UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Empowerment: Quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale?

par Patrick Migneault

École de relations industrielles Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de M.Sc. en relations industrielles



© Patrick Migneault, 2006

HD 4815 U54 2006 V-018



Direction des bibliothèques

AVIS

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

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

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

NOTICE

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

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

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

Université de Montréal Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:

Empowerment: Quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale?

présenté par

Patrick Migneault

est évalué par un jury composé des personnes suivantes :

| Alain Marchand |
|------------------------|
| président-rapporteur |
| Vincent Rousseau |
| directeur de recherche |
| Gilles Guérin |
| membre du jury |

L'objectif du présent mémoire est de recenser les différents déterminants environnementaux de l'habilitation des employés au travail. Plus précisément, le concept de climat psychologique est utilisé comme cadre intégrateur. Six dimensions composent la notion de climat d'habilitation, à savoir la tâche enrichie, la clarté du rôle, les collègues habilitants, le supérieur habilitant, l'organisation habilitante et l'accès aux ressources. Ces dimensions sont mises en relation avec, d'une part, l'état psychologique d'habilitation et, d'autre part, les manifestations comportementales de l'habilitation. Aussi, le lieu de contrôle des employés est pris en compte à titre de variable modératrice pouvant intervenir sur les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'habilitation psychologique.

Les données ont été recueillies auprès de travailleurs de premier niveau provenant de six organisations. En tout, 258 participants ont répondu au questionnaire. Après avoir réalisé des analyses de régressions hiérarchiques pour tester les cinq hypothèses à l'étude, un modèle alternatif a été développé. Les résultats des analyses acheminatoires (path analysis) indiquent que les dimensions supérieur habilitant et organisation habilitante sont possiblement des antécédents des autres dimensions du climat d'habilitation. Plus précisément, la dimension organisation habilitante influence les dimensions supérieur habilitant, tâche enrichie et accès aux ressources. Pour sa part, la dimension supérieur habilitant est liée aux dimensions clarté du rôle et collègues habilitants. Les implications pratiques et théoriques qui découlent de ces résultats sont présentées ainsi que les limites et certaines recommandations.

Mots-clés: habilitation du personnel, habilitation psychologique, habilitation comportementale, climat psychologique, lieu de contrôle

The objective of the present study is to list the various environmental determinants of employee empowerment at work. More precisely, the concept of psychological climate is utilized as integrating framework. Six dimensions make the concept of empowering climate. These include job characteristics, role clarity, empowering colleagues, empowering leader, empowering organization and the access to resources. These dimensions are related to, on one hand, the psychological empowerment and, on the other hand, the behavioral demonstrations of empowerment. Also, the locus of control is taken into account as a potential moderating variable that can intervene on the relations between dimensions of the empowering climate and psychological empowerment.

The data were collected from first level workers coming from six organizations. In all, 258 participants answered the questionnaire. After having carried out regression analysis to test the five assumptions being studied, an alternative model was developed. Additional analyses were carried out in order to better understand the various bonds which take place between dimensions of the empowering climate. The results of the path analysis indicate that empowering leader and empowering organization are possibly antecedents of the other dimensions of the empowering climate. More precisely, empowering organization influence empowering leader, job characteristics and access to resources. For its part, empowering leader is related to role clarity and empowering colleagues. The practical and theoretical implications that rise from these results are presented as well as the limits and certain recommendations.

Key words: employee empowerment, psychological empowerment, behavioral empowerment, psychological climate, locus of control

TABLE DES MATIÈRES

| Liste des figures | xi |
|---|-------|
| Liste des abréviations | . xii |
| Remerciements | xiii |
| INTRODUCTION | 1 |
| Question de recherche | 2 |
| La problématique dans la réalité | 3 |
| La problématique dans la littérature | 4 |
| Pertinence de la question de recherche en relations industrielles | 5 |
| CHAPITRE 1- CONTEXTE THÉORIQUE | 6 |
| 1.1 Définition du terme anglophone « empowerment » | 6 |
| 1.2 Présentation du concept d'habilitation | 7 |
| 1.2.1 Le courant managérial | 7 |
| 1.2.2 Le courant motivationnel | 8 |
| 1.3 Habilitation psychologique. | 9 |
| 1.3.1 Postulats de base | 10 |
| 1.4 Habilitation comportementale | 11 |
| 1.5 Climat psychologique | 12 |
| 1.6 Bilan des recherches. | 14 |
| 1.6. 1 Liens entre le climat d'habilitation et l'habilitation psychologique | 15 |
| 1.6.1.1 Liens entre les caractéristiques d'une tâche enrichie et l'habilitation | |
| psychologique | 15 |
| 1.6.1.2 Liens entre la clarté du rôle et l'habilitation psychologique | 19 |
| 1.6.1.3 Liens entre des collègues de travail habilitants et l'habilitation | |
| psychologique | 21 |
| 1.6.1.4 Liens entre un supérieur habilitant et l'habilitation psychologique | 24 |
| 1.6.1.5 Liens entre une organisation habilitante et l'habilitation | |
| psychologique | 30 |
| 1 6 1 6 Liens entre l'accès aux ressources et l'habilitation psychologique | 33 |

| 1.6.1.7 Sommaire du bilan des recherches entre le climat d'habilitation e | |
|--|----|
| l'HP 1.6.2 Liens entre le climat d'habilitation et l'habilitation comportementale | |
| 1.7 Rôle médiateur de l'habilitation psychologique | |
| 1.8 Effet de modération du lieu de contrôle | |
| 1.9 Caractéristiques individuelles et habilitation. | |
| 1.9.1 Caractéristiques sociodémographiques et habilitation psychologique | |
| 1.10 Modèle d'analyse | |
| • | |
| 1.11 Hypothèses de recherche CHAPITRE 2- MÉTHODOLOGIE | |
| | |
| 2.1 Devis de recherche | |
| 2.2 Déroulement de la recherche | |
| 2.3 Participants | |
| 2.4 Matériel | |
| 2.4.1 Le climat d'habilitation | |
| 2.4.1.1 Tâche enrichie | |
| 2.4.1.2 Clarté du rôle | |
| 2.4.1.3 Collègues de travail habilitants | |
| 2.4.1.4 Supérieur habilitant | |
| 2.4.1.5 Organisation habilitante | |
| 2.4.1.6 Accès aux ressources | |
| 2.4.2 Habilitation psychologique | |
| 2.4.3 Habilitation comportementale | |
| 2.4.4 Lieu de contrôle | 56 |
| 2.5 Étude pilote | |
| 2.6 Considérations éthiques | 57 |
| CHAPITRE 3- ANALYSES DES RÉSULTATS | 58 |
| 3.1 Analyses préliminaires | 58 |
| 3.2 Vérification des hypothèses | 63 |
| 3.2.1 Vérification des relations entre les dimensions du climat d'habilitation et | ţ. |
| מזינה | 63 |

| 3.2.2 Vérification des relations entre les dimensions du climat d'habilitation e | et . |
|--|-------|
| <i>l'HC</i> | 64 |
| 3.2.3 Vérification de la relation entre l'HP et l'HC | 65 |
| 3.2.4 Vérification de l'effet médiateur de l'HP dans les relations entre les | |
| dimensions du climat d'habilitation et l'HC | 66 |
| 3.2.5 Vérification de l'effet modérateur du lieu de contrôle sur les relations | |
| entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HP | 68 |
| 3.2.6 Question exploratoire | 73 |
| 3.3 Analyses supplémentaires | 74 |
| CHAPITRE 4- DISCUSSION | 79 |
| 4.1 Rappel de l'objectif du mémoire | 79 |
| 4.2 Discussion des résultats de la recherche | 80 |
| 4.2.1 Les relations entre le climat d'habilitation et l'HP | 80 |
| 4.2.2 Les relations entre le climat d'habilitation et l'HC | 84 |
| 4.2.3 La relation entre HP et HC | 86 |
| 4.2.4 L'effet médiateur de l'HP dans les relations entre les dimensions du | |
| climat d'habilitation et l'HC | 87 |
| 4.2.5 L'effet de modération du lieu de contrôle sur les relations entre les | |
| dimensions du climat d'habilitation et l'HP | 88 |
| 4.2.6 L'effet spécifique de chacune des dimensions du climat d'habilitation | 90 |
| 4.2.7 Modélisation des dimensions du climat d'habilitation | 92 |
| 4.3 Limites | 93 |
| 4.4 Apports de la recherche | 94 |
| 4.4.1 Applications théoriques | 94 |
| 4.4.2 Applications pratiques | 96 |
| 4.5 Recherches futures | 98 |
| CONCLUSION | 101 |
| RÉFÉRENCES | 105 |
| Annexe A | |
| Annexe B | |
| THIRDAY U | VVV11 |

Liste des tableaux

| Tableau I. | Cadre conceptuel des déterminants environnementaux de l'HP inspiré de Jones et James (1979) |
|---------------|--|
| Tableau II. | Définition des composantes d'une tâche enrichie selon Hackman et Oldham (1980) |
| Tableau III. | Déterminants de l'HP relatifs aux caractéristiques de la tâche enrichie |
| Tableau IV. | Déterminants de l'HP relatifs à la clarté du rôle20 |
| Tableau V. | Déterminants de l'HP relatifs aux comportements des collègues de travail |
| Tableau VI. | Définition des composantes pour les dimensions collègues de travail habilitants, supérieur habilitant et organisation habilitante inspirées de Boudrias (2004) |
| Tableau VII. | Déterminants de l'HP relatifs aux comportements du supérieur28 |
| Tableau VIII. | Déterminants de l'HP relatifs aux actions de l'organisation32 |
| Tableau IX. | Déterminants de l'HP relatifs à l'accès aux ressources |
| Tableau X. | Corrélations entre les dimensions du climat d'habilitation et certains <i>OCB</i> telles que rapportées dans la méta-analyse de Podsakoff et al. (2000) |
| Tableau XI. | Résultantes comportementales de l'habilitation psychologique39 |
| Tableau XII. | Résultantes comportementales de l'habilitation psychologique selon Boudrias (2004) |
| Tableau XIII. | Présentation des hypothèses |
| Tableau XIV. | Statistiques descriptives (moyenne et écart type), coefficients de cohérence interne et corrélations |
| Tableau XV. | Analyses de régression en regard de l'effet des caractéristiques sociodémographiques sur l'HP et sur l'HC63 |

| dimensions du climat d'habilitation et l'HP64 |
|---|
| Tableau XVII. Analyse de régression concernant les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HC |
| Tableau XVIII. Analyse de régression de l'effet de l'HP sur l'HC66 |
| Tableau XIX. Analyse de régression en regard du rôle médiateur de l'HP68 |
| Tableau XX. Analyses de régression concernant l'effet modérateur du lieu de contrôle sur les relations entre les dimensions du climat psychologique et l'HP |
| Tableau XXI. Pourcentage de variance expliquée par chacune des dimensions du climat d'habilitation sur l'HP |
| Tableau XXII. Analyses de régression concernant les relations entre les caractéristiques sociodémographiques et les dimensions du climat d'habilitation (tâche enrichie, clarté du rôle, collègues habilitants, supérieur habilitant et accès aux ressources) |
| Tableau XXIII. Analyses factorielles (matrice pattern) concernant la mesure de la tâche enrichiexxvii |
| Tableau XXIV. Analyses factorielles (matrice pattern) concernant la mesure de la clarté du rôlexxviii |
| Tableau XXV. Analyses factorielles (matrice pattern) concernant la mesure des collègues habilitantsxxix |
| Tableau XXVI. Analyses factorielles (matrice pattern) concernant la mesure du supérieur habilitantxxx |
| Tableau XXVII. Analyses factorielles (matrice pattern) concernant la mesure de l'organisation habilitantexxxi |
| Tableau XXVIII. Analyse de régression concernant les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et de l'HP sur l'HCxxxiii |
| Tableau XXIX. Analyse de régression concernant les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HPxxxiv |
| Tableau XXX. Analyse de régression concernant les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et la dimension tâche enrichie |

| Tableau XXXI. Analyse de régression concernant les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et la dimension clarté du | |
|---|--------|
| rôle | XXXVI |
| Tableau XXXII. Analyse de régression concernant les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et la dimension collègues | |
| habilitantsx | xxvii |
| Tableau XXXIII. Analyse de régression concernant les relations entre les | |
| dimensions du climat d'habilitation et la dimension accès aux ressourcesxx | cxviii |
| Tableau XXXIV. Analyse de régression concernant la relation entre la | |
| dimension organisation habilitante et la dimension supérieur | |
| habilitant | xxxix |

Liste des figures

| Figure 1. | Représentation schématique du modèle d'analyse4 | 7 |
|-----------|--|----|
| Figure 2. | Représentation graphique de l'effet modérateur du lieu de contrôle sur la relation entre des collègues habilitants et l'HP | '1 |
| Figure 3. | Représentation graphique de l'effet modérateur du lieu de contrôle sur la relation entre une organisation habilitante et l'HP7 | '2 |
| Figure 4. | Représentation graphique de l'effet modérateur du lieu de contrôle sur la relation entre l'accès aux ressources et l'HP | '2 |
| Figure 5. | Modèle alternatif qui découle des analyses acheminatoires (path analysis) | /8 |

Liste des abréviations

HP : Habilitation psychologique

HC: Habilitation comportementale

OCB: Organizational Citizenship Behavior (comportements de citoyenneté organisationnelle)

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier Patrick Gaudreau qui fut sans contredit une source d'inspiration à mes tous débuts. Par son dévouement et la passion qui l'habite, il m'a m'intéressé à la recherche. Un grand merci également à Jean-Sébastien Boudrias qui a su m'apporter une aide précieuse tout au long de cette recherche. Toujours à l'écoute, il m'a guidé dans le dédale de mon sujet. Je tiens aussi à souligner l'apport inestimable de Vincent Rousseau, directeur de recherche. Je voudrais lui exprimer ma gratitude pour toute l'empathie et l'écoute dont il a su faire preuve face à mes difficultés qui semblaient insurmontables. Grâce à lui, j'ai pu bénéficier d'une orientation et d'un soutien remarquable, tout en ayant la liberté d'explorer les avenues qui m'intéressaient. Par son inspiration, il m'a amené à me dépasser et à livrer l'oeuvre de ma vie !!! Enfin, ces remerciements ne seraient pas complets sans souligner l'apport inestimable de ma famille et plus particulièrement de ma copine, Karine. Merci pour ton support et ton écoute. Tu as su me donner la force nécessaire pour aller jusqu'au bout.

À toi ma muse, pour ton aide précieuse et surtout, pour tes encouragements.

INTRODUCTION

Au cours des dernières années, les organisations ont dû faire face à une mondialisation croissante des marchés et à la concurrence de plus en plus féroce qui en découle. Dans l'optique de demeurer concurrentielles, les organisations doivent user d'ingéniosité afin de se démarquer (Corsun et Enz, 1999; Randolph, 1995). Pour ce faire, davantage d'efforts sont déployés pour faire en sorte que les employés soient mis à contribution en étant plus efficaces et plus efficients. Dans les années 80, est apparu le concept d'empowerment (également désigné en français par l'appellation « habilitation ») et depuis, ce concept ne cesse de susciter l'intérêt des praticiens et des théoriciens (Wilkinson, 1998). Des pratiques qui visent à augmenter le pouvoir décisionnel et à responsabiliser les employés sont de plus en plus utilisées pour augmenter la productivité, améliorer la satisfaction de la clientèle ou encore, obtenir un certain avantage compétitif (Carless, 2004; Koberg, Boss, Senjem et Goodman, 1999) Le postulat de base repose essentiellement sur l'idée que les pratiques d'empowerment contribuent à inciter les employés à manifester des comportements d'efficacité et d'efficience qui, à leur tour, favorisent la performance organisationnelle et la flexibilité organisationnelle (Spreitzer, 1995a).

Augmenter la productivité, améliorer la satisfaction de la clientèle et obtenir un certain avantage compétitif font partie des avantages postulés de l'empowerment. Dans l'optique d'atteindre ces objectifs, plusieurs théoriciens tentent d'identifier les déterminants qui facilitent l'apparition d'un sentiment de contrôle chez les travailleurs (Carless, 2004; Koberg et al., 1999; Kraimer, Seibert et Liden, 1999; Laschinger, Finegan, Shamian et Wilk, 2004; Liden, Wayne et Sparrowe, 2000; Spreitzer, 1996). Ces nombreux déterminants identifiés sont généralement sociostructurels et sont présents dans les divers programmes d'empowerment qui sont implantés dans les organisations.

