. Participation à la recherche

Votre participation à cette recherche consiste à répondre à un questionnaire d'une durée d'environ 30 minutes. Ce questionnaire permettra d'évaluer les facteurs qui pourraient contribuer à favoriser l'implication au travail. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses dans ce questionnaire. Il vous est seulement demandé de répondre honnêtement et de façon spontanée aux questions.

De plus, en participant à cette recherche, vous acceptez que votre superviseur immédiat réponde à un questionnaire portant sur vos comportements et votre performance au travail.

#### 3. Confidentialité

Les renseignements que vous nous donnerez demeureront confidentiels. Chaque participant à la recherche se verra attribuer un numéro et seul le chercheur principal et/ou la personne mandatée à cet effet auront la liste des participants et du numéro qui leur aura été accordé. De plus, les renseignements seront conservés dans un classeur sous clé situé dans un bureau fermé. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Les données seront analysées globalement et seules des moyennes de groupe seront rapportées. Ainsi, le rapport qui sera remis à votre organisation ne contiendra aucune information permettant de reconnaître les répondants.

#### 4. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances et à l'identification de pistes d'amélioration pour l'implication des employés dans votre organisation. En effet, un rapport sur l'implication et les facteurs qui y contribuent sera remis à votre employeur.

Compte tenu des mesures de confidentialité qui seront prises, votre participation ne devrait pas vous causer de préjudice pas plus qu'elle ne vous profitera directement au niveau individuel.

## 5. Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez le faire en cessant de compléter le questionnaire. Par ailleurs, vous pouvez aussi le faire en communiquant avec le chercheur principal, au numéro de téléphone indiqué à la fin de ce document.

## B) CONSENTEMENT

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche. Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur :  
(ou de son représentant)

Date :

Jean-Sébastien Boudrias, Ph.D.  
Professeur adjoint  
Dép. de psychologie, Université de Montréal

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec le professeur Jean-Sébastien Boudrias au numéro de téléphone suivant : \_\_\_\_\_ ou à l'adresse courriel suivante : \_\_\_\_\_.

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel [ombudsman@umontreal.ca](mailto:ombudsman@umontreal.ca).

**Signez les deux formulaires pour exprimer votre consentement.  
Retournez-en un avec votre questionnaire et conservez le second pour vos dossiers.**



## **Annexe 2 – Instruments de mesure utilisés**

## Échelle d'habilitation psychologique

(Boudrias, 2004)

### CONSIGNE

Les énoncés de cette section portent sur votre expérience actuelle au travail. Encerclez le chiffre qui reflète le mieux votre degré d'accord avec l'énoncé.

1	2	3	4	5
Pas d'accord	Un peu d'accord	Assez d'accord	Très d'accord	Tout à fait d'accord

---

1.	Le travail que je fais a beaucoup de sens pour moi.	1	2	3	4	5
2.	Je me sens pleinement compétent pour atteindre les résultats attendus dans mon travail.	1	2	3	4	5
3.	Je peux décider moi-même de la façon d'organiser mon travail.	1	2	3	4	5
4.	J'ai beaucoup d'influence dans mon groupe de travail.	1	2	3	4	5
5.	Ce que j'accomplis dans ce travail est très important pour moi.	1	2	3	4	5
6.	Je suis sûr de mes compétences pour réaliser de bons résultats au travail.	1	2	3	4	5
7.	Je suis assez libre et indépendant dans la réalisation de mon travail.	1	2	3	4	5
8.	Je peux influencer les décisions au sein de mon groupe de travail.	1	2	3	4	5
9.	Mes activités de travail ont beaucoup d'importance à mes yeux.	1	2	3	4	5
10.	J'ai toutes les capacités nécessaires pour atteindre un bon niveau de performance dans mon travail.	1	2	3	4	5
11.	Je peux prendre des décisions concernant mon travail de manière autonome.	1	2	3	4	5
12.	Je peux influencer l'organisation de mon groupe de travail.	1	2	3	4	5

---

Échelle d'habilitation comportementale – Comportements discrétionnaires (version auto-rapportée)

(Boudrias et Savoie, 2006)