L'idée d'augmenter le pouvoir décisionnel des employés de la base est une démarche qui comprend une certaine connotation idéologique et certains auteurs ont souligné la connotation négative associée au terme empowerment (Collins, 1999). En effet, ce dernier est parfois jumelé à des termes tels que manipulation et exploitation puisque les demandes sont parfois de plus en plus grandes sans pour autant qu'il y ait un juste retour du balancier (Lincoln, Travers, Ackers et Wilkinson, 2002; Wilkinson, 1998). De plus, l'empowerment est souvent utilisé pour attirer l'œil du lecteur (buzzword) (Carless, 2004; Liden et al., 2000; Lincoln et al., 2002; Siegall et Gardner, 2000) et dans des contextes bien différents (Ford et Fottler, 1995). C'est pourquoi, il est important de bien spécifier que l'orientation choisie du présent mémoire sera principalement managériale puisqu'un des objectifs de la présente étude est d'identifier les déterminants de l'empowerment. Pour y parvenir, nous présupposons alors qu'il y a partage et délégation des pouvoirs des dirigeants de l'organisation vers les travailleurs afin de leur donner les pouvoirs d'agir requis et de réduire leur sentiment d'aliénation. Les déterminants environnementaux créés donc un état d'esprit favorable à l'empowerment qui se traduit par la suite en comportements (pro) actifs dans l'organisation.

Question de recherche

Certaines organisations misent sur leurs ressources humaines afin de répondre à la globalisation des marchés. L'empowerment peut être un mode de gestion qui s'inscrit dans ce courant de pratiques. L'intérêt principal des gestionnaires pour l'empowerment vient de la croyance qu'il augmente l'initiative et responsabilise les employés en créant chez ces derniers un sentiment de pouvoir d'agir (Spreitzer, 1995a). Dans cette optique, la question de recherche se formule comme suit :

Quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale?

En d'autres termes, cette question de recherche vise à identifier les déterminants environnementaux les plus importants de l'empowerment (regrouper sous le vocable de climat psychologique) et de les mettre en relation avec l'empowerment (soit habilitation en français) en tant que construit psychologique et comportemental. L'intérêt principal de cette question porte donc essentiellement sur les antécédents de l'empowerment.

La problématique dans la réalité

Malgré les nombreux avantages postulés de l'empowerment, les résultats attendus pour l'individu et pour l'organisation ne sont pas toujours présents et les auteurs sont donc nombreux à remettre en question les bienfaits de l'empowerment (Cunningham et Hyman, 1999; Foster-Fishman et Keys, 1997; Harley, 1999; Thorlakson et Murray, 1996). Parmi les raisons possibles pouvant expliquer cet échec, soulignons tout d'abord la panoplie de facteurs susceptibles de contribuer au sentiment de pouvoir d'agir. En 1996, la recherche sur l'empowerment était au stade embryonnaire (Spreitzer, 1996) et tout porte à croire que, présentement, plusieurs avancées sur le sujet sont encore possibles. À ce titre, les praticiens ne savent pas encore exactement sur quels déterminants ils doivent miser lors de l'implantation d'un programme d'empowerment puisqu'une panoplie de facteurs ont été identifiés dans la littérature. De plus, aucune recherche n'a encore fait l'étude simultanée des facteurs jugés les plus influents. Au niveau des conséquences de l'empowerment, le même scénario se reproduit. Certes, plusieurs conséquences de l'empowerment ont été identifiées, mais celles-ci sont principalement de nature attitudinale (satisfaction, engagement, motivation) et très rarement comportementale (performance dans le rôle et hors rôle). Pourtant, il y a lieu de se questionner sur la valeur ajoutée d'attitudes favorables à l'empowerment comparativement à des comportements qui traduisent une véritable responsabilisation de l'individu.

Dans un autre ordre d'idées, il se pourrait que la perception de contrôle qu'éprouve un individu ne soit pas équivalente au niveau de contrôle objectivement délégué par les pratiques d'empowerment. Il y lieu de croire que la perception de

contrôle ressentie par l'individu est un déterminant beaucoup plus grand de la performance individuelle, voir même organisationnelle (Spreitzer, 1995a). Ainsi, il est faux de croire que les pratiques d'empowerment ont un effet direct sur les comportements de l'individu. Un état d'esprit favorable à la responsabilisation doit d'abord être suscité. Cet état cognitif influence par la suite les comportements de l'individu qui se traduisent en comportements (pro) actifs dans l'organisation. Ne pas tenir compte des cognitions des travailleurs serait une grave erreur des gestionnaires lors de l'implantation de pratiques d'empowerment (Wagner, 1994). L'état d'esprit dans lequel se trouve l'individu serait un déterminant beaucoup plus important de ses comportements plutôt que les pratiques managériales en soi.

La problématique dans la littérature

Plusieurs études mettent en évidence des déterminants de l'empowerment (Carless, 2004; Koberg et al., 1999; Kraimer et al., 1999; Laschinger et al., 2004; Liden et al., 2000; Spreitzer, 1996). Cependant, à notre connaissance, une seule étude a fait la recension et la synthèse des déterminants de l'empowerment (Boudrias, Gobert, Savoie et Vandenberghe, 2003). Puisque très peu d'études ont porté sur la synthèse des déterminants de l'empowerment, il est donc difficile de connaître l'importance relative de chacun. Nous croyons qu'une recherche visant à synthétiser les nombreux déterminants environnementaux de l'empowerment sous un concept intégrateur favoriserait l'avancement des connaissances. À prime abord, l'étude de Carless (2004) apparaît pertinente en ce sens qu'elle traite du lien entre le climat psychologique et l'empowerment. Par contre, dans celle-ci, l'environnement en lien avec la tâche n'a pas été pris en compte. Pourtant, les résultats des études de Gagné, Senécal et Koestner (1997), Kraimer et al. (1999) ainsi que Liden et al. (2000) indiquent tous qu'une tâche enrichie a une influence significative sur le sentiment de contrôle des travailleurs. Malgré cette faille, nous sommes d'avis que le climat psychologique pourrait servir de concept intégrateur pour les déterminants de l'empowerment. À condition, bien entendu, de ne pas omettre le rôle joué par les caractéristiques de la tâche.

Par ailleurs, le concept même d'empowerment gagnerait à être mieux défini. En effet, pour certains auteurs, le terme correspond à des pratiques managériales qui visent à responsabiliser les individus (Laschinger et al., 2004; Thorlakson et Murray, 1996). Pour d'autres, il s'agit essentiellement d'un état cognitif empreint de pouvoir d'agir qui s'apparente à la motivation intrinsèque (Menon, 1999, 2001; Spreitzer, 1995a, 1995b). Plus récemment, une perspective comportementale a été développée (Boudrias, 2004). Étant donné ces divergences de points de vue, il serait intéressant de tester ces trois conceptualisations qui sont certes distinctes mais, sans doute complémentaires. Une meilleure compréhension des liens qui s'opèrent entre ces trois opérationnalisations permettrait de contribuer à l'avancement des connaissances au sujet de l'empowerment des employés.

Pertinence de la question de recherche en relations industrielles

Les relations industrielles, qui ont pour objet d'étude la relation d'emploi (Whitfield et Strauss, 1998), s'intéressent fortement à la notion de pouvoir. En effet, ce terme est au cœur de la relation d'emploi puisque dirigeants et travailleurs cherchent à maximiser leur pouvoir face à l'autre parti. Étant donné que le pouvoir est inhérent au concept d'empowerment, la présente étude est donc tout à fait pertinente en relations industrielles. En effet, elle vise, d'une part, à identifier les facteurs de l'environnement qui peuvent susciter un sentiment d'empowerment chez les travailleurs et, d'autre part, à vérifier les effets de ce sentiment sur les comportements de ces mêmes travailleurs.

CHAPITRE 1- CONTEXTE THÉORIQUE

Le présent chapitre vise à présenter l'état des connaissances scientifiques concernant l'habilitation des employées (employee empowerment). Dans un premier temps, les différentes variables à l'étude seront présentées, soit l'habilitation psychologique, l'habilitation comportementale, le climat psychologique et le lieu de contrôle. Dans un deuxième temps, le bilan des recherches sur les relations entre les principales variables à l'étude sera exposé. Dans un troisième temps, cela conduira au modèle d'analyse et à la présentation des hypothèses de recherche.

1.1 Définition du terme anglophone « empowerment »

D'un point de vue linguistique, le terme *empowerment* signifie gain de pouvoir. Le Bossé et Dufort (2001) décomposent le terme en trois éléments :

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

Pour résumer, l'empowerment pourrait être compris comme un mouvement général d'acquisition du pouvoir en vue de produire quelque chose ou d'atteindre un objectif spécifique (Boudrias, 2004). En français, ce terme correspond approximativement à « habilitation » qui signifie rendre légalement quelqu'un apte à accomplir un acte (Petit Larousse, 2000). Bien que le terme anglophone ait été adopté par bon nombre de praticiens francophones, nous emploierons à partir de maintenant l'expression « habilitation » en lieu et place d'empowerment. Il aurait également été possible d'employer les mots responsabilisation ou pouvoir d'agir qui, à notre sens, sont plus précis, mais nous poursuivrons avec le terme habilitation qui semble être l'expression la plus couramment employée dans la littérature francophone.

1.2 Présentation du concept d'habilitation

Deux courants distincts se sont intéressés à l'étude de l'habilitation. D'une part, le courant managérial qui porte principalement sur les facteurs sociostructurels qui favorisent l'émergence de l'habilitation. D'autre part, le courant motivationnel qui considère l'habilitation comme étant un état cognitif. D'entrée de jeu, notons que ces deux courants sont complémentaires et gagnent à être considérés simultanément pour mieux comprendre l'habilitation des employés (Boudrias et al., 2003).

1.2.1 Le courant managérial

Dans le courant managérial, l'habilitation signifie la passation de certains pouvoirs et responsabilités des dirigeants d'une organisation (groupe dominant) vers un groupe dominé, par exemple les travailleurs de premier niveau (Kanter, 1977; Lashley, 1999; Lawler, 1986). L'intérêt d'une telle pratique réside dans la perspective que le transfert de pouvoirs aux travailleurs permettra alors de réaliser des gains au niveau de l'efficacité de l'entreprise. Comme le mentionne Boudrias (2004): « Dans cette conception, l'empowerment des employés demeure la prérogative de l'employeur et constitue un moyen plutôt qu'une fin en soi » (p. 20). Ainsi, le courant managérial perçoit principalement le concept d'habilitation comme étant relationnel, c'est-à-dire que les pouvoirs détenus par un individu sont transférés à un autre individu.

Prise dans un sens large, l'habilitation du personnel peut correspondre à plusieurs appellations (ex. gestion participative, délégation de pouvoir, implication totale) et plusieurs formes (ex. qualité totale, équipes de travail autonomes, structures organisationnelles aplaties et décentralisées). L'habilitation est alors synonyme aux termes anglophones « high commitment » (Walton, 1985), « excellence » (Peters et Waterman, 1982), « high performance » (Osterman, 1994) et « high involvement » (Lawler, 1986). Globalement, ces pratiques prônent un transfert de la prise de décision des niveaux organisationnels supérieurs vers des niveaux subalternes. L'habilitation peut donc s'inscrire dans ce courant des pratiques

de gestion qui mettent l'emphase sur les ressources humaines afin de développer un avantage compétitif (Hardy et Leiba-O'Sullivan, 1998; Lawler, 1986; Pfeffer, 1994).

La différence entre l'habilitation et des concepts comme la participation, l'implication et la délégation réside dans le fait que le concept d'habilitation est un construit beaucoup plus global qui englobe ces derniers (Ford et Fottler, 1995). Par exemple, dans la présente étude, la participation n'est qu'une composante du climat psychologique qui, jumelée avec d'autres composantes, correspondent à l'habilitation. Par conséquent, plusieurs consultants ont substitué des concepts qui étaient jadis plus couramment utilisés, notamment la gestion participative, pour le concept d'habilitation qui est plus complet (Boudrias, 2004).

1.2.2 Le courant motivationnel

Les chercheurs qui s'inscrivent dans le courant motivationnel, principalement des psychologues organisationnels, s'intéressent davantage à l'habilitation en tant qu'état cognitif (Menon, 2001; Spreitzer, 1996). En conséquence, pour qu'il y ait habilitation, les individus doivent se percevoir comme étant en contrôle de la situation. La perception de contrôle se traduit par la suite en comportements habilités. Autrement dit, l'avantage du courant motivationnel par rapport au courant managérial est que les bénéfices anticipés de l'habilitation se matérialiseront uniquement si les nouvelles pratiques de gestion arrivent à susciter un certain état d'esprit chez les individus (Boudrias, 2004).

Ce courant s'appuie sur les nombreuses théories de la motivation comme celle de Herzberg (1966) qui a élaboré une théorie portant sur les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène. Essentiellement, pour améliorer la motivation et la satisfaction des travailleurs, il prône l'enrichissement des emplois afin de créer des emplois plus stimulants. L'idée a d'ailleurs été reprise et opérationnalisée par Hackman et Oldham (1980) qui mentionnent que les caractéristiques de la tâche doivent être stimulantes, sinon l'individu ne percevra pas sa tâche comme étant effectivement enrichie. Ainsi, le courant motivationnel postule que l'habilitation est

davantage un phénomène cognitif qu'entretiennent les travailleurs au sujet de leur capacité à faire face aux événements, aux situations et aux gens au travail (Conger et Kanungo, 1988; Menon, 1999, 2001; Spreitzer, 1995a; Thomas et Velthouse, 1990; Zimmerman, 1995). L'habilitation serait davantage un état subjectif ressenti par les travailleurs qui est alors désigné par l'appellation « habilitation psychologique ».

1.3 Habilitation psychologique

Conger et Kanungo (1988), qui ont été les pionniers dans l'étude de l'habilitation psychologique (HP), définissent ce concept comme étant un état motivationnel découlant du sentiment de compétence. Thomas et Velthouse (1990) postulent quant à eux que l'HP est multidimensionnel et qu'elle ne peut être conceptualisée selon une seule dimension. Spreitzer (1995a), qui s'est inspirée, d'une part, du modèle théorique de Thomas et Velthouse (1990) et, d'autre part, du modèle de Hackman et Oldman (1980) qui porte sur les caractéristiques d'une tâche enrichie, propose une définition opérationnelle de l'HP comprenant quatre dimensions :

Sens: Le degré auquel un individu accorde de la valeur à l'objectif ou à la finalité de son travail (Hackman et Oldham, 1980).

<u>Compétence</u>: Le degré auquel un individu croit en sa capacité d'effectuer son travail de façon efficace (Bandura, 1989).

<u>Autodétermination</u>: Le degré auquel un individu a le sentiment d'avoir la liberté de faire des choix dans l'initiation et la régulation de ses actions (Deci et Ryan, 1987).

Impact: Le degré auquel un individu perçoit qu'il peut influencer les résultats stratégiques, administratifs ou opérationnels au travail (Ashforth, 1989).

Ces quatre dimensions se combinent de façon additive pour constituer le construit motivationnel global de l'HP (Thomas et Velthouse, 1990). Ceci implique qu'un manque au niveau de n'importe quelle dimension diminue, mais n'élimine pas complètement, le degré global d'habilitation ressenti par l'individu (Boudrias, 2004). Conjointement, ces quatre cognitions reflètent l'« orientation active d'un individu en regard de son rôle au travail [...], qui fait en sorte que celui-ci souhaite et se sent capable de façonner son rôle et son milieu de travail »¹.

Bien que cette conceptualisation en quatre dimensions est celle qui est la plus largement acceptée dans la communauté scientifique, certains auteurs remettent en question cette structure (Fulford et Enz, 1995; Kraimer et al., 1999; Menon, 1999, 2001). En effet, Fulford et Enz (1995) et Menon (1999, 2001) croient plutôt que le concept d'HP est un construit à trois dimensions. Pour ces derniers, les dimensions choix et impact se combinent pour former la dimension influence ou sentiment de contrôle. Néanmoins, nous utiliserons la conceptualisation de Spreitzer (1995ab, 1996) puisque la structure interne de cette conceptualisation a déjà été validée et confirmée à plusieurs reprises (Boudrias, 2004).

1.3.1 Postulats de base

Spreitzer (1995a) émet trois postulats de base en ce qui a trait à l'HP. Premièrement, l'habilitation n'est pas un trait de personnalité transférable à différentes situations, mais plutôt un ensemble de cognitions influencé par l'environnement de travail. Un trait de personnalité, au contraire, est une caractéristique relativement stable et générale de la manière d'être d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve (Pervin, 1993). Ainsi, une personne pourrait être habilitée à un certain moment donné, mais ne plus l'être quelques temps plus tard. Inversement, il est également possible qu'un individu non habilité puisse le devenir. L'habilitation peut donc varier dans le temps alors que les traits de personnalité sont relativement stables (ex. l'extraversion). Deuxièmement, l'habilitation est une variable continue et non pas dichotomique.

¹ Traduction libre de Spreitzer, 1995a; p.1444

Conséquemment, l'habilitation est un concept qui peut être présent à des degrés divers qui vont de non habilité à pleinement habilité. Enfin, l'habilitation n'est pas un construit global généralisable à plusieurs sphères de vie d'un employé (à la maison, dans les loisirs, à l'école, etc.), mais spécifique au monde du travail.