**CONSIGNE**

Les énoncés de cette section portent sur votre expérience des derniers six (6) mois. Veuillez utiliser l'échelle de réponse ci-dessous pour indiquer à quelle fréquence (1= presque jamais, 10 = presque toujours) vous avez adopté chacun des comportements suivants.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Presque jamais									Presque toujours
0-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
DES OCCASIONS OÙ JE POUVAIS LE FAIRE									

***Au cours des derniers six (6) mois, dans mes tâches principales (référant à ma description de tâches) j'ai...***

- |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1. Effectué les tâches qui font partie de mon travail de façon consciencieuse        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2. Persévéré pour atteindre les meilleurs standards de qualité dans mon travail      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3. Tenu compte de l'information pertinente pour faire un travail de grande qualité   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4. Apporté des changements qui améliorent l'efficacité dans mes tâches               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5. Essayé de trouver comment mes objectifs de travail pourraient être mieux atteints | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6. Mis en application mes idées d'amélioration dans mon travail                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

***Au cours des derniers six (6) mois, au-delà de mes tâches principales j'ai...***

- |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 7. Fait des commentaires constructifs qui aident mes collègues                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8. Informé mes collègues de l'avancement de mon travail dans nos projets communs   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9. Partagé mes apprentissages avec mes collègues de travail                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10. Remis en question les façons de faire peu efficaces de mon groupe de travail   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11. Introduit de nouvelles façons de faire dans mon groupe de travail              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 12. Suggéré des améliorations pour accroître l'efficacité de mon groupe de travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

***Au cours des derniers six (6) mois, au-delà de mes tâches principales et de ma contribution au groupe de travail j'ai...***

- |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 13. Participé activement à des comités de travail                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 14. Proposé des changements ayant des impacts au-delà de mon groupe de travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 15. Fait des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Échelle d'habilitation comportementale – Comportements discrétionnaires (version destinée au supérieur)

(Boudrias et Savoie, 2006)

**CONSIGNE**

Les énoncés des sections A, B et C portent sur la fréquence à laquelle (nom de l'employé) a manifesté les comportements suivants au cours des derniers six (6) mois. Veuillez utiliser l'échelle de réponse ci-dessous pour indiquer à quelle fréquence (1= presque jamais, 10 = presque toujours) cet individu a manifesté chacun des comportements suivants.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Presque jamais									Presque toujours
<b>0-10%</b>	<b>11-20%</b>	<b>21-30%</b>	<b>31-40%</b>	<b>41-50%</b>	<b>51-60%</b>	<b>61-70%</b>	<b>71-80%</b>	<b>81-90%</b>	<b>91-100%</b>
<b>DES OCCASIONS OÙ IL / ELLE POUVAIT LE FAIRE</b>									

**A. Ses tâches principales**

*À quel point (nom de l'employé) a manifesté les comportements suivants dans les six derniers mois.*

- |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1. Effectué les tâches qui font partie de son travail de façon consciencieuse        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2. Persévéré pour atteindre les meilleurs standards de qualité dans son travail      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3. Tenu compte de l'information pertinente pour faire un travail de grande qualité   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4. Apporté des changements qui améliorent l'efficacité dans ses tâches               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5. Essayé de trouver comment ses objectifs de travail pourraient être mieux atteints | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6. Mis en application ses idées d'amélioration dans son travail                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

**B. Son équipe ou son groupe de travail (au-delà de ses contributions dans ses tâches principales)**

*À quel point (nom de l'employé) a manifesté les comportements suivants dans les six derniers mois.*

- |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 7. Fait des commentaires constructifs qui aident ses collègues                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8. Informé ses collègues de l'avancement de son travail dans leurs projets communs | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9. Partagé ses apprentissages avec ses collègues de travail                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

- |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 10. Remis en question les façons de faire peu efficaces de son groupe de travail   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11. Introduit de nouvelles façons de faire dans son groupe de travail              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 12. Suggéré des améliorations pour accroître l'efficacité de son groupe de travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

**C. Son organisation (au-delà de ses contributions dans son groupe de travail)**

*À quel point (nom de l'employé) a manifesté les comportements suivants dans les six derniers mois.*

- |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 13. Participé activement à des comités de travail                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 14. Proposé des changements ayant des impacts au-delà de son groupe de travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 15. Fait des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Échelle d'habilitation comportementale – Implication dans la gestion (version auto-rapportée)

(instrument validé dans la présente thèse)

**CONSIGNE**

Cette section vise à évaluer à quel point vous vous impliquez ou prenez des décisions dans la gestion de votre travail (que la participation à la prise de décision soit encouragée ou non dans votre emploi).