1.4 Habilitation comportementale

Les pratiques d'habilitation ne visent pas seulement à modifier les cognitions des travailleurs. En effet, les dirigeants qui mettent en place des approches de gestion axées sur l'habilitation du personnel cherchent surtout à produire des résultats concrets (ex. efficience, efficacité). Ainsi, la performance d'une organisation implique que les travailleurs traduisent leurs cognitions en comportements. Selon Spreitzer (1995a), l'HP réfère à un ensemble de croyances qui reflètent une orientation (pro)active d'un individu par rapport à son rôle de travail. Ainsi, ces cognitions sont censées être à l'origine des comportements attendus d'une personne habilitée dans son organisation. Boudrias (2004) définit le concept d'habilitation comportementale (HC) comme étant « des comportements relativement volontaires visant à assurer l'efficacité des opérations ou à améliorer l'efficience du travail dans l'organisation » (p. 105). L'étude de l'habilitation ne devrait pas se limiter au seul volet cognitif, mais devrait également inclure un volet comportemental. Cela permet de vérifier si l'habilitation se traduit réellement, pour le travailleur, en un plus grand contrôle de ses activités et une plus grande implication dans son travail (Zimmerman, 1995). Certains auteurs ont d'ailleurs souligné que l'HP devrait se manifester par une orientation plus (pro)active dans son travail (Conger et Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995a; Thomas et Velthouse, 1990). D'autres comportements ont également été proposés dans la littérature (ex. prise d'initiatives, activité soutenue, résilience face au stress) (Conger et Kanungo, 1988; Kirkman et Rosen, 1999; Menon, 1999, 2001; Spreitzer, 1995a; Thomas et Velthouse, 1990).

Boudrias (2004) est l'un des seuls auteurs à avoir développé un cadre théorique de l'HC. Selon sa conception, cinq types de comportements sont susceptibles d'être émis par un employé habilité à savoir: efficacité dans la réalisation de ses tâches, amélioration dans son travail, collaboration efficace, amélioration dans son groupe de travail et investissement au niveau organisationnel. L'HC est sans contredit la variable la plus pertinente pour mesurer les conséquences comportementales de l'HP. En effet, « les indicateurs reflètent spécifiquement des manifestations comportementales associées à l'habilitation de l'employé » (Boudrias, 2004 : p.164). Conceptuellement parlant, l'habilitation pourrait également se manifester à travers des comportements liés au rôle comme la performance individuelle (Liden et al., 2000) et des comportements allant au-delà du rôle comme les comportements de citoyenneté organisationnelle (organizational citizenship behavior; OCB) qui ont été grandement étudiés dans les dernières années (Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach, 2000). La différence majeure entre l'HC et les OCB serait que ces derniers concernent uniquement les comportements hors rôle, alors que l'HC correspond autant aux comportements reliés au rôle que ceux hors rôle.

1.5 Climat psychologique

Le climat psychologique se définit comme étant une représentation cognitive individualisée et organisée de la structure, des processus et des événements qui compose un environnement de travail (Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost et Roberts, 2003). Cette organisation perceptuelle de l'environnement permet à l'individu d'interpréter les événements, de les anticiper et d'ajuster en conséquence ses actions. Sur le plan conceptuel, le climat psychologique doit être employé dans le but de mesurer un aspect précis de l'environnement de travail (ex. climat de sécurité, climat de confiance, climat d'ouverture). Dans la présente étude, l'objet d'intérêt sera d'évaluer si l'environnement de travail permet de créer un climat d'habilitation, c'est-à-dire un climat dans lequel les travailleurs sont responsabilisés puisqu'ils se sentent en contrôle. D'ailleurs, plusieurs études ont souligné

l'importance de l'environnement organisationnel sur le sentiment d'habilitation des travailleurs (Carless, 2004; Conger et Kanungo, 1988; Randolph, 1995; Spreitzer, 1996; Thomas et Velthouse, 1990). Aussi, dans la présente étude, le climat psychologique servira de cadre intégrateur afin de structurer les antécédents associés à l'environnement. L'appellation climat d'habilitation est celle qui sera retenue pour désigner la notion d'un climat psychologique empreint d'éléments sociostructurels habilitants.

Le climat psychologique repose sur deux postulats de base (Jones et James, 1979). Premièrement, les résultats obtenus sur une mesure du climat psychologique représentent les perceptions des individus face à un environnement et ne portent donc pas sur les conditions objectives. Deuxièmement, des individus qui font face à un même environnement devraient rapportés des résultats similaires. Il est toutefois possible que deux individus qui évoluent dans un même environnement le perçoivent différemment. Par exemple, il se pourrait qu'un individu perçoive son environnement de travail comme étant personnellement bénéfique alors qu'un second pourrait percevoir le même environnement comme étant personnellement nuisible (Carless, 2004).

Pour représenter le climat psychologique, la conception multidimensionnelle de Jones et James (1979) est l'une des plus utilisées. Elle se divise en cinq dimensions, à savoir la tâche, le rôle, les collègues de travail, le supérieur et l'organisation. Cette conception du climat psychologique pourrait ainsi servir de cadre conceptuel afin d'intégrer les nombreux déterminants environnementaux de l'HP. Il importe de souligner qu'une recension de ceux-ci a d'abord été effectuée. Ensuite, nous avons cherché à créer des composantes pour chacune des dimensions afin d'organiser le mieux possible les nombreuses relations établies avec l'HP. Suite à cette structuration, il est apparu qu'une sixième dimension devait être incluse afin de saisir l'influence que peut avoir l'accessibilité des ressources sur l'HP. Le cadre conceptuel résultant de cette synthèse est présenté au Tableau I.

Tableau I. Cadre conceptuel des déterminants environnementaux de l'HP inspiré de Jones et James (1979)

| Dimension | Composantes |
|-------------------------------------|--|
| 1. Tâche enrichie | Variété Identité Signification Rétroaction de la tâche |
| 2. Clarté du rôle | Clarté des méthodes de travail Clarté de la planification du travail Clarté des critères de performance Clarté des limites de responsabilités |
| 3. Collègues de travail habilitants | Partage du pouvoir Développement des compétences Partage de l'information Reconnaissance de la performance Qualité des relations interpersonnelles |
| 4. Supérieur habilitant | Partage du pouvoir Développement des compétences Partage de l'information Reconnaissance de la performance Qualité des relations interpersonnelles |
| 5. Organisation habilitante | Partage du pouvoir Développement des compétences Partage de l'information Reconnaissance de la performance Qualité des relations interpersonnelles |
| 6. Accès aux ressources | [Conception unidimensionnelle] |

Notes: Jones et James (1979) ont proposé les cinq premières dimensions auxquelles nous ajoutons une sixième dimension soit l'accès aux ressources.

1.6 Bilan des recherches

À la lumière des différents concepts que nous avons énoncés, il convient de présenter le bilan des recherches sur les différentes relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HP, entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HC et finalement, entre l'HP et l'HC.

1.6. 1 Liens entre le climat d'habilitation et l'habilitation psychologique

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à identifier des déterminants de l'HP (Boudrias, 2004; Hancer, 2001; Liden et al, 2000; Sparrowe, 1994; Spreitzer, 1995a, 1996). Leurs résultats indiquent tous que la perception qu'a un individu de son environnement de travail peut influencer son sentiment d'HP. Par conséquent, il est possible d'avancer que le climat d'habilitation est lié à l'HP. Jusqu'à présent, une seule étude s'est attardée à mesurer la relation entre le climat d'habilitation et l'HP. Il s'agit de l'étude de Carless (2004) qui a mis en relation le climat psychologique sous forme de construit global en lien avec l'HP et a obtenu une corrélation significative de .68. Cependant, comme le recommande Parker et ses collaborateurs (2003), il serait préférable de traiter séparément chacune des dimensions du climat psychologique afin de parvenir à des résultats plus précis. Par exemple, l'étude de Carless (2004) ne permet pas de bien juger l'importance relative de chacune des dimensions du climat psychologique sur l'HP. Même si le nombre de recherches ayant étudié la relation entre le climat psychologique et l'HP est très faible (Carless, 2004), plusieurs études ont porté sur au moins une des dimensions du climat psychologique à la fois. Il est important de souligner que, parmi toutes ces études, aucune n'a inclus simultanément les six dimensions en question.

1.6.1.1 Liens entre les caractéristiques d'une tâche enrichie et l'habilitation psychologique

La première dimension du climat d'habilitation est la tâche enrichie. Essentiellement, une tâche se définit comme étant l'ensemble des éléments appartenant à une étape d'un processus de travail, comportant un début et une fin clairement identifiables (Pettersen, 2000). Pour ce qui est de l'adjectif « enrichie », cette caractéristique s'inspire des travaux de Herzberg (1966) qui a, sans contredit, été l'un des pionniers dans l'étude des caractéristiques d'une tâche stimulante lorsqu'il proposa d'enrichir et d'élargir les tâches pour susciter la motivation intrinsèque des travailleurs. Hackman et Oldham (1975, 1980) ont également contribué fortement à l'étude de ce concept en développant une mesure empirique (JDS: Job Diagnostic Survey) qui évalue le niveau d'enrichissement d'une tâche en

fonction de cinq composantes : variété, identité, signification, autonomie et rétroaction de la tâche (voir Tableau II pour une définition des composantes).

Tableau II. Définition des composantes d'une tâche enrichie selon Hackman et Oldham (1980)

| Composante | Définition | | | |
|-------------------------|---|--|--|--|
| Variété | Le degré auquel une tâche requiert l'exécution de diverses activités faisant appel à plusieurs compétences de l'individu. | | | |
| Identité | Le degré auquel une tâche nécessite de compléter un processus complet de travail. | | | |
| Signification | Le degré auquel une tâche a un impact substantiel sur la vie ou sur le travail des autres et ce, autant pour les gens à l'intérieur de l'organisation qu'à l'extérieur. | | | |
| Autonomie | Le degré auquel une tâche permet d'être libre, indépendant et d'avoir de la discrétion dans la planification de son travail et dans la détermination des procédures à utiliser. | | | |
| Rétroaction de la tâche | Le degré auquel un individu reçoit de l'information claire et directe au sujet de sa performance lors de la réalisation d'une tâche. | | | |

Pour évaluer le potentiel motivationnel d'une tâche (MPS: Motivating Potential Score), Hackman et Oldham (1980) proposent une formule dans laquelle les composantes variété, identification et signification sont additionnées et divisées par trois. Ils multiplient ensuite ce score aux deux autres dimensions, soit l'autonomie et la rétroaction de la tâche pour former le potentiel motivationnel d'une tâche. Les cinq composantes peuvent donc se combiner pour constituer le degré de stimulation d'une tâche. Plusieurs chercheurs ont d'ailleurs fait appel à ce procédé pour traiter les caractéristiques d'une tâche en lien avec l'HP (Gagné et al., 1997; Kraimer et al., 1999). Ces chercheurs se sont basés sur Hackman et Oldham (1980) qui postulent que les composantes créent des états psychologiques critiques chez l'individu pour ensuite se traduire en comportements qui rendent compte de ces états d'esprit. Étant donné que les états cognitifs anticipés s'apparentent fortement à de la

motivation intrinsèque, plusieurs auteurs y ont donc vu un lien logique à faire entre les caractéristiques d'une tâche enrichie et l'HP (Gagné et al., 1997; Gobert, 2000; Kraimer et al., 1999; Liden et al, 2000).

En ce qui concerne les liens qui unissent les composantes de la tâche enrichie à l'HP, il va de soi que la composante signification (qui comprend la variété, l'identité et la signification de la tâche) est généralement celle qui corrèle le plus fortement avec la dimension sens de l'HP. Un travail significatif fait généralement du sens pour un individu. La composante rétroaction de la tâche est quant à elle plus fortement reliée à la dimension impact de l'HP puisqu'elle permet de faire connaître le poids des décisions que prend un individu. Elle semble également avoir un effet diffus sur les dimensions compétence (Kraimer et al., 1999) et impact (Gagné et al., 1997). Pour ce qui est de la composante autonomie en lien avec la dimension autodétermination de l'HP, une trop grande ressemblance conceptuelle semble faire en sorte qu'elles corrèlent trop fortement (ex. corrélation de .74 dans l'étude de Kraimer et al., 1999). La composante autonomie sera donc retirée de la présente étude et les quatre autres composantes seront conservées. Cette décision est d'ailleurs appuyée par Liden et al. (2000) qui ont également exclu cette composante pour les mêmes raisons.

Enfin, il est important de spécifier qu'un score global sera créé pour les quatre composantes de la tâche enrichie afin de pouvoir évaluer le potentiel motivationnel d'une tâche. La présente étude ne portera donc pas sur les diverses relations au niveau des composantes, mais concernera la relation entre le score global d'une tâche enrichie et le score global d'HP. Cette façon de faire est généralement celle qui prévaut lorsque d'autres variables contextuelles sont considérées dans l'étude des déterminants de l'HP (Liden et al., 2000). Ainsi, le caractère enrichi de la tâche sera mis en relation avec l'HP et une relation positive est attendue entre les deux scores globaux (voir Tableau III).

Tableau III. Déterminants de l'HP relatifs aux caractéristiques de la tâche enrichie^a

| Étude | Déterminant | Sens | Compétence | Choix | Impact | Score global d'HP |
|-------------------------------------|---|-----------------|-------------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| Gagné et al. (1997) ^{bf} | Autonomie | • | β=26* | β =.63* | $\beta = .28**$ | |
| | Feed-back du travail | 1 | i | $\beta = .13*$ | $\beta = 20*$ | ; |
| | Signification h | $\beta = .29**$ | ŀ | ŀ | ŀ | ŀ |
| Kraimer et al. (1999) ^{cg} | Autonomie | .26 | .10 | .74 | .56 | : |
| | Rétroaction du travail | .38 | .28 | .45 | .50 | ŀ |
| | Signification h | .36 | .21 | .49 | .47 | ; |
| Gobert (2000) ^d | Variété | .29** | .IIns | .10ns | .30** | **14. |
| | Identité | .37** | .23** | .39** | *61. | **0* |
| | Signification | .41** | .26** | .12 ^{ns} | .33** | .37** |
| | Autonomie | .33** | .15 ^{ns} | **29. | .46** | **09. |
| | Rétroaction du travail | .33** | *61 | .35** | .30** | * * 1 * |
| Liden et al. (2000) ^e | Caractéristiques de la tâche (global) sans l'autonomie | .57** | **91. | **47* | **15. | 1 |

Notes: ^a Les résultats qui apparaissent dans ce tableau renvoient à des coefficients de corrélation, sauf avis contraire. ^b N = 199, ^c N = 183, ^d N = 150, ^e N = 337.

f Dans cette étude, les coefficients de corrélation entre les variables ne sont pas fournis.

^g Dans cette étude, les seuils de signification ne sont pas fournis.

h La signification du travail correspond à la moyenne de trois caractéristiques de la tâche : variété, identité et signification. -- = non disponible. ns = non significatif. * p < 05. **p < 01.

1.6.1.2 Liens entre la clarté du rôle et l'habilitation psychologique

La deuxième dimension du climat d'habilitation, soit la clarté du rôle, se définit comme étant le degré auquel les attentes et les responsabilités sont clairement énoncées (Carless, 2004). La théorie sur les rôles au sein de l'organisation a principalement été influencée par les travaux de Rizzo (Rizzo, House et Lirtzman, 1970). Pour ce dernier, les travailleurs doivent recevoir des responsabilités claires pour leur permettre d'orienter et de concentrer leurs efforts. Selon Sawyer (1992), le concept de clarté de rôle est multidimensionnel et comprend la clarté des buts et la clarté des processus. Ainsi, la compréhension des buts permet aux individus de mieux diriger leurs efforts. Quant à la compréhension des processus, elle permet aux individus d'utiliser les moyens appropriés pour atteindre les buts.

Dans la littérature, certains auteurs ont également abordé la notion d'ambiguïté de rôle qui, en fait, est l'opposé sur le plan conceptuel de la clarté du rôle et correspond à un manque d'information au sujet de son rôle (Joiner et Bartham, 2004; Spreitzer, 1995b, 1996). Dans leur conceptualisation de l'ambiguïté de rôle, Breaugh et Colihan (1994) ajoutent une troisième composante à la conceptualisation de Sawyer (1992), soit la planification du temps. Pour ces derniers, il faut non seulement connaître les buts à atteindre, comment les atteindre, mais également à quel moment les atteindre. Plusieurs travaux de recherche sur l'HP ont également souligné l'importance d'avoir un rôle et des responsabilités claires afin d'être en mesure de vivre de l'HP (Carless, 2004; Herrenkohl, Judson et Heffner, 1999; Seibert, Silver et Randolph, 2004; Spreitzer, Noble, Mishra et Cooke, 1999). Plus les limites sont clairement énoncées, plus un individu peut alors connaître avec précision jusqu'à quel point il peut exercer son autonomie (Hackman et Oldham, 1980). L'habilitation n'équivaut pas à laisser les gens à eux mêmes, mais bien à leur donner une entière liberté dans les tâches prescrites à l'intérieur d'un cadre clairement défini.