**En vous référant à l'échelle de réponse ci-dessous, encerclez un seul chiffre, soit celui correspondant à la phrase décrivant le mieux à quel point vous vous impliquez dans la gestion de votre travail.**

Degré d'implication	
1	Je ne m'implique pas vraiment
2	Je fais connaître mon opinion de façon générale
3	Je transmets des suggestions à ceux qui prennent les décisions
4	Je participe directement à la prise de décision avec d'autres personnes
5	J'exerce personnellement une influence importante sur la décision

**Généralement, à quel point vous impliquez-vous à l'égard de chacun des aspects suivants?**

1.	Établir les normes de qualité du service que j'offre ou du produit que je réalise	1	2	3	4	5
2.	Déterminer les ressources nécessaires pour accomplir mon travail (humaines, matérielles, temporelles)	1	2	3	4	5
3.	Choisir les méthodes à utiliser pour réaliser mon travail	1	2	3	4	5
4.	Identifier les tâches prioritaires à accomplir dans mon travail	1	2	3	4	5
5.	Résoudre des conflits dans mon groupe de travail	1	2	3	4	5
6.	Évaluer l'atteinte de mes objectifs de travail	1	2	3	4	5
7.	Identifier mes besoins de formation et de perfectionnement	1	2	3	4	5
8.	Identifier les besoins de formation et de perfectionnement des membres de mon groupe de travail	1	2	3	4	5
9.	Choisir les moyens de communication dans mon groupe de travail	1	2	3	4	5
10.	Mobiliser mes collègues vers l'atteinte des objectifs	1	2	3	4	5

Échelle d'habilitation comportementale – Implication dans la gestion (version destinée au supérieur)

(instrument validé dans la présente thèse)

**CONSIGNE**

Cette section vise à évaluer à quel point (*nom de l'employé*) s'implique dans la prise de décisions concernant son travail (que la participation à la prise de décision soit encouragée ou non dans son emploi). **En vous référant à l'échelle de réponse ci-dessous**, encerclez un seul chiffre, soit celui correspondant à la phrase décrivant le mieux à quel point cet individu s'implique dans la gestion de son travail.

Degré d'implication	
1	Ne s'implique pas vraiment
2	Fait connaître son opinion de façon générale
3	Transmet des suggestions à ceux qui prennent les décisions
4	Participe directement à la prise de décision avec d'autres
5	Exerce personnellement une influence importante sur la décision

**Généralement, à quel point (*nom de l'employé*) s'implique-t-il/elle à l'égard de chacun des volets suivants?**

1.	Établir les normes de qualité du service qu'il offre ou du produit qu'il réalise	1	2	3	4	5
2.	Déterminer les ressources nécessaires pour accomplir son travail (humaines, matérielles, temporelles)	1	2	3	4	5
3.	Choisir les méthodes à utiliser pour réaliser son travail	1	2	3	4	5
4.	Identifier les tâches prioritaires à accomplir dans son travail	1	2	3	4	5
5.	Résoudre des conflits dans son groupe de travail	1	2	3	4	5
6.	Évaluer l'atteinte de ses objectifs de travail	1	2	3	4	5
7.	Identifier ses besoins de formation et de perfectionnement	1	2	3	4	5
8.	Identifier les besoins de formation et de perfectionnement des membres de son groupe de travail	1	2	3	4	5
9.	Choisir les moyens de communication dans son groupe de travail	1	2	3	4	5
10.	Mobiliser ses collègues vers l'atteinte des objectifs	1	2	3	4	5



## Échelle des pratiques de gestion du supérieur

(Boudrias, 2004)

### CONSIGNE

Les énoncés de cette section portent sur votre expérience actuelle au travail. Pour chacun d'eux, encerclez le chiffre qui reflète le mieux la fréquence à laquelle votre supérieur immédiat fait les comportements suivants. Par supérieur immédiat, nous entendons la personne à laquelle vous devez vous rapporter et/ou qui dirige votre travail.