En ce qui a trait aux résultats empiriques, Spreitzer (1996) a confirmé que l'ambiguïté de rôle est négativement reliée à l'HP, tout comme Joiner et Bartham

(2004). Ces résultats corroborent ceux de Sawyer (1992) qui avait établi que l'ambiguïté de rôle est reliée à un plus faible niveau de motivation intrinsèque. Ainsi, un travailleur qui connaît bien les limites de son autorité et ce qui est attendu de lui sera plus en mesure de répondre rapidement aux besoins de la situation et de faire les bons choix puisqu'il n'existe aucune ambiguïté (Ford et Fottler, 1995; Quinn et Spreitzer, 1997; Randolph, 1995; Seibert et al., 2004). Il devrait également se sentir plus confiant de pouvoir faire la différence et d'avoir un certain impact sur la situation. Il se sentira plus compétent puisqu'il connaît bien les limites de son rôle et son travail fera du sens puisque son rôle est clair (Carless, 2004; Herrenkohl et al., 1999). Bien que plusieurs auteurs ont souligné l'importance de la clarté du rôle dans la détermination de l'HP, très peu d'études empiriques ont eu comme objet d'analyse le rôle (voir Tableau IV).

Tableau IV. Déterminants de l'HP relatifs à la clarté du rôle^a

| Étude | Déterminant | Sens | Compé- tence | Choix | Impact | Score global d'HP |
|---------------------------------------|--------------------------------|------|-----------------|-------|--------|-------------------------|
| Spreitzer (1995b) ^b | Ambiguïté de rôle ^e | | | | | 23** |
| Spreitzer (1996) ^c | Ambiguïté de rôle ^e | 18** | 20** | 13* | 21** | 20*** |
| Joiner et Bartham (2004) ^d | Ambiguïté de rôle ^e | 26* | 20* | 33* | 16 | |

Notes: ^a Les résultats qui apparaissent dans ce tableau renvoient à des coefficients de corrélation.

^b N = 324. ^c N = 393. ^d N = 157.

^e L'ambiguïté de rôle est l'opposée sur le plan conceptuel de la clarté du rôle. --= non disponible.

^{*} *p*<.05. ***p*<.01. *** *p*<.001.

1.6.1.3 Liens entre des collègues de travail habilitants et l'habilitation psychologique

La troisième dimension du climat d'habilitation concerne les **collègues de travail habilitants** qui signifie le degré auquel les comportements d'habilitation des collègues favorisent la responsabilisation d'un individu. Ainsi, par leurs manières d'agir, les collègues de travail peuvent influencer de façon importante le sentiment d'HP d'un individu. Afin d'identifier les composantes relatives aux comportements d'habilitation des collègues de travail, nous nous sommes inspirés du modèle de Boudrias (2004) traitant des comportements d'habilitation d'un supérieur. Les cinq dimensions sont : partage du pouvoir, développement des compétences, partage de l'information, reconnaissance de la performance et qualité des relations interpersonnelles (pour une définition de chacune des dimensions, voir le Tableau 6 dans la section 1.6.1.4).

Premièrement, pour ce qui est de la composante partage du pouvoir, certains chercheurs ont établi que des collègues de travail qui impliquent les pairs avant de prendre une décision sont source d'HP (Koberg et al., 1999). En partageant le pouvoir, les collègues accordent de la valeur aux opinions des autres, ce qui contribue à accroître leur HP. En particulier, cela a un effet sur les dimensions compétence, choix et impact de l'HP (Thomas et Velthouse, 1990). Tout comme le fait de sentir que son opinion est prise en considération, avant qu'une décision ne soit prise, donne un sens à son travail. Deuxièmement, le développement des compétences peut être facilité par les comportements d'habilitation des collègues de travail qui, par leurs nombreux conseils et le partage de leur expertise, peuvent induire un sentiment d'HP (Kirkman et Rosen, 1999). L'apprentissage vicariant, que l'on peut définir comme étant le fait d'apprendre en regardant faire quelqu'un d'autre, serait également un antécédent de l'HP (Bandura, 1989). Plus précisément, la dimension compétence serait visée puisque l'individu se sent alors plus en confiance à l'égard de ses capacités (Conger et Kanungo, 1988). Troisièmement, des pairs qui partagent l'information utile à la réalisation du travail permettent de donner un sens au travail à réaliser (Seers, 1989). L'individu en question peut alors se

percevoir comme étant impliqué dans son groupe de travail, ce qui contribue à accroître son niveau d'HP. Quatrièmement, les collègues peuvent reconnaître les efforts et la performance d'un individu, ce qui aura alors un effet sur son sentiment d'HP, en particulier sur les dimensions compétence et impact (Kirkman et Rosen, 1999). En effet, par leurs commentaires sur la performance, les collègues de travail permettent à un individu de savoir s'il est compétent et si ses comportements ont un impact dans le groupe de travail. Cinquièmement, par la qualité des relations interpersonnelles, les collègues de travail sont susceptibles de créer les conditions nécessaires à l'apparition de l'HP (Hancer, 2001; Koberg et al., 1999; Liden et al., 2000; Seers, 1989). Des relations positives empreintes de confiance et de soutien devraient susciter un sentiment de compétence chez l'individu habilité (Conger et Kanungo, 1988). De plus, les collègues de travail jouent un effet puissant face à l'adversité en fournissant de l'aide et du soutien ce qui favorise le sentiment d'impact (Corsun et Enz, 1999; Siegall et Gardner, 2000). L'individu en question se sent appuyé et soutenu par ses collègues de travail, ce qui accroît l' HP.

Pour conclure sur les comportements d'habilitation des collègues de travail, plusieurs écrits ont porté sur la cinquième composante, soit la qualité des relations interpersonnelles. Le Tableau 5 présente les résultats de plusieurs études (Corsun et Enz, 1999; Joiner et Bartham, 2004; Koberg et al., 1999; Liden et al., 2000; Siegall et Gardner, 2000) que nous pourrions inclure dans la composante en question. Quant aux quatre autres composantes, seule l'étude de Koberg et al. (1999), avec la participation et le partage des pouvoirs, correspond à la composante partage du pouvoir. À l'heure actuelle, la littérature n'est donc pas très étoffée en ce qui concerne les comportements que pourraient émettre des collègues de travail afin d'induire un sentiment d'HP chez un individu (voir Tableau V). Une relation positive et significative est néanmoins anticipée entre le score global des collègues habilitants et l'HP.

Tableau V. Déterminants de l'HP relatifs aux comportements des collègues de travaila

| Étude | Déferminant | Sens | Compétence | Choix | Impact | Score global d'HP |
|---------------------------------------|--|--------|-------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|
| Koberg et al. (1999) ^b | Participation (group | 1 | 1 1 | 1 | 1 | .53* |
| | Partage des pouvoirs | 1 | : | 1 | ŀ | *15. |
| | Confiance | ł | ŀ | ţ | ŀ | .34* |
| | Influence mutuelle | 1 | 1 | ! | ŀ | .47* |
| | | | | Influence J | Influence personnelle | |
| Corsun et Enz (1999) ^e | Soutien | ***15. | **** | .41 | .41*** | |
| Liden et al. (2000) ^d | TMX (qualité des échanges ontre les membres) | .57** | .16** | .47** | .51** | F |
| Siegall et Gardner (2000)* | | **97. | 04 ^{ns} | .13 ^{ns} | .26** | E |
| Joiner et Bartham (2004) ^f | Soutien | .17* | .10 ^{ns} | .18* | .11 ^{ns} | ı |
| | | | | | | |

Notes: ^a Les résultats qui apparaissent dans ce tableau renvoient à des coefficients de corrélation. ^b N=612. ^c N=292. ^d N=337. ^e N=203. ^f N=157. -- = non disponible. ns = non significatif. * p<.05. **p<.01. *** p<.001.

1.6.1.4 Liens entre un supérieur habilitant et l'habilitation psychologique

La quatrième dimension du climat d'habilitation se dénomme supérieur habilitant et correspond au degré avec lequel les comportements d'habilitation d'un supérieur favorisent la responsabilisation de ses subalternes. Dès les premiers balbutiements du concept d'HP, Conger et Kanungo (1988) ont identifié les comportements du supérieur comme étant un déterminant important. Plus récemment, Robbins, Crino et Fredendall (2002) parlent quant à eux d'un rôle clé. En effet, son rôle est de moins en moins celui d'un dirigeant, mais bien celui d'un leader qui donne l'exemple et inspire (Arnold, Arad, Rhoades et Drasgow, 2000; Conger et Kanungo, 1988; Maton et Salem, 1995; Randolph, 1995; Thorlakson et Murray, 1996). Trois courants majeurs se sont intéressés à l'influence du leader à l'égard de l'HP.

Un premier courant prend appui sur le modèle du leadership transformationnel de Bass (1985). Ce modèle permet d'évaluer, sur un continuum, si le leader est davantage transformationnel ou transactionnel. D'une part, le leader transformationnel correspond au leader qui établit de hauts standards et qui stimule intellectuellement ses subordonnés, ce qui, par augmente l'HP (Avolio, Zhu, Koh et Bhatia, 2004; Thomas et Velthouse, 1990). Par ces comportements, ce type de leader permet aux individus de donner un sens au travail à effectuer, ils se sentent plus compétents, ils peuvent faire des choix et ils ont un sentiment d'impact. Bien que le résultat d'Avolio et al. (2004) est faible en ce qui concerne le lien entre le leadership transformationnel et le score global d'HP (r = .15; p < .05) (voir Tableau VII), Morrison, Ladon et Fuller (1997) (tel que vu dans Boudrias et al., 2003) et Gobert (2000) ont obtenu des résultats conformes aux attentes (.23 < r < .43, p < .05). Bref, les corrélations entre un leader transformationnel et l'HP sont généralement positives et fortes.

D'autre part, le leader transactionnel se définit comme étant un leader qui exerce son influence par la mise en place d'objectifs clairs, par l'identification des résultats voulus, par l'évaluation fréquente des subalternes et par la distribution de récompenses en fonction des accomplissements (Dvir, Eden, Avolio et Shamir,

2002). La relation entre le leader transactionnel et ses subalternes a plutôt l'apparence d'un contrat où une confiance conditionnelle à l'exécution de ce contrat relie les deux partis (Jung et Avolio, 2000). Il apparaît donc que le leader transactionnel peut être efficace pour motiver ses subalternes, mais il ne s'engage pas assez activement dans l'établissement d'un lien émotionnel avec ceux-ci. Il se limite à satisfaire les besoins personnels immédiats en échange d'un effort et d'un rendement produisant le résultat demandé (Jung et Avolio, 2000; Pillai, Schriesheim et Williams, 1999). Les récompenses contingentes favorisent ainsi une motivation de type extrinsèque qui n'incite pas un individu à se prendre en main. Le leader transactionnel n'est généralement pas considéré comme un déterminant dans l'étude de l'HP.

Dans un second courant, plusieurs auteurs (Gomez et Rosen, 2001; Hancer, 2001; Liden et al., 2000; Sparrowe, 1994; Wat et Schaffer, 2005) ont confirmé que la qualité des relations entre le leader et ses subalternes [mesurée à l'aide du LMX: leader-member exchange de Dansereau, Graen et Haga, 1975] est un déterminant important de l'HP en tant que construit global (.38 < r < .65, p < .05) (voir Tableau VII). Ainsi, plus les relations sont bonnes entre un leader et ses membres, plus ces derniers sont susceptibles de vivre un niveau élevé d'HP. L'intérêt dans l'étude du LMX est que l'analyse se fait au niveau de la dyade, c'est-à-dire que les relations un à un sont étudiées. Le postulat de départ est que le leader n'agit pas de la même façon avec tous ses subalternes. Ainsi, lorsque la qualité de la relation est élevée, il y a lieu de croire que le subalterne obtient plus d'influence et de responsabilité dans son département. Cela lui permet alors de donner du sens à ce qu'il fait, de se sentir compétent, de pouvoir faire des choix et de vivre un certain sentiment d'impact au sein de son environnement de travail. Le LMX apparaît donc comme un déterminant important du sentiment d'HP.

Enfin, un troisième courant, plus récent, investigue des comportements spécifiques du leader qui favorisent l'apparition du sentiment d'HP. Dans ce courant, on retrouve plusieurs études qui ont développé des instruments qui

mesurent précisément les comportements attendus d'un supérieur habilitant. Par exemple, Arnold et al. (2000) ont identifié cinq composantes mesurant les comportements habilitants d'un leader (coaching, informe, donne l'exemple, démontre de l'intérêt et implique dans le processus décisionnel). Boudreault (2000) (dans Boudrias et al. (2003)) a mis en évidence quatre composantes (encourager, communiquer, répondre et déléguer). Pour leur part, Konczak et al. (2000) ont développé un questionnaire à six composantes (délégation de l'autorité, imputabilité, autonomie décisionnelle, partage de l'information, développement des compétences, coaching). Quant à Pearce, Sims, Cox, Ball, Schnell, Smith et Trevino (2003), ils ont identifié cinq composantes (encourage la pensée innovatrice, encourage l'autorécompense, encourage à se prendre en main, établit des objectifs de participation et encourage le travail en équipe). Finalement, Boudrias (2004) a développé un questionnaire en s'inspirant des composantes de Lawler (1986) au sujet d'un supérieur favorisant l'implication totale (partage du pouvoir, formation, accès à l'information et récompense), auxquelles il a ajouté une cinquième composante qui correspond à la qualité des relations interpersonnelles. Étant donné le caractère intégrateur des travaux de Boudrias (2004), nous emploierons cette conception des comportements habilitants d'un supérieur (les définitions de chacune des composantes sont présentées au Tableau VI).

Il est important de noter que les raisons expliquant les liens entre les comportements habilitants du supérieur et l'HP sont essentiellement les mêmes que celles concernant les liens entre les comportements habilitants des collègues et l'HP. Nous ne reprendrons donc pas ces explications. En ce qui a trait à la corrélation obtenue par Boudrias (2004) entre les comportements habilitants du supérieur (score global) et l'HP, la relation est positive et significative (r = .40; p < .01). Bien qu'aucune autre étude n'ait encore employé le questionnaire de Boudrias (2004), plusieurs ont porté sur les diverses composantes de son modèle. Ainsi, selon les résultats présentés dans le Tableau VII, le partage du pouvoir est relié positivement à l'HP (Konczak et al., 2000; Menon, 1999, 2001). Le développement des compétences accentue le sentiment d'HP (Konczak et al., 2000). Le partage de

l'information est également relié positivement à l'HP (Konczak et al., 2000). La composante reconnaissance est appuyée par les résultats de Gagné et al. (1997) qui se sont intéressés à la rétroaction du supérieur. Finalement, la qualité des relations interpersonnelles est reliée positivement à l'HP (Gomez et Rosen, 2001; Hancer, 2001; Liden et al., 2000; Siegall et Gardner; 2000; Sparrowe, 1994; Wat et Shaffer, 2005).

Bref, il apparaît que plusieurs études se sont intéressées à la relation entre les comportements habilitants du supérieur et l'HP, en particulier la composante qualité des relations interpersonnelles. Toutes les relations sont positives avec les dimensions de l'HP et la dimension compétence est généralement celle qui présente les corrélations les plus faibles. En somme, les comportements habilitants du supérieur devraient induire un sentiment global d'HP (voir Tableau VII).