1	2	3	4	5
Jamais	Peu souvent	Modérément	Souvent	Toujours

### Mon supérieur immédiat...

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Témoigne son appréciation pour mes contributions                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Me permet de décider de la meilleure façon d'atteindre mes objectifs de travail     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. M'explique comment ce que je fais contribue au bon fonctionnement de l'organisation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Reconnaît ma performance  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. M'informe des ressources disponibles pour atteindre les objectifs fixés             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Apprécie mes efforts  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Me donne l'autorité nécessaire pour faire mon travail                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Me suggère des façons d'améliorer ma performance                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Me félicite pour mes réalisations   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Me permet de décider de la meilleure façon d'accomplir mon travail                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Échelle du soutien des collègues

(Migneault, Rousseau et Boudrias, 2009)

### CONSIGNE

Les énoncés de cette section portent sur votre expérience actuelle au travail. Pour chacun des énoncés, encerclez le chiffre qui reflète le mieux la fréquence à laquelle votre ou vos collègues de travail font les comportements suivants. Par collègue de travail, on entend toute personne avec laquelle vous avez des contacts fréquents excluant votre supérieur immédiat.

1	2	3	4	5	X
Jamais	Peu souvent	Modérément	Souvent	Toujours	Ne s'applique pas

### Mon ou mes collègues...

1. M'aident à résoudre les problèmes que je rencontre	1	2	3	4	5	X
2. Me consultent avant de prendre une décision	1	2	3	4	5	X
3. Suggèrent des méthodes de travail plus efficaces	1	2	3	4	5	X
4. Me félicitent pour mes réalisations	1	2	3	4	5	X
5. Valorisent mes contributions au travail	1	2	3	4	5	X
6. Écoutent réellement mes suggestions avant de prendre une décision	1	2	3	4	5	X
7. Me donnent des conseils et des trucs pratiques au travail	1	2	3	4	5	X
8. Soulignent ma performance	1	2	3	4	5	X
9. Prennent en considération mon opinion avant de prendre une décision	1	2	3	4	5	X
10. Reconnaissent mes efforts	1	2	3	4	5	X

## Échelle de la latitude décisionnelle

(Morgeson et Humphrey, 2006)

### CONSIGNE

Encerchez le chiffre qui reflète le mieux votre degré d'accord avec l'énoncé.

1	2	3	4	5
Dans une très faible mesure	Dans une faible mesure	Dans une certaine mesure	Dans une grande mesure	Dans une très grande mesure

1. Cet emploi me permet de prendre mes propres décisions sur la façon d'organiser mon horaire de travail. 1 2 3 4 5
2. Cet emploi me permet de décider dans quel ordre les tâches sont faites. 1 2 3 4 5
3. Cet emploi me permet de planifier la façon de réaliser mon travail. 1 2 3 4 5
4. Cet emploi me donne la possibilité d'utiliser mon initiative ou mon jugement personnel pour faire mon travail. 1 2 3 4 5
5. Cet emploi me permet de prendre beaucoup de décisions par moi-même. 1 2 3 4 5
6. Cet emploi me donne beaucoup d'autonomie pour prendre des décisions. 1 2 3 4 5
7. Cet emploi me permet de prendre des décisions relatives aux méthodes que j'utilise pour réaliser mon travail. 1 2 3 4 5
8. Cet emploi me donne beaucoup d'opportunités pour choisir librement comment je réalise le travail. 1 2 3 4 5
9. Cet emploi me permet de choisir moi-même la façon de réaliser mon travail 1 2 3 4 5

## Échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle

(Henry, 2004)

### CONSIGNE

Veillez utiliser l'échelle de réponse ci-dessous pour indiquer votre degré d'accord (1 = fortement en désaccord, 7= fortement en accord) avec les propositions suivantes.

1	2	3	4	5	6	7
<b>Fortement en désaccord</b>	<b>Assez en désaccord</b>	<b>Un peu en désaccord</b>	<b>Ni en accord, ni en désaccord</b>	<b>Un peu en accord</b>	<b>Assez en accord</b>	<b>Fortement en accord</b>

Dans mon emploi actuel :

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. J'aide ceux qui ont une lourde charge de travail.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Je suis celui qui met toujours du sable dans l'engrenage.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. J'estime qu'il faut travailler honnêtement pour mériter mon salaire.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Je perds beaucoup de temps à me plaindre de choses insignifiantes.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Je tente d'éviter de causer des problèmes à mes collègues de travail.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Je me tiens au courant des changements qui surviennent dans l'organisation.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. J'ai tendance à faire « une montagne d'un rien ».  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Je prends en considération l'impact qu'ont mes actions sur mes collègues.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. J'assiste aux réunions qui ne sont pas obligatoires mais considérées importantes.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Je suis toujours prêt à donner un coup de main à mon entourage.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. J'assiste aux activités qui ne sont pas obligatoires mais qui contribuent à la bonne image de l'organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Je lis les avis et les mémos émis par la direction et j'en suis les directives.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. J'aide ceux qui ont été absents.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Je respecte les droits des autres.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. J'aide spontanément ceux qui ont des problèmes liés au travail.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Je suis toujours concentré sur ce qui ne va pas plutôt que sur les côtés positifs.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Je fais les démarches qu'il faut pour prévenir des problèmes avec mes collègues.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

18. Mon assiduité au travail est supérieure à la norme.	1	2	3	4	5	6	7
19. Je trouve toujours à redire à ce que fait la direction.	1	2	3	4	5	6	7
20. Je suis toujours soucieux de l'influence que peut avoir mon comportement sur le travail de mes collègues.	1	2	3	4	5	6	7
21. Je ne prends pas de pauses supplémentaires.	1	2	3	4	5	6	7
22. Je me conforme aux règles/règlements de l'organisation même sans surveillance.	1	2	3	4	5	6	7
23. J'aide à orienter les nouveaux employés même si ça ne m'est pas demandé.	1	2	3	4	5	6	7
24. Je suis un des employés les plus consciencieux de l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7

## Échelle des comportements d'innovation

(version française adaptée de Battistelli et Picci, 2008)

### CONSIGNE

Les énoncés de cette section portent sur votre expérience au travail. Veuillez indiquer à quelle fréquence (1 = jamais, 7= toujours) vous avez adopté chacun des comportements suivants.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Jamais</b>	<b>Très rarement</b>	<b>Rarement</b>	<b>Modérément</b>	<b>Souvent</b>	<b>Très souvent</b>	<b>Toujours</b>

Dans mon emploi actuel :

- |    |  |   |   |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Cet emploi me permet de prendre mes propres décisions sur la façon d'organiser mon horaire de travail.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. | Cet emploi me permet de décider dans quel ordre les tâches sont faites.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. | Cet emploi me permet de planifier la façon de réaliser mon travail.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. | Cet emploi me donne la possibilité d'utiliser mon initiative ou mon jugement personnel pour faire mon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. | Cet emploi me permet de prendre beaucoup de décisions par moi-même.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. | Cet emploi me donne beaucoup d'autonomie pour prendre des décisions.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. | Cet emploi me permet de prendre des décisions relatives aux méthodes que j'utilise pour réaliser mon travail.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. | Cet emploi me donne beaucoup d'opportunités pour choisir librement comment je réalise le travail.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. | Cet emploi me permet de choisir moi-même la façon de réaliser mon travail                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

## Échelle d'auto-leadership

(Houghton et Neck, 2002)

### CONSIGNE

Lisez chacun des énoncés ci-dessous et indiquez à quel point il vous décrit au travail.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Pas du tout vrai</b>	<b>Un peu vrai</b>	<b>Assez vrai</b>	<b>Très vrai</b>	<b>Tout à fait vrai</b>

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. J'utilise mon imagination pour me visualiser en train de réussir des tâches importantes  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. J'établis des objectifs spécifiques pour ma performance personnelle  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Parfois, je me parle à moi-même (à voix haute ou dans ma tête) pour m'aider à gérer les problèmes difficiles auxquels je suis confronté.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Quand je réussis particulièrement bien un projet, je m'offre une chose ou une activité que j'aime beaucoup   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Je réfléchis à mes croyances et présuppositions à chaque fois que je rencontre une situation difficile   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. J'ai tendance à me faire des reproches lorsque ma performance est médiocre   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Je me fais un devoir d'effectuer un suivi de mon rendement au travail  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Je dirige mes pensées sur les aspects agréables plutôt que désagréables de mes tâches au travail   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. J'utilise des notes écrites pour me rappeler ce que je dois accomplir  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Je m'imagine réaliser avec succès une tâche avant de l'accomplir  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Je suis conscient des objectifs qui dirigent mes efforts au travail   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Parfois, je me parle à moi-même (à voix haute ou dans ma tête) pour passer à travers les situations difficiles  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Quand je fais quelque chose de bien, je me récompense par une activité spéciale comme un bon souper, une soirée au cinéma, une sortie dans les magasins, etc. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. J'essaie d'évaluer la justesse de mes propres croyances dans les situations qui me causent problème   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. J'ai tendance à être dur envers moi-même lorsque je n'ai pas bien fait une tâche  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Je suis généralement conscient de mon rendement quand je réalise une activité au travail  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. J'essaie de m'entourer de gens et de choses qui font sortir le meilleur de moi-même au travail  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. J'utilise des aide-mémoires (p.ex. notes, listes) pour m'aider à diriger mon attention sur les choses que je dois accomplir                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