Tableau VI. Définition des composantes pour les dimensions collègues de travail habilitants, supérieur habilitant et organisation habilitante inspirées de Boudrias (2004)

| Composante | Définition |
|---|--|
| Partage du pouvoir | Le degré auquel les acteurs (collègues habilitants, supérieur habilitant, organisation habilitante) impliquent un individu dans les processus décisionnels. |
| Développement des compétences | Le degré auquel les acteurs (collègues habilitants, supérieur habilitant, organisation habilitante) contribuent à développer la capacité d'un individu à réaliser son travail. |
| Partage de l'information | Le degré auquel les acteurs (collègues habilitants, supérieur habilitant, organisation habilitante) font circuler l'information qu'ils détiennent. |
| Reconnaissance de la performance | Le degré auquel les acteurs (collègues habilitants, supérieur habilitant, organisation habilitante) soulignent et valorisent la performance d'un individu. |
| Qualité des relations interpersonnelles | Le degré auquel les acteurs (collègues habilitants, supérieur habilitant, organisation habilitante) contribuent à maintenir des relations harmonieuses. |

Tableau VII. Déterminants de l'HP relatifs aux comportements du supérieur^a

| A. Leader transformationnel Morrison et al (1997) ^b Cor | Déterminant | Sens | Compétence | Choix | Impact | Score global d'HP |
|---|--|--------|-------------------|-----------|--------|----------------------|
| | | | | | | |
| | Considération individuelle | i | 1 | 1 | 1 | .26* |
| Stir | Stimulation intellectuelle | 3 | ı | • | Ł | .26* |
| Ins | Inspiration | | ı | 1 | ŀ | .25* |
| Inf | Influence idéalisée | : | ŀ | ř 1 | 1 | .23* |
| Gobert (2000) ^b Col | Considération individuelle | .24** | 01 ^{ns} | .33** | **65 | .43** |
| Sti | Stimulation intellectuelle | .21* | .02 ^{ns} | .31** | .53** | .40** |
| Ch | Charisme | *17: | .03 ^{ns} | .28** | .43** | .35** |
| Avolio et al. (2004) [°] Le | Leader transformationnel | 1 | ŀ | ł | ł | .15* |
| B. LMX | | | | | |) |
| Sparrowe (1994) ^d Écl | Échanges <i>Leader</i> -Membre | .26* | .25* | .46* | .26* | .38* |
| (L.) Liden et al. (2000)* Ecl | (<i>LIVA)</i> Echanges <i>Leader-</i> -Membre (1 MA) | .27** | .04 ^{ns} | .33** | .30* | ı |
| 77) | VLA.) | | | Influence | e, | |
| Hancer $(2001)^{f}$ \dot{E}_{CI} | Échanges <i>Leader-</i> Membre | *** | .22** | .57** | | **59. |
| Gomez et Rosen $(2001)^{\beta}$ Ecl | (<i>Livar</i>) Echanges <i>Leader</i> -Membre | É | τ | ij | Ě | .39** |
| Wat et Shaffer $(2005)^{\text{h}}$ $\dot{\text{Ecl}}$ | (<i>LMA</i>) Echanges <i>Leader-</i> Membre (<i>LMX</i>) | .30*** | **02. | .29*** | **** | ! |

Tableau VII. Déterminants de l'HP relatifs aux comportements du supérieur (suite)

| Étude | Déterminant | Sens | Compétence | Choix | Impact | Score global d'HP |
|------------------------------------|---|------------------|-------------------|-----------------------|------------|----------------------|
| C. Supérieur habilitant | | | | | | |
| Boudreault (2000) ^b | Leadership d'habilitation (encourager, communiquer, répondre, | ** | .26** | .32* | .27** | κ. * |
| Konczak et al. (2000) ⁱ | Konczak et al. (2000) Partage de l'information | 1 | I. | 1 | : | .42* |
| | Coaching | ļ | ŀ | ŀ | 2 | .46* |
| | Développement des habilités | 1 | ŀ | 1 | 3 | .47* |
| | Encouragement prise décision | 1 | ŀ | 1 | I I | .54* |
| | Délégation d'autorité | 1 | ł | 1 | 1 | .62* |
| | Partage de l'information | ! | 1 | ; | ł | *24. |
| | | Intern. des obj. | | Sentiment de contrôle | e contrôle | |
| Menon (2001) ³ | Délégation | .27* | .08 ^{ns} | .42** | * | .40*** |
| | Consultation | .32** | .34** | .33** | * | .43** |
| Boudrias (2004) ^k | Leadership d'habilitation (partage du pouvoir, développement des compétences, partage de l'information, reconnaissance et récompense, | .35** | .22** | .36** | .35** | **** |
| | relations positives) | | | | | |

Notes: ^a Les résultats qui apparaissent dans ce tableau renvoient à des coefficients de corrélation. ^b La taille de l'échantillon n'est pas fournie. ^c N = 520. ^d N = 182. ^e N = 337. ^f N = 924. ^g N = 128. ^h N = 183. ⁱ N = 84. ^j N = 66. ^k N = 359. -- = non disponible. ns = non significatif. * p < .05. **p < .01. *** p < .001.

1.6.1.5 Liens entre une organisation habilitante et l'habilitation psychologique

La cinquième dimension du climat d'habilitation a trait à la présence d'une organisation habilitante. Cette dimension est envisagée en fonction des comportements des membres de la direction. Conséquemment, elle représente le degré avec lequel les comportements d'habilitation des membres de la direction d'une organisation favorisent la responsabilisation des employés.

Bien que la littérature sur l'HP soit très diversifiée au niveau organisationnel, les écrits de Lawler (1986) et Kanter (1977) ont principalement influencé la recherche. Premièrement, Lawler (1986) a proposé un modèle comprenant quatre composantes pour susciter l'implication totale des employés. Ce concept est d'ailleurs très proche de l'habilitation, voire même similaire selon Spreitzer (1996). Brièvement, Lawler (1986) propose de donner aux employés de première ligne plus de pouvoir dans l'exercice de leurs fonctions, de rendre accessible l'information (surtout l'information stratégique), de développer davantage les connaissances et les compétences des travailleurs et finalement, d'attribuer des récompenses contingentes aux résultats atteints. Deuxièmement, les écrits de Kanter (1977) ont également eu un grand impact sur la recherche au niveau des déterminants organisationnels de l'HP. Celle-ci a proposé un modèle à six composantes pour induire de l'habilitation. Tout d'abord, le pouvoir formel qui est inhérent à la structure de l'organisation et au travail que le travailleur y effectue. Ensuite, le pouvoir informel qui est issu des alliances créées entre les acteurs au sein de l'organisation. Les autres composantes sont l'accès à l'information, au soutien, aux opportunités d'apprentissage et au développement. Somme toute, les écrits de ces deux auteurs permettent de structurer la littérature et pour identifier les composantes relatives à une organisation habilitante, nous nous sommes inspirés du modèle de Boudrias (2004) traitant des comportements d'habilitation d'un supérieur. Les cinq composantes étant : partage développement des compétences, partage de l'information, du pouvoir, reconnaissance de la performance et qualité des relations interpersonnelles (pour une définition de chacune des dimensions, voir Tableau VI).

Les raisons expliquant les liens entre les comportements d'habilitation des membres de la direction et l'HP reposent sur le même raisonnement que celui des collègues. Aussi, nous ne reprendrons pas ces explications. Par contre, en nous inspirant d'une littérature abondante au niveau organisationnel, nous avons pu identifier plusieurs déterminants en lien avec l'HP (voir Tableau VIII) que nous avons organisés en fonction du modèle à cinq composantes de Boudrias (2004). Ainsi, pour la première composante, soit le partage du pouvoir, certains auteurs avancent qu'impliquer les travailleurs dans le processus décisionnel permet à ces derniers de sentir qu'ils peuvent faire des choix et qu'ils ont un certain impact au niveau organisationnel (Thomas et Velthouse, 1990). En ce qui concerne la dimension développement des compétences, plusieurs auteurs s'entendent pour dire que donner de la formation aux travailleurs permet d'induire un sentiment de compétence (Conger et Kanungo, 1988; Hancer, 2001; Peccei et Rosenthal, 2001). Par ailleurs, partager l'information sur la mission et les valeurs de l'organisation (information stratégique) donne un sens aux actions des travailleurs, alors que partager l'information sur la performance amène plutôt un sentiment de compétence (Spreitzer, 1995a). Reconnaître la performance permet d'induire des sentiments de compétence et d'impact (Herrenkohl et al., 1999), alors que la qualité des relations interpersonnelles (ex. confiance, communication ouverte) induit plutôt des sentiments reliés aux dimensions sens, choix et impact (Hancer, 2001; Siegall et Gardner, 2000; Sparrowe, 1994; Spreitzer, 1995b).

En terminant, plusieurs écrits (Kanter, 1977; Lawler, 1986; Matthews, Diaz et Cole, 2003; Peterson et Zimmerman, 2004; Randolph, 1995; Spreitzer, 1996) ont porté sur les comportements que doivent aborder les membres de la direction dans le cadre d'un programme d'habilitation. Cependant, la grande majorité de ces études ne sont pas empiriques (Lashinger et al., 2004). La présente étude permettra de mieux cibler les comportements d'habilitation au niveau organisationnel (voir Tableau VIII).

Tableau VIII. Déterminants de l'HP relatifs aux actions de l'organisation^a

| Étude | Déterminant | Sens | Compétence | Choix | Impact | Score global d'HP |
|--|--------------------------------|--------|-------------------|-----------|--------|----------------------|
| Sparrowe (1994) ^b | Culture actualisante | .35* | . 11 ns | .32* | .20* | E 5 |
| Spreitzer (1995a) ^c | Information (mission et perf.) | .25*** | .25*** | .27*** | *** | ; |
| Spreitzer (1995b) ^d | Accès à l'information | ì | 1 | ŀ | ı | .31** |
| | Culture habilitante | 1 | 1 | ł | ļ | .34** |
| Spreitzer (1996) ^e | Climat participatif | su 90' | .14** | su 80° | 07 ns | .12** |
| | Information stratégique | **%1 | **** | .23** | .23** | **61. |
| Siegall et Gardner (2000) [†] Relations positives | Relations positives | .30** | .07 ^{ns} | .15* | .24** | 1 |
| | | | | Influence | nce | |
| Hancer (2001) ⁸ | Formation | .06 ns | .43** | on 70°. | su | **91. |
| | Véracité de l'information | **61. | .03 ns | .30** | * | .28** |
| | Confiance | 39** | *11. | .53** | * | .52** |
| | Communication ouverte | .31** | ***1. | .45** | * | **0L |
| Laschinger et al. (2004) ^{hi} | Habilitation structurelle | 1 | ł | l | ł | β =.38* |
| | | | | | | |

Notes: ^a Les résultats qui apparaissent dans ce tableau renvoient à des coefficients de corrélation, sauf avis contraire. ^b N = 182. ^c N = 128. ^d N = 324. ^e N = 393. ^f N = 203. ^g N = 924. ^h N = 185.

^{&#}x27;Dans cette étude, les coefficients de corrélation entre les variables ne sont pas fournis.

^{-- =} non disponible. ns = non significatif.

^{*} p<.05. **p<.01. *** p<.001.

1.6.1.6 Liens entre l'accès aux ressources et l'habilitation psychologique

Une sixième dimension s'ajoute au cinq dimensions précédentes du climat psychologique de Jones et James (1979) et complète le concept de climat d'habilitation. Cette dimension correspond à l'accès aux ressources et représente le degré avec lequel les ressources de l'organisation sont mises à la disposition des employés de la base. Cette dimension vise à inclure les travaux de certains auteurs qui avancent l'idée que l'élimination des barrières organisationnelles permet d'augmenter l'HP des individus, principalement le sentiment d'impact (Kanter, 1977; Laschinger et al., 2004; Spreitzer, 1996). D'ailleurs, Kanter (1977) incluait, dans la notion de pouvoir informel, l'accessibilité des ressources puisque cette dimension permet à un individu de se sentir davantage en contrôle de son environnement. En rendant les ressources accessibles, les opportunités de développement sont nombreuses et les individus peuvent exécuter leur travail librement. Pour y parvenir, la structure organisationnelle doit être davantage flexible et l'accès aux ressources stratégiques de l'organisation (matérielles, financières, humaines, etc.) doit être facilité. Le Tableau IX présente les quelques résultats empiriques que nous avons recensés. Une relation positive et significative est postulée entre l'accès aux ressources (en tant que construit global) et l'HP.

Tableau IX. Déterminants de l'HP relatifs à l'accès aux ressources^a

| Étude | Déterminant | Sens | Compé- tence | Choix | Impact | Score global d'HP |
|--------------------------------|---------------------------------|-------------------|-----------------|-------|--------|-------------------------|
| Spreitzer (1995b) ^a | Accès aux | | | | | .22** |
| Spreitzer (1996) ^b | ressources Accès aux ressources | .09 ^{ns} | .18** | .18** | .15** | |

Notes: ^a Les résultats qui apparaissent dans ce tableau renvoient à des coefficients de corrélation.

^b N = 324. ^c N = 393.

^{-- =} non disponible. ns = non significatif.

^{**}p<.01.

1.6.1.7 Sommaire du bilan des recherches entre le climat d'habilitation et l'HP

En résumé, il apparaît que certaines dimensions du climat d'habilitation ont plus fréquemment fait l'objet d'analyses que d'autres. Premièrement, la dimension tâche enrichie a été mise en relation avec l'HP à plusieurs reprises. Des liens ont été clairement établis entre ces deux variables puisqu'elles sont conceptuellement très proche. Deuxièmement, la clarté du rôle a été très peu étudiée au niveau empirique et ce, malgré plusieurs écrits qui ont souligné l'importance de bien encadrer l'autonomie des individus. Troisièmement, les collègues de travail ont été cités à quelques reprises dans la littérature sur l'HP. Leur influence est cependant incertaine puisque qu'aucune étude ne s'est intéressée à développer une mesure spécifique pour évaluer les comportements d'habilitation des collègues. Quatrièmement, la dimension supérieur habilitant est sans contredit celle qui a suscitée le plus d'écrits sur le sujet. Les cadres conceptuels sont bien étoffés et les résultats empiriques indiquent que le supérieur a un effet significatif sur l'HP. Cinquièmement, la dimension organisation habilitante a également fait l'objet de plusieurs écrits, mais les cadres conceptuels dans lesquels s'inscrivent les comportements proposés sont peu étoffés puisqu'ils portent régulièrement sur un seul aspect précis. Le nombre d'études empiriques est également faible à ce niveau. Sixièmement, la dimension accès aux ressources a été peu étudiée, mais certains auteurs ont souligné l'importance de soutenir les individus dans leurs efforts en leur donnant accès aux ressources dont ils ont besoin.

Actuellement, l'état des connaissances ne permet donc pas de déterminer le ou les facteurs les plus influents pour induire un sentiment d'HP chez les individus. En effet, à notre connaissance, il n'existe aucune étude ayant considéré conjointement l'ensemble des déterminants environnementaux de l'HP. Une telle tentative de synthèse serait grandement appropriée afin de permettre l'avancement des connaissances sur le sujet. Nous chercherons donc à combler cette lacune.

1.6.2 Liens entre le climat d'habilitation et l'habilitation comportementale

Au niveau de la recherche sur les comportements d'habilitation, il est à noter que la littérature est pratiquement inexistante et, par conséquent, qu'il n'existe à peu près pas d'études qui ont porté sur la relation entre le climat d'habilitation et l'habilitation comportementale. La seule donnée disponible concerne la dimension supérieur habilitant pour laquelle Boudrias (2004) a obtenu une corrélation positive avec l'HC (r = .15; p < .01). Étant donné que l'HC se définit comme étant des comportements liés au rôle et des comportements hors rôle, la littérature sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff et al., 2000) et sur la performance contextuelle (Parker et al., 2003) peut fournir des bases théoriques et empiriques pour appuyer les relations entre le climat d'habilitation et l'HC.

Dans leur méta-analyse, Podsakoff et al. (2000) mettent en évidence les relations entre chacune des dimensions du climat psychologique (tel que définit par Jones et James, 1979) et certains comportements hors rôle (OCB) tels que conceptualisés par Organ (1988) (comportements d'altruisme, comportements de courtoisie, comportements de conscience professionnelle, comportements de positivisme (sportsmanship) et comportements de vertu civique). Ainsi, pour la dimension tâche enrichie, les corrélations varient entre .14 à .27 (p < .05). Pour la dimension rôle, les corrélations rapportées portent sur l'ambiguïté de rôle (qui est l'opposé de la clarté de rôle) et s'étendent de -.02 à -.12 (certaines relations significatives et d'autres non-significatives). Au niveau des collègues de travail, la cohésion groupale corrèle significativement avec l'ensemble des OCB mesurés (.12 < r < .20; p < .05). Pour la dimension soutien du supérieur, les corrélations sont significatives et varient de .15 à .28 ($p \le .05$). Finalement, la dimension soutien de l'organisation corrèle significativement avec la dimension comportements d'altruisme (r = .31; p < .05) (voir Tableau X pour les corrélations). Il est à noter qu'aucun résultat n'est disponible pour la dimension accès aux ressources.

| Tableau X. Corrélations entre les | dimensions du d | climat d'habilitation et certains |
|-----------------------------------|--------------------|--|
| OCB telles que rapportée | s dans la méta-ana | lyse de Podsakoff et al. (2000) ^a |

| | Altruisme | Courtoisie | Conscience prof. | Positivisme | Vertu civique |
|---------------------------|-----------|------------|------------------|-------------|------------------|
| Tâche enrichie | .27* | .16* | .22* | .16* | .14* |
| Ambiguïté de rôle | 12* | 12* | 10 | 12* | 02 |
| Cohésion groupale | .19* | .20* | .12* | .17* | .15* |
| Soutien du supérieur | .26* | .28* | .25* | .25* | .15* |
| Soutien de l'organisation | .31* | | | | |

Notes: ^a Les résultats qui apparaissent dans ce tableau renvoient à des coefficients de corrélation.

-- = non disponible. * p < .05.

Dans leur méta-analyse portant sur le climat psychologique, Parker et al. (2003) rapportent plusieurs corrélations entre les dimensions du climat psychologique, tel que conceptualisé par Jones et James (1979), et la performance contextuelle qui correspond essentiellement à des comportements reliés au rôle. Ainsi, pour la dimension tâche, une corrélation de .08 (p < .05) a été observée en lien avec la performance contextuelle. Tout comme une corrélation de .05 (p < .05) pour la dimension rôle, .11 (p < .05) pour la dimension collègues de travail, .14 (p < .05) pour la dimension supérieur et .11 (p < .05) pour la dimension organisation. Aucun résultat n'est disponible pour la dimension accès aux ressources, mais une relation positive et significative pourrait être attendue étant donné que la performance individuelle est facilitée lorsque les ressources sont accessibles (Tesluk et Mathieu, 1999).

Ces résultats concernant les relations entre d'une part, les dimensions du climat psychologique et, d'autre part, la performance hors rôle et la performance dans le rôle permettent donc d'envisager que le climat d'habilitation devrait être relié positivement à l'HC. En effet, l'HC correspond autant à des comportements liés au rôle qu'hors rôle.

1.6.3 Liens entre l'habilitation psychologique et l'habilitation comportementale

Conger et Kanungo (1988) postulent que l'HP se traduit en comportements d'initiation et de persistance vers l'atteinte des objectifs dans la tâche. Thomas et Velthouse (1990) précisent des conséquences comportementales de l'HP associées à la gestion de soi, à savoir la responsabilisation dans les tâches, la concentration de l'énergie à la tâche, l'initiation de nouvelles tâches en fonction des demandes de la situation et la persistance face aux obstacles. Pour Zimmerman (1995), l'HP se traduit en une plus grande implication dans l'organisation et à la participation à la prise de décisions.

Cependant, seules quelques études empiriques documentent les liens entre l'HP et divers comportements d'efficacité chez les employés de premier niveau. De façon générale, ces études montrent que l'HP est corrélée positivement à des comportements d'innovation (Spreitzer, 1995ab), des comportements de créativité (Alge, Ballinger, Tangirala et Oakley, 2006), au service à la clientèle (Peccei et Rosenthal, 2001), à des comportements de citoyenneté organisationnelle (Alge et al., 2006; Bogler et Somech, 2005; Menon, 2001; Wat et Shaffer, 2005) et aux comportements liés à la performance contextuelle (Koberg et al., 1999; Liden et al., 2000; Spreitzer, 1995ab) (voir Tableau XI). Dans un esprit de synthèse, Boudrias (2004) a pour sa part établi des corrélations positives et significatives avec des comportements d'efficience et d'efficacité et ce, à trois niveaux différents (tâche, groupe, organisation) (voir Tableau XII).

Plusieurs écrits ont toutefois avancé des comportements qui pourraient découlés des différentes dimensions de l'HP (Conger et Kanungo, 1988; Kirkman et Rosen, 1999; Spreitzer, 1995a; Thomas et Velthouse, 1990). Ainsi, la dimension sens donnerait lieu à des comportements comme l'engagement, l'implication, la responsabilisation et le fait d'avoir plus d'énergie au travail (Hackman et Oldham, 1980; Herrenkohl et al., 1999; Kanter, 1977; Spreitzer, 1995a; Thomas et Velthouse, 1990). De la dimension compétence découlerait l'initiative, la présence d'efforts soutenus et la persistance (Conger et Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995a; Thomas et

Velthouse, 1990). La dimension choix donnerait lieu quant à elle à des comportements de flexibilité, de créativité, d'initiative et de résilience face aux difficultés (Deci et Ryan, 1985; Hackman et Oldham, 1980; Spreitzer, 1995a; Thomas et Velthouse, 1990). Finalement, la dimension impact serait associée à des comportements de proactivité et de performance (Spreitzer, 1995a; Thomas et Velthouse, 1990).

Cette recension des écrits portant sur les liens entre l'HP et l'HC permet de faire quelques constats. Premièrement, peu de travaux ont établi des liens clairs entre l'HP et divers comportements recherchés chez les employés habilités (ex. prise d'initiatives, fournir plus d'efforts, résilience face aux obstacles). Les résultats sont plutôt inconsistants d'une étude à l'autre et il est difficile de dégager de grandes tendances (voir Tableau XI). Deuxièmement, peu de chercheurs se sont intéressés à bien définir le concept d'HC (Boudrias, 2004). Troisièmement, les cadres conceptuels des quelques rares études qui ont porté sur l'HC sont peu étoffés et incomplets: soit ils ciblent des comportements reliés au rôle (ex. perfromance contextuelle), soit ils ciblent des comportements hors rôle (ex. OCB), mais rarement les deux à la fois. Aussi, un seul instrument a été recensé pour mesurer précisément les comportements attendus d'un individu habilité au travail et il s'agit de celui de Boudrias (2004). Bref, peu de recherches empiriques ont établi des liens clairs entre l'HP et l'HC puisque peu d'instruments portant spécifiquement sur l'HC ont été développés. La présente étude permettra de vérifier la relation entre l'HP et l'HC en utilisant l'instrument récemment développé par Boudrias (2004) à propos de l'HC.

Tableau XI. Résultantes comportementales de l'habilitation psychologique^a

| ai iat | Variables / Etudes | Sens | Competence | CIIOIX | ımpacı | ocore a Hr |
|--------|---|-------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|------------|
| A. (| Comportements proactifs | | | | 1 | |
| 11. (| A1. Comportements d'innovation | | | | | |
| | 1a) Spreitzer (1995a) ^b | .08 ^{ns} | .25*** | .10 ^{ns} | **61. | ł |
| _ | 1b) Spreitzer (1995b)° | 3 | 1 | ŀ | 1 | .34** |
| 14 | 2) Alge et al. (2006) ^d | **8I. | *** | .24** | .21** | 1 |
| A2. S | Service à la clientèle | Intern. des obj. | Compétence | Autonomie | | |
| · - | 1) Peccei et Rosenthal (2001)* | **** | .40** | .30** | i | 1 |
| B. (| Comportements de citoyenneté | Intern. des obj. | | Sentiment de contrôle | le contrôle | |
| | 1) Menon (2001) [‡] | .23* | .18 ^{ns} | 308* | * | ŀ |
| . 4 | 2) Bogler et Somech (2005) (OCB-I) ⁸ | : | .49*** | ***68. | .42** | .53*** |
| | Bogler et Somech (2005) (OCB-O) ⁸ | ł | .45*** | .37** | .40*** | ***05 |
| (1) | 3) Wat et Shaffer (2005) ^h (consciencieux) | .25*** | .33*** | .16* | .46** | 1 |
| | Wat et Shaffer (2005) ^h (esprit sportif) | .08 ^{ns} | .34*** | .11 ^{ns} | .17* | i |
| | Wat et Shaffer (2005) ^h (vertu civique) | .01 ^{ns} | .10 ^{ns} | .06 ^{ns} | 02 ^{ns} | I |
| | Wat et Shaffer (2005) ^h (courtoisie) | .37*** | .30** | .05 ^{ns} | .33*** | t t |
| | Wat et Shaffer (2005) ^h (altruisme) | 05 ^{ns} | .01 ns | **07. | .06 ^{ns} | I |
| 7 | 4) Alge et al. (2006) (OCB-I) ^d | * ! ! | ·10ns | .13* | .06 ^{ns} | ł |
| | Alge et al. (2006) (OCB-O) ^d | .20** | .07 ^{ns} | **07 | .21** | ! |

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

| Variables / Études | Sens | Compétence | Choix | Impact | Impact Score d'HP |
|--|-------------------|------------|-------------------|-----------|-------------------|
| C. Efficacité / performance individuelle | | | | | |
| 1a) Spreitzer (1995a) ^b | .05 ^{ns} | .20** | .10 ^{ns} | **02. | ; |
| 1b) Spreitzer (1995b) ^e | : | ŀ | ł | ì | **/1. |
| 2) Koberg et al. (1999) ⁱ | ; | l | i | ŀ | .38* |
| 3) Liden et al. (2000) | .15** | **61 | **91. | * *8I. | ì |
| | | | | | |

Notes: ^a Les résultats qui apparaissent dans ce tableau renvoient à des coefficients de corrélation.

^b N = 128. ^c N = 324. ^d N = 303. ^e N = 711. ^f N = 66. ^g N = 983. ^h N = 183. ⁱ N = 612. ^j N = 337.

-- = non disponible. ns = non significatif.

* p < .05. **p < .01. *** p < .001.

Tableau XII. Résultantes comportementales de l'habilitation psychologique selon Boudrias (2004)^{ab}

| Victorial | Efficacité | Amélioration | Collaboration | | Amélioration Investissement | Score global |
|-------------------|------------|--------------|---------------|--------|-----------------------------|----------------|
| variable | tâche | tâche | | groupe | organisationnel | d'HC |
| Sens | .31** | .30** | .22** | .25** | ****1. | .32** |
| Compétence | .32** | .31** | .14* | .25** | **** | .31** |
| Choix | .14** | **81. | .11* | .21** | *11. | .21** |
| Impact | .21** | .29** | .24** | .37** | .23** | .3 ** ** |
| Score global d'HP | .37** | .33** | .22** | .33** | **07. | .37** |

Notes : ^a Les résultats qui apparaissent dans ce tableau renvoient à des coefficients de corrélation. ^b N=359. * p<.05. **p<.01.

1.7 Rôle médiateur de l'habilitation psychologique

Dans cette section, nous aborderons les processus médiateurs entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HC. Il convient tout d'abord de mentionner qu'une variable médiatrice désigne une variable se situant entre la variable indépendante et dépendante dans une chaîne causale (Baron et Kenny, 1986). Ainsi, l'HP est susceptible d'agir à titre de variable médiatrice dans les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'habilitation comportementale. Ainsi, plus le climat est responsabilisant, plus les individus devraient vivre un sentiment d'habilitation et donc, plus ils seront portés à manifester des comportements d'habilitation. En d'autres termes, l'effet du climat d'habilitation sur l'HC passe par l'HP.

Dans la littérature, peu d'études ont mesuré empiriquement l'effet médiateur de l'HP et seulement quelques unes mettent en évidence un effet significatif complet entre les divers déterminants de l'HP et les conséquences (Alge et al., 2006; Avolio et al., 2004; Boudrias, 2004; Carless, 2004; Gagné et al., 1997; Hancer, 2001; Konczak et al., 2000; Kraimer et al., 1999; Seibert et al., 2004; Sparrowe, 1994; Spreitzer, 1995ab). D'autres y sont parvenus, mais uniquement pour certaines dimensions de l'HP (Liden et al., 2000; Wat et Shaffer, 2005). Enfin, Laschinger et al. (2004) n'ont pas été en mesure de confirmer l'effet médiateur de l'HP. La littérature apparaît donc contradictoire au niveau de l'effet médiateur de l'HP entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HC. Pour expliquer ces écarts, à noter la possible influence de la taille des échantillons qui peut parfois rendre plus difficile l'identification d'un effet significatif. Le choix des variables impliquées pour mesurer l'effet de médiation peut également être une raison; l'effet médiateur de l'HP étant peut-être significatif que dans certaines conditions précises. Dans le but de contribuer à l'avancement des connaissances, la présente étude cherchera donc à vérifier l'effet médiateur de l'HP dans les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HC.

1.8 Effet de modération du lieu de contrôle

La force des relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HP est susceptible de varier en fonction de caractéristiques personnelles (Laschinger et al., 2004). En effet, l'HP n'est pas simplement la résultante d'éléments sociostructurels, mais également de caractéristiques personnelles. Ainsi, certaines personnes sont plus sensibles que d'autres à l'effet des caractéristiques de l'environnement (Eby et Dobbins, 1997; Paulhus, 1983). Par conséquent, la force des différentes relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HP est appelée à fluctuer. Il y a donc lieu de croire que les déterminants de l'environnement de travail auront des effets différents sur l'HP en fonction de certaines caractéristiques personnelles des individus.

Les caractéristiques personnelles pouvant modérer les relations entre le climat d'habilitation et l'HP comprennent l'estime de soi (Menon, 1999, 2001; Spreitzer, 1995a; Vardi, 2000; Zimmerman, 1995), le besoin d'accomplissement (Vardi, 2000), l'endurance (Vardi, 2000) et la présence d'affect négatif (Carless, 2004). Quant au lieu de contrôle, il est sans contredit le trait de personnalité qui a été la plus étudié en lien avec l'HP (Keller et Dansereau, 1995; Koberg et al., 1999; Spreitzer, 1995a; Vardi, 2000). Le lieu de contrôle se définit comme étant le degré auquel les gens croient que ce qui leur arrive dépend de leurs propres comportements plutôt que de facteurs extérieurs, tels que la chance et les actions des autres (Rotter, 1966). Selon Thomas et Velthouse (1990), le lieu de contrôle est un trait de personnalité qui se rapproche beaucoup de la dimension impact de l'HP. En effet, le lieu de contrôle peut être considéré comme une généralisation du sentiment d'impact à travers différentes situations et à travers différents moments de vie (Boudrias et al., 2003). Par contre, le lieu de contrôle est une disposition stable dans le temps alors que le sentiment d'impact est une cognition qui varie selon le contexte et la situation. Puisqu'il est attendu qu'un individu qui se sent habilité croit en ses capacités d'avoir de l'influence et de l'impact, le lieu de contrôle apparaît donc comme une variable importante à tenir compte dans l'étude de l'HP.

Le lieu de contrôle est susceptible d'agir à titre de variable modératrice (VMo) sur les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HP. Une variable modératrice se définit comme étant une variable qui modifie la force et/ou la direction de la relation entre deux autres variables (Baron et Kenny, 1986). Par conséquent, il est possible de croire que les individus qui ont un lieu de contrôle interne se sentent généralement plus en confiance quant aux possibilités de modifier leur travail et leur environnement de travail (Spreitzer, 1995a). Ils ont donc le sentiment de pouvoir être des agents actifs dans leur milieu de travail et n'ont pas l'impression d'être assujettis aux forces extérieures. À l'opposé, ceux qui ont un lieu de contrôle externe croient davantage qu'ils n'ont aucun impact et qu'ils sont contrôlés par les forces du système. Ils seront donc moins portés à s'approprier les pouvoirs qui leurs sont délégués.

Bien que plusieurs études se soient intéressées au lieu de contrôle dans l'étude de l'HP (Keller et Dansereau, 1995; Koberg et al., 1999; Spreitzer, 1995a; Vardi, 2000), nous n'avons recensé aucune étude portant sur l'effet modérateur possible de cette variable à l'égard des relations entre le climat d'habilitation et l'HP. En effet, le lieu de contrôle a toujours été considéré comme une disposition personnelle de l'HP (Boudrias et al., 2003). Cependant, il est possible d'avancer que la force des relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HP pourrait fluctuer en fonction du lieu de contrôle des individus. Cette croyance s'appuie sur les travaux d'Hackman et Oldham (1975, 1980) qui stipulent que le besoin d'accomplissement (growth need strength) pourrait influencer la relation entre les caractéristiques d'une tâche enrichie et la motivation intrinsèque. Ainsi, nous croyons que, d'une part, le lieu de contrôle peut agir au même titre que le besoin d'accomplissement (les deux variables étant des caractéristiques personnelles) et, d'autre part, l'effet modérateur pourrait être extrapolé aux autres relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HP. D'ailleurs, ce dernier point est tout à fait congruent avec les résultats de Carless (2004) qui a récemment confirmé l'effet modérateur de l'affectivité négative sur la relation entre le climat psychologique et l'HP. Cet effet modérateur pourrait se décrire comme suit : les individus ayant un lieu de contrôle interne sont susceptibles de faire fluctuer à la hausse les diverses relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HP étant donné que l'individu croit en sa capacité d'influence. À l'inverse, les individus ayant un lieu de contrôle externe croient davantage qu'ils n'y peuvent rien et donc, les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HP seront plus faibles.

1.9 Caractéristiques individuelles et habilitation

En psychologie communautaire et dans le champ des pratiques sociales, l'habilitation signifie généralement qu'une personne ou qu'un groupe ayant des conditions de vie incapacitantes se prend en main afin d'accroître son contrôle sur sa situation et pour améliorer ses conditions de vie (Le Bossé et Dufort, 2001). C'est ainsi que certains auteurs se sont intéressés à l'habilitation des femmes (Kanter, 1977), à l'émancipation des Noirs (Black Power) et autres groupes minoritaires, à l'habilitation des gens illettrés ou avec peu d'éducation et finalement, à certains groupes sociaux défavorisés par les caractéristiques structurelles (les chômeurs, les pauvres, etc.) (Lincoln et al., 2002; Vogt et Murrell, 1990). Étant donné l'abondance de littérature sur l'habilitation au niveau des pratiques sociales, il convient de contrôler certaines caractéristiques sociodémographiques afin de bien mettre en évidence le rôle du climat d'habilitation en regard de l'HP et d'éviter de confondre les résultats avec ces caractéristiques. D'autant plus que plusieurs auteurs ont souligné l'importance de prendre en considération l'influence des caractéristiques personnelles des individus (Foster-Fishman et Keys, 1997; Paul, Niehoff et Turnley, 2000; Zimmerman, 1995). En effet, pour ces derniers, l'HP n'est pas uniquement le propre des déterminants sociostructurels, mais elle résulte aussi des caractéristiques de la personne.