19.	Je m'imagine réaliser avec succès une tâche avant de l'accomplir	1	2	3	4	5
20.	Je poursuis des objectifs spécifiques que je me suis fixés	1	2	3	4	5
21.	Quand je vis des situations difficiles, je me parle parfois (à voix haute ou dans ma tête) pour m'aider à passer au travers.	1	2	3	4	5
22.	Quand j'accomplis une tâche avec succès, je me récompense souvent avec quelque chose que j'aime	1	2	3	4	5
23.	J'exprime et réévalue mes propres croyances lorsque j'ai un désaccord avec quelqu'un d'autre	1	2	3	4	5
24.	Je me sens coupable lorsque j'effectue une tâche de façon médiocre	1	2	3	4	5
25.	Je porte attention à ma performance au travail	1	2	3	4	5
26.	Quand j'ai l'opportunité, j'essaie de faire mon travail d'une façon que j'aime plutôt que de m'en débarrasser au plus vite	1	2	3	4	5
27.	J'utilise la visualisation de façon intentionnelle pour me voir surmonter les défis auxquels je fais face	1	2	3	4	5
28.	Je pense aux objectifs que j'ai l'intention d'atteindre dans le futur	1	2	3	4	5
29.	Je réfléchis et réévalue les croyances et les présuppositions auxquels j'adhère	1	2	3	4	5
30.	Parfois, j'exprime ouvertement mon mécontentement envers moi-même quand je n'ai pas bien fait	1	2	3	4	5
31.	Je fais le suivi de mes avancements concernant les projets sur lesquels je travaille	1	2	3	4	5
32.	Je recherche les activités que j'aime faire dans mon travail	1	2	3	4	5
33.	Je répète souvent dans ma tête la façon dont je prévois surmonter un défi avant de m'y attaquer.	1	2	3	4	5
34.	Je mets par écrit des objectifs spécifiques pour ma performance personnelle	1	2	3	4	5
35.	Je trouve ma façon favorite d'accomplir les choses	1	2	3	4	5



## **Annexe 3 – Statistiques descriptives des mesures d'habilitation des employés**

Statistiques descriptives des mesures d'habilitation des employés

	M	ET	1	2	3
<b>Échantillon 1</b>					
1- Habilitation Psychologique	5.25	1.6	(.91)		
2- Comportements discrétionnaires d'habilitation	7.24	1.6	.54**	(.89)	
3- Comportements d'implication dans la gestion	2.96	.98	.55**	.60**	(.90)
<b>Échantillon 2</b>					
1- Habilitation Psychologique	3.826	.722	(.90)		
2- Comportements discrétionnaires d'habilitation	7.494	1.537	.37**	(.90)	
3- Comportements d'implication dans la gestion	3.057	.912	.56**	.56**	(.90)
<b>Échantillon 3 - employés</b>					
1- Habilitation Psychologique	3.96	.67	(.89)		
2- Comportements discrétionnaires d'habilitation	7.32	1.56	.54**	(.90)	
3- Comportements d'implication dans la gestion	2.90	.90	.54**	.59**	(.88)
<b>Échantillon 3 - supérieurs</b>					
1- Habilitation Psychologique	3.93	.66	(.88)		
2- Comportements discrétionnaires d'habilitation	6.59	1.96	.45**	(.96)	
3- Comportements d'implication dans la gestion	2.56	.95	.40**	.73**	(.94)

\*\* $p < 0.01$  \* $p < 0.05$