1.9.1 Caractéristiques sociodémographiques et habilitation psychologique

Plusieurs auteurs ont cherché à vérifier si certaines caractéristiques sociodémographiques n'auraient pas une certaine influence sur le sentiment d'HP que peuvent vivre les travailleurs. Parmi les caractéristiques qui ont été identifiées

comme étant reliées à l'HP, à noter l'âge (Avolio et al., 2004; Hancer, 2001; Spreitzer, 1996; Vardi, 2000), le sexe (Hancer, 2001; Koberg et al., 1999; Spreitzer, 1996; Vardi, 2000), le niveau de scolarité (Hancer, 2001; Koberg et al., 1999, Spreitzer, 1996; Vardi, 2000), l'origine ethnique (Avolio et al., 2004; Hancer, 2001; Hui, Au et Fock, 2004; Koberg et al., 1999), l'ancienneté (Hancer, 2001; Koberg et al., 1999; Vardi, 2000) et le temps de travail (Hancer, 2001; Siegall et Gardner, 2000). Cependant, la littérature sur le sujet est inconsistante puisque les résultats varient beaucoup d'une étude à l'autre et s'avèrent généralement faibles. Quoi qu'il en soit, ces caractéristiques sociodémographiques seront contrôlées afin d'éviter qu'elles ne contaminent les résultats. Par ailleurs, étant donné que la littérature sur l'HC est peu étoffée, les variables de contrôle pour l'HP seront extrapoler à l'HC.

1.10 Modèle d'analyse

A la lumière du bilan des recherches que nous avons précédemment présenté, nous proposons un modèle d'analyse. Afin de classifier les nombreux déterminants sociostructurels de l'HP, nous nous sommes inspiré de la conception du climat psychologique de Jones et James (1979) qui, pour les besoins de la présente étude, correspond au climat d'habilitation. Cette conception a été retenue pour plusieurs raisons. Premièrement, elle permet de regrouper l'ensemble des déterminants environnementaux ayant une influence quelconque sur l'HP. Seule la dimension accès aux ressources a été ajoutée afin de compléter le modèle. Deuxièmement, cette conception a l'avantage d'avoir la dimension tâche qui était absente dans les études de Carless (2004) et Spreitzer (1996), deux des études les plus complètes sur les déterminants environnementaux de l'HP. Troisièmement, ce concept mesure les perceptions des travailleurs plutôt que leurs conditions objectives. L'effet des perceptions est plus important sur les comportements que la mesure objective de l'environnement (Spreitzer, 1996). En effet, un même environnement peut être évalué de différentes façons selon les perceptions de chacun. Cela nous amène donc à proposer le modèle illustré à la Figure 1.

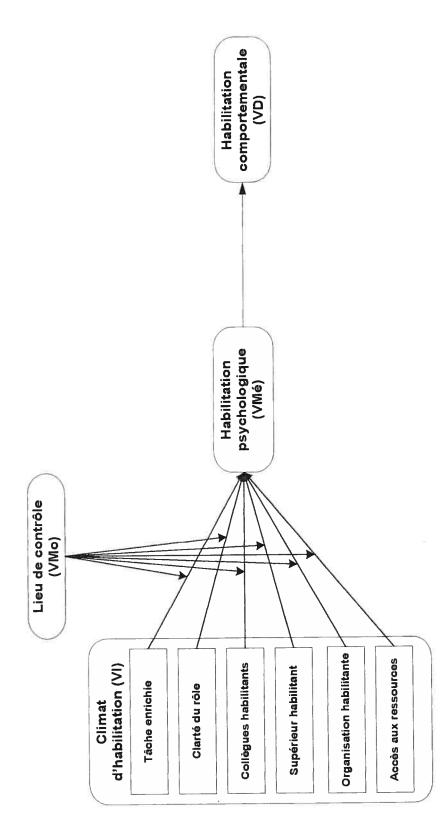


Figure 1. Représentation schématique du modèle d'analyse.

Légende : VI = variable indépendante. VMo = variable modératrice. VMé = variable médiatrice. VD = variable dépendante.

Pour expliquer les liens entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HP tel qu'élaboré empiriquement par Spreitzer (1996), il convient de se rapporter au modèle socio-cognitif de Bandura (1989) (tel que présenté dans Koberg et al., 1999). Ce modèle postule que l'environnement sociostructurel influence l'individu (ses cognitions et ses émotions) pour ensuite influencer ses comportements. D'ailleurs, ce modèle a servi d'inspiration à Conger et Kanungo (1988), pionniers du courant motivationnel dans l'étude de l'habilitation. Quant à Zimmerman (1995), l'habilitation est un construit qui nécessite de tenir compte des aspects relationnel aux déterminants environnementaux), intrapersonnel (qui correspond correspond au volet cognitif) et comportemental (qui correspond aux comportements). En prenant appui sur les auteurs cités plus haut, notre modèle d'analyse intègre l'environnement sociostructurel (représenté par le climat d'habilitation), les états cognitifs (désignés sous l'appellation HP) et les comportements (identifiés sous l'appellation HC). Ce modèle permet de regrouper les différents courants de pensée qui ont traité le sujet de l'habilitation au travail.

1.11 Hypothèses de recherche

Plusieurs hypothèses de recherche découlent du modèle conceptuel. Ainsi, pour chacune des dimensions qui composent le climat d'habilitation, une première hypothèse est à l'effet qu'elles sont toutes reliées positivement à l'HP (Hypothèse 1). Par ailleurs, les dimensions du climat d'habilitation sont également reliées à l'HC (Hypothèse 2). Sachant qu'un individu se sentant habilité est susceptible de manifester des comportements d'habilitation, une seconde hypothèse porte sur la relation entre l'HP et l'HC (Hypothèse 3). L'HP agit à titre de médiateur dans les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HC (Hypothèse 4). Enfin, un effet de modération positif est attendu de la variable lieu de contrôle sur les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HP (Hypothèse 5). Cela signifie que plus le lieu de contrôle est interne, plus les dimensions du climat d'habilitation sont reliées fortement à l'HP (voir Tableau XIII).

Hypothèses

- Hypothèse 1 : Chacune des dimensions du climat d'habilitation (tâche enrichie, clarté du rôle, collègues de travail habilitants, supérieur habilitant, organisation habilitante, accès aux ressources) est reliée positivement à l'habilitation psychologique.
- Hypothèse 2 : Chacune des dimensions du climat d'habilitation (tâche enrichie, clarté du rôle, collègues de travail habilitants, supérieur habilitant, organisation habilitante, accès aux ressources) est reliée positivement à l'habilitation comportementale.
- **Hypothèse 3:** L'habilitation psychologique est reliée positivement à l'habilitation comportementale.
- Hypothèse 4: L'habilitation psychologique agit à titre de médiateur dans les relations entre les dimensions du climat d'habilitation (tâche enrichie, clarté du rôle, collègues de travail habilitants, supérieur habilitant, organisation habilitante, accès aux ressources) et l'habilitation comportementale.
- Hypothèse 5: Plus le lieu de contrôle est interne, plus les relations entre les dimensions du climat d'habilitation (tâche enrichie, clarté du rôle, collègues de travail habilitant, supérieur habilitant, organisation habilitante, accès aux ressources) et l'habilitation psychologique sont fortes.

Considérant l'hypothèse 1, il convient de déterminer si ces dimensions peuvent contribuer de façon incrémentale à prédire l'HP. En d'autres termes, nous voulons vérifier si les dimensions du climat d'habilitation jouent un rôle distinct en regard de l'HP et si leur effets peuvent s'ajouter les uns aux autres. Par conséquent, il serait également approprié d'identifier l'importance relative de chacune des dimensions afin de maximiser les chances de réussite lors de l'implantation d'un programme d'habilitation. Compte tenu de l'absence de recherches en cette matière, nous formulons la question exploratoire suivante :

En considérant conjointement toutes les dimensions du climat d'habilitation, quelles dimensions sont reliées de manière incrémentale à l'HP et quelle est leur importance relative?

CHAPITRE 2- MÉTHODOLOGIE

Dans cette section, nous aborderons les aspects méthodologiques de la présente recherche. Ainsi, nous traiterons du devis de recherche, du déroulement de la recherche, des participants, du matériel et des considérations éthiques.

2.1 Devis de recherche

Afin de mettre les hypothèses à l'épreuve, une étude en milieu organisationnel a été réalisée. La structure de preuve est basée sur une enquête qui a été effectuée auprès de travailleurs de premier niveau provenant de milieux hétérogènes afin de créer le plus de variance possible dans l'échantillon. La méthode du questionnaire a pour principal avantage d'obtenir un grand nombre de données sur plusieurs individus en relativement peu de temps. Essentiellement, il s'agit d'une étude de nature corrélationnelle en ce sens qu'aucune des variables à l'étude n'a été manipulée durant l'étude. Cette méthode scientifique d'acquisition des connaissances agit à titre descriptif puisqu'il n'y a pas d'identification de causalité. En fait, l'objectif de cette méthode est de déterminer si deux événements sont reliés (Robert, 1988). Une des limites de cette méthode est par conséquent qu'il est impossible de déterminer le sens d'une relation. La structure de preuve est également élaborée à partir d'un devis transversal, c'est-à-dire que toutes les données des variables à l'étude ont été recueillies lors d'un seul temps de mesure. La limite majeure est que nous observons une image statique de la réalité et non pas une perspective évoluant à travers le temps. En ce qui concerne l'étude de l'HP, bon nombre de recherches ont été réalisées en un seul temps de mesure et ce, généralement pour des contraintes de temps et d'argent.

2.2 Déroulement de la recherche

Des dirigeants d'organisation, appartenant ou non à des organisations ayant des pratiques d'habilitation, ont été approchés afin de les informer de la présente

recherche et des avantages pour eux d'y participer. L'accent a été mis sur le fait que les résultats permettent de faire un diagnostic complet sur le climat organisationnel de l'entreprise (ou d'une unité). Ils ont également été informé que la durée estimée de l'administration des questionnaires est inférieure à une trentaine de minutes et qu'un rapport personnalisé sera remis à la fin de l'étude. Lorsque l'organisation acceptait de participer, une rencontre était prévue avec un dirigeant afin de collecter diverses informations au sujet de l'organisation : certaines données factuelles (la taille de l'entreprise, le nombre d'années en service, etc.) et d'autres informations sur le climat de travail, la qualité des relations de travail, les événements majeurs au cours de la dernière année, etc. Ces informations ont permis une meilleure compréhension des milieux de travail. La méthode de collecte privilégiée fut celle du questionnaire et l'administration a été réalisée pendant les heures de travail. Bien entendu, le consentement préalable de la direction avait été obtenu.

2.3 Participants

La présente recherche a pour principal objectif d'étudier les effets du climat d'habilitation sur l'HP chez les employés de premier niveau. Un échantillon de convenance (convenience sample) a donc été constitué avec deux cents soixante-trois participants. Ce nombre permet d'avoir confiance aux résultats des analyses statistiques (Tabachnick et Fidell, 2001). L'unité d'analyse est un travailleur de premier niveau puisque les analyses seront effectuées au niveau des perceptions individuelles. En effet, le but de l'étude est de mesurer les effets de la perception d'un environnement habilitant sur les sentiments des individus et leurs comportements. L'échantillon est composé de participants âgés en moyenne de 37 ans (ET = 11,8), qui sont en majorité de sexe masculin (56 %) et qui travaillent principalement à temps plein (90 %). L'échantillon est composé à 70 % de participants qui se disent d'origine nord-américaine. Ils oeuvrent dans des postes d'agent de soutien technique (25 %) ou de chercheur (21 %). Leur ancienneté moyenne dans le poste est de 6 ans (ET = 7,5), dans l'organisation 8 ans (ET = 9,7) et dans le domaine 11 ans (ET = 10,4).

Les participants sondés proviennent de six organisations distinctes. Ces organisations oeuvrent dans des secteurs hétérogènes: l'énergie, les services financiers, le télémarketing, les services sociaux et deux organisations oeuvrent dans la vente au détail (automobile et ameublement). Quatre des six organisations sont considérées comme étant de grandes entreprises et les deux autres sont de moyenne envergure. Deux entreprises proviennent du secteur public et leur main d'oeuvre est syndiquée. Il est à noter qu'aucune des organisations n'avait implanté de façon formelle un programme d'habilitation au moment de la passation. En effet, cet élément n'était pas un pré-requis étant donné que l'HP peut être vécue même en l'absence de conditions objectivement habilitantes (Spreitzer, 1995a).

2.4 Matériel

La méthode de cueillette des données est celle du questionnaire. Elle présente les avantages d'être rapide, simple et relativement peu coûteuse. Elle permet également d'avoir accès à de plus grands échantillons. Cette méthode repose sur l'observation indirecte puisque l'auteur s'adresse aux participants afin d'obtenir l'information recherchée (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Les lignes qui suivent présentent les questionnaires employés pour chacune des variables à l'étude. Les items des échelles sont disponibles à l'Annexe A.

2.4.1 Le climat d'habilitation

Le climat d'habilitation a été mesuré en fonction du modèle à cinq dimensions proposé par Jones et James (1979) soit la tâche, le rôle, les collègues de travail, le supérieur et l'organisation. Il est à noter que nous avons ajouté une sixième dimension, soit l'accès aux ressources. Comme nous n'avons pas été en mesure de mettre la main sur un questionnaire déjà existant en regard du climat psychologique, nous avons recensé des échelles qui mesuraient spécifiquement chacune des dimensions. Dans les sections suivantes, nous exposerons les adaptations réalisées à l'égard de chacune des dimensions du climat d'habilitation.

2.4.1.1 Tâche enrichie

La traduction française du *Job Diagnostic Survey* (JDS) de Hackman et Oldham (1980) a été employée pour évaluer le caractère enrichi de la tâche (Mottay, 2003). Dans le cadre de la présente étude, quatre composantes ont été retenues : la signification, l'identité, la variété et la rétroaction. Il s'agit d'un questionnaire à douze items, soit trois items par composante. Les participants doivent répondre selon une échelle de type Likert à sept points (1 = totalement faux à 7 = totalement vrai) en indiquant le niveau de véracité de l'énoncé.

2.4.1.2 Clarté du rôle

Le questionnaire de Breaugh et Colihan (1994) a été employé pour mesurer la clarté du rôle. Ce questionnaire comprend trois composantes : la clarté des méthodes de travail, la clarté de l'horaire de travail et la clarté des critères de performance. Pour les besoins de la présente étude, une quatrième composante a été ajoutée. Cette nouvelle composante s'inspire des nombreux écrits qui ont porté sur l'importance de la clarté des limites des responsabilités en lien avec l'HP (Seibert et al., 2004; Spreitzer et al., 1999). Trois items mesurent chacune des composantes pour un total de douze items. Les participants doivent répondre selon une échelle de Likert à sept points (1 = totalement en désaccord à 7 = totalement en accord) en indiquant leur niveau d'accord avec l'énoncé.

2.4.1.3 Collègues de travail habilitants

Une échelle a été spécifiquement créée pour cette dimension. Elle s'inspire de l'échelle à cinq composantes d'un supérieur habilitant développée par Boudrias (2004). À savoir, le partage du pouvoir, le développement des compétences, le partage de l'information, la reconnaissance de la performance et la qualité des relations interpersonnelles. Les items proviennent de questionnaires déjà existants (Carless, 2004; Eby et Dobbins, 1997; Hancer, 2001; Seers, 1989), de la transposition de certains items appartenant à la mesure de Boudrias (2004) et d'une analyse de contenu. Les chercheurs de la présente étude ont tout d'abord précisé le contenu du domaine à mesurer en se basant sur la conception en cinq composantes

de Boudrias (2004). Ensuite, ils ont retenu cinq items comportementaux par composante pour un total de vingt-cinq items. Les participants répondent selon une échelle de Likert à cinq points (1 = jamais à 5 = toujours) en indiquant la fréquence à laquelle leurs collègues de travail émettent chacun des comportements décrits.

2.4.1.4 Supérieur habilitant

La mesure de Boudrias (2004) a été retenue pour mesurer les comportements d'un supérieur habilitant. Celle-ci s'inspire des travaux de Lawler (1986), Konczak et al. (2000) et Arnold et al. (2000). Elle se décompose en cinq composantes soit le partage du pouvoir, le développement des compétences, le partage de l'information, la reconnaissance de la performance, ainsi que la qualité des relations interpersonnelles. Pour les fins de la présente étude, le questionnaire est une adaptation de la mesure originale. Le nombre d'items a été réduit de trente à vingtcinq pour éliminer certaines redondances (cinq items par composante). Les participants peuvent répondre selon une échelle de Likert à cinq points (1 = jamais à 5 = toujours) en indiquant la fréquence à laquelle leur supérieur immédiat effectue chacun des comportements décrits.

2.4.1.5 Organisation habilitante

Une mesure a également été élaborée pour cette dimension en s'inspirant de l'échelle à cinq composantes de Boudrias (2004) qui porte sur les comportements habilitants du supérieur, mais adaptée aux actions de la direction. Les cinq composantes sont le partage du pouvoir, le développement des compétences, le partage de l'information, la reconnaissance de la performance et la qualité des relations interpersonnelles. Au niveau de l'analyse de contenu, la même procédure a été suivie que celle pour développer l'échelle des collègues habilitants. Kanter (1977) et Lawler (1986) sont les auteurs qui ont principalement servi d'inspiration pour l'élaboration de cette dimension. Cinq items ont été identifiés pour chacune des cinq composantes, sauf pour la composante partage de l'information qui contient six items. La mesure concernant l'organisation habilitante compte donc vingt-six items. Les participants répondent selon une échelle de Likert à cinq points (1 = jamais à 5 =

toujours) en indiquant la fréquence à laquelle les membres de la direction effectuent chacun des comportements décrits.

2.4.1.6 Accès aux ressources

L'accès aux ressources est mesurée à l'aide de l'échelle de Tesluk et Mathieu (1999). Cette échelle mesure l'accès à six types de ressources jugés essentiels, à savoir le temps, l'argent, l'espace, les gens, le matériel et l'équipement. Un item mesure chaque type de ressources identifiées pour un total de six. Les participants répondent selon une échelle de Likert à cinq points (1 = jamais à 5 = toujours) en indiquant la fréquence avec laquelle ils ont accès aux ressources en question.

2.4.2 Habilitation psychologique

L'échelle de Boudrias (2004) a été utilisée pour mesurer l'HP. Cette mesure comporte quatre dimensions à trois items chacune pour un total de douze items. Elle s'inspire de la mesure de Gobert (2000) qui est elle-même la traduction francophone de la mesure de Spreitzer (1995). D'ailleurs, la mesure de Spreitzer (1995) est celle qui est la plus utilisée pour mesurer l'HP et elle possède une structure interne stable (Boudrias, 2004). Les participants répondent selon une échelle de réponse de type Likert à cinq points (1 = pas d'accord à 5 = tout à fait d'accord) en indiquant leur niveau d'accord avec l'énoncé.

2.4.3 Habilitation comportementale

L'HC a été mesurée à l'aide d'une version abrégée de l'échelle développée par Boudrias (2004). Dix-neuf items sont répartis sur cinq dimensions, à savoir l'efficacité dans la tâche, l'efficience dans la tâche, la collaboration efficace dans son groupe de travail, l'amélioration dans son groupe de travail et l'investissement au niveau organisationnel. Bien qu'initialement les participants répondaient sur une échelle de Likert à cinq points (1 = rarement à 5 = très souvent), l'échelle de Likert a été modifiée dans la présente étude pour une à sept points (1 = jamais à 7 = toujours) afin de donner suite aux recommandations de Boudrias (2004) qui suggérait de

rendre l'instrument plus sensible à la variance. Les participants doivent évaluer la fréquence de la manifestation des comportements au cours des six derniers mois.

2.4.4 Lieu de contrôle

Le lieu de contrôle a été mesuré à l'aide de l'échelle de Paulhus (1983). Cette mesure comte dix items. Les participants répondent selon une échelle de Likert à sept points (1 = totalement en désaccord à 7 = totalement en accord) en indiquant leur niveau d'accord avec chacun des énoncés. Afin de calculer les scores moyens de chaque participant, il faut inverser les réponses relatives à cinq des items. Il est à noter que plus le score est élevé, plus le lieu de contrôle est interne.

2.5 Étude pilote

Compte tenu que certaines mesures ont été spécifiquement élaborées pour les besoins de la présente étude, une étude pilote a été menée « pour s'assurer que les questions seront bien comprises et que les réponses correspondront bien aux informations recherchées » (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Au sujet de cette étude pilote, il est à noter que soixante-dix-sept étudiants de niveau universitaire ont accepté de participer à l'étude. Ils proviennent d'organisations diverses qui oeuvrent dans différents secteurs d'activité et pour la grande majorité, ils travaillent à temps partiel. L'échantillon est composé de femmes à 80 %, l'âge moyen est d'un peu moins de 24 ans (ET = 4,6) et l'ancienneté moyenne est de 3 ans (ET = 4,1). Les résultats des analyses de cohérence interne montrent que les alphas de Cronbach sont satisfaisants pour la plupart des variables : tâche enrichie ($\alpha = .84$), clarté du rôle ($\alpha = .94$), collègues habilitants ($\alpha = .94$), supérieur habilitant ($\alpha = .95$), organisation habilitante ($\alpha = .96$), accès aux ressources (fréquence : $\alpha = .74$; sévérité : $\alpha = .79$), HP ($\alpha = .89$) et HC ($\alpha = .89$). Les résultats sont cependant plus faibles pour le lieu de contrôle ($\alpha = .53$).

Quelques changements mineurs ont découlés de cette étude pilote. Au sujet de la dimension accès aux ressources, nous avons décidé de conserver uniquement

l'échelle de mesure qui porte sur la disponibilité des ressources et de mettre de côté la seconde échelle qui porte sur la sévérité que l'absence des ressources peut avoir sur la performance. En ce qui concerne l'HC, un item a été ajouté pour la dimension collaboration efficace dans son groupe de travail. L'item (« Partager mes apprentissages avec mes collègnes de travail ») a été inclus afin d'augmenter l'alpha de Cronbach qui était faible pour cette dimension ($\alpha = .54$). Au niveau du lieu de contrôle, certaines modifications se sont également avérées nécessaires étant donné l'alpha de Cronbach faible ($\alpha = .53$). Ainsi, un item a été éliminé (« Je préfère les jeux de hasard aux jeux qui requiert des habilités ») pour être remplacé par un autre (« J'ai besoin d'avoir de la chance pour être un employé exceptionnel ») et les dix items ont été séparés en deux blocs distincts : les items non-inversés d'abord et ensuite, les items inversés.

2.6 Considérations éthiques

Lors de la réalisation de l'étude, plusieurs aspects déontologiques ont été pris en considération. Tout d'abord, il importe de mentionner que le protocole de recherche a été soumis au Comité d'éthique de l'Université de Montréal qui s'est assuré du respect des règles en vigueur en matière d'éthique. Par la suite, les participants qui acceptaient de prendre part à cette étude le faisaient sur une base volontaire et devaient donner préalablement leur accord en signant un formulaire de consentement détaillé (voir Annexe B). Entre autres, ils ont été informé que s'ils le désiraient, il était possible de cesser de participer à tout moment et qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses recherchées. Il est à noter que l'anonymat des participants et la confidentialité des résultats individuels ont été préservés tout au long de la recherche. Enfin, les participants ont été informé que les questionnaires seront gardés sous clés pendant une période de cinq ans à l'Université de Montréal.

CHAPITRE 3- ANALYSES DES RÉSULTATS

Nous exposerons dans le présent chapitre les résultats des analyses effectuées. Tout d'abord, les analyses préliminaires qui incluent les analyses factorielles, les analyses de fidélité et les statistiques descriptives seront abordées. Par la suite, notre attention portera sur les hypothèses de recherche que nous avons vérifiées à l'aide d'analyses de régression hiérarchique. Finalement, des analyses supplémentaires nous permettront de proposer un modèle alternatif qui rend compte adéquatement des résultats obtenus.

3.1 Analyses préliminaires

Les analyses préliminaires comprennent les analyses factorielles, les analyses de fidélité et les statistiques descriptives. Tout d'abord, nous avons réalisé des analyses factorielles exploratoires en utilisant la méthode des axes principaux et la rotation oblimin sur cinq échelles puisqu'elles ont été adaptées spécialement pour la présente étude. Il s'agit de la tâche enrichie, de la clarté de rôle, des collègues habilitants, du supérieur habilitant et de l'organisation habilitante. Ces analyses permettent de mettre à l'épreuve les structures anticipées.

Les résultats des analyses factorielles exploratoires indiquent que les structures de la clarté de rôle, des collègues habilitants, du supérieur habilitant et de l'organisation habilitante sont unidimensionnelles (voir Annexe C). Bien que contraires aux attentes, ces résultats sont conformes à certaines études qui ont porté sur certains déterminants de l'HP. La clarté du rôle a déjà été traitée de manière unidimensionnelle (Spreitzer, 1995b, 1996), tout comme les collègues habilitants (Liden et al., 2000), le supérieur habilitant (Ackfeldt et Coote, 2005; Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005; Boudreault, 2000; Boudrias, 2004; Niehoff, Moorman, Blakely et Fuller, 2001) et l'organisation habilitante (Laschinger et al., 2004). Seule la conception de tâche enrichie a conservé la structure anticipée à quatre facteurs. Cependant, sur la base des travaux de Hackman et Oldham (1980), nous traitons la

tâche enrichie de façon globale. En effet, ces auteurs proposent de combiner ces caractéristiques de la tâche pour déterminer le potentiel motivationnel d'une tâche. Cette façon de faire a d'ailleurs été appliquée à maintes reprises comme l'ont observé Fried et Ferris (1987) dans leur méta-analyse.

Étant donné que les structures multidimensionnelles n'ont pu être confirmées, nous avons réduit le nombre d'items des échelles concernant les collègues habilitants, le supérieur habilitant et l'organisation habilitante. Ainsi, ces trois échelles ont été réduites respectivement à quinze items. Cette décision se justifie, d'une part, par le désir de constituer des échelles parcimonieuses pouvant être facilement utilisables dans les prochaines études en milieu organisationnel et, d'autre part, par le fait que le coefficient alpha de Cronbach peut être surestimé lorsque le nombre d'items est élevé (Cortina, 1993). Les items ont été conservés sur la base de leur indice de saturation dans la structure factorielle. De plus, les items qui corrélaient trop fortement avec les autres ont été rejetés afin d'éviter toute redondance.

Quant à l'accès aux ressources, l'HP, l'HC et le lieu de contrôle, ils n'ont pas fait l'objet d'une analyse factorielle exploratoire. En effet, l'accès aux ressources est unidimensionnelle. Le lieu de contrôle est composé de deux dimensions, mais un score global a été calculé. En ce qui concerne l'HP et l'HC, malgré leur représentation multidimensionnelle, elles ont été traitées de façon globale puisque plusieurs auteurs considèrent que les dimensions se combinent pour constituer un tout distinct de la somme des parties (Boudrias, 2004; Gagné et al., 1997; Siegall et Gardner, 2000; Spreitzer, 1995b; Thomas et Velthouse, 1990). Pour les mêmes raisons qu'évoquées précédemment, l'échelle concernant l'HC a été réduite à dixneuf items.

Des analyses de fidélité ont été réalisées sur chacune des variables à l'étude. Ainsi, les coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach) ont été calculés afin de juger dans quelle mesure les items composant une échelle se rapportent à une même réalité (Cortina, 1993). Ainsi, les valeurs des coefficients de cohérence interne relatifs aux dimensions du climat d'habitation s'avèrent tout à fait satisfaisantes (.83 < alpha de Conbach < .97) (voir Tableau XIV). Il en va de même pour les résultats des mesures de l'HP et de l'HC (alpha de Cronbach = .89 et .91 respectivement). Par contre, les résultats de la mesure du lieu de contrôle sont plus faibles, tout en demeurant acceptables (alpha de Cronbach = .70). À noter que l'item lieu 5 (j'aime savoir comment je performe par rapport aux autres) a été éliminé puisque sa qualité de représentation était faible (.20).

Par la suite, des analyses descriptives ont été réalisées sur les diverses variables incluses dans l'étude. Ces analyses visent à décrire les données obtenues sur un échantillon (Robert, 1988). Dans la présente étude, la moyenne et l'écart type ont été considérés puisqu'il s'agit de variables continues. Des analyses corrélationnelles ont également été menées. Ces dernières consistent à prendre chacune des variables et à les mettre en lien (une à une) avec les autres variables (voir Tableau XIV). Il est à noter que cette méthode ne conduit pas à l'établissement d'un lien de causalité entre les deux variables mesurées (Robert, 1988) et qu'il faut demeurer prudent quant à l'interprétation des résultats. Par ailleurs, l'examen des statistiques descriptives de chacune des variables permet également de déterminer si les données se distribuent selon une courbe normale. La distribution normale des données est un postulat des analyses de corrélation et de régression. Ainsi, l'examen préliminaire des données indique que presque toutes les variables affichent une distribution normale selon les tests de signification du coefficient d'asymétrie (skewness) et du coefficient d'aplatissement (kurtosis). Il est à noter que la variable clarté du rôle présente une légère asymétrie négative (-.87) et une distribution étirée vers le haut (.77).

À la lumière des articles recensés, les variables de contrôle suivantes ont été sélectionnées : le sexe, l'âge, l'ancienneté dans l'organisation et le nombre d'heures travaillées par semaine (ci-après, temps de travail). Afin de juger de la pertinence de contrôler ces variables dans les analyses ultérieures, nous avons réalisé des analyses

de régression. Dans le Tableau XV, il est possible de constater que les variables ancienneté dans l'organisation (β = .23; p < .05) et temps de travail (β = .31; p < .01) sont significativement reliées à l'HP. Celles-ci permettent d'expliquer jusqu'à 10,2 % de la variance d'HP. Pour ce qui est de l'HC, seule le temps de travail est relié significativement (β = .30; p < .01) et explique 8,2 % de la variance. Lors de la vérification des hypothèses, ces variables de contrôle ont été incluses dans les analyses dans le but d'éviter que les résultats ne soient contaminés.

Tableau XIV. Statistiques descriptives (moyenne et écart type), coefficients de cohérence interne^a et corrélations

| 1 Ave | M | ET | 1 | 2 | 3 | + | S | 9 | 7 | 80 | 6 | 10 | = | 12 | 13 |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 | 36,61 | 11,80 | 1 | | | 6: 6: | i N | | | | | | | | |
| 2. Sexe ^b | 1,57 | 0,50 | 01 | ŀ | | | | | | | | | | | |
| 3. Ancienneté dans l'organisation | 80'8 | 9,70 | .73** | 10 | ŧ | | | | | | | | | | |
| 4. Temps de travail (heures/semaine) | 36,75 | 7,25 | .12 | .27** | 04 | 1 | | | | | • | | | | |
| 5. Tâche enrichie | 5,10 | 76,0 | .13* | .02 | 90: | .25** | (68.) | | | | es la | | | | |
| 6. Clarté du rôle 1-7 | 5,45 | 1,14 | 05 | 08 | 04 | .05 | **8† | (56.) | | | | | | | |
| 7. Collègues 1-5 habilitants | 3,29 | 0,73 | 19** | 90. | 13* | 1 0. | .32** | .20** | (.93) | | .57 | | | | |
| 8. Supérieur habilitant | 3,09 | 0,91 | 19** | .10 | 19** | .21** | .32** | .42** | **15. | (96') | | | | | |
| 9. Organisation 1-5 habilitante | 2,71 | 0,92 | 09 | 02 | 90:- | .13* | .38** | .32** | .43** | **89 | (56.) | | | | |
| 10. Accès aux 1-5 ressources | 3,62 | 0,78 | 11 | 07 | .21** | 03 | .29** | .18** | **67 | .35** | **6† | (.83) | | | |
| 11.Habilitation 1-5 psychologique | 3,69 | 0,72 | .13* | .04 | *47. | .27** | **65. | **++ | **!+: | .43** | **!+ | **()† | (68.) | | |
| 12. Habilitation 1-7 comportementale | 4,80 | 0,95 | 04 | 01. | 03 | .28** | ** | **0† | .38** | .39** | .39** | .23** | .56** | (16.) | |
| 13. Lieu de contrôle 1-7 | 5,44 | 0,85 | .01 | -11 | 10. | .25** | .30** | .34** | .10 | .15* | 90. | 11. | .33** | .24** | (.70) |

Notes: "Les nombres entre parenthèses représentent les coefficients de cohérence interne. b La valeur assignée aux femmes est α 1 » et celle attribuée aux hommes est α 2 ».

 $^{^{\}circ}$ Plus le score moyen est élevé, plus le lieu de contrôle est interne. * p<.05. ** p<.01. N=258 participants.

| Modèle | В | Erreur type | ß | R² |
|--------------------------------|------|-------------|--------|------|
| Variable dépendante : HP | | | | .118 |
| Âge | 002 | .006 | 044 | |
| Sexe | 070 | .098 | 048 | |
| Ancienneté dans l'organisation | .017 | .007 | .230* | |
| Temps de travail | .032 | .007 | .314** | |
| Variable dépendante : HC | | | | .094 |
| Age | 012 | .008 | 150 | |
| Sexe | .053 | .125 | .027 | |
| Ancienneté dans l'organisation | .009 | .009 | .097 | |
| Temps de travail | .039 | .009 | .302** | |

Tableau XV. Analyses de régression en regard de l'effet des caractéristiques sociodémographiques sur l'HP et l'HC

3.2 Vérification des hypothèses

Dans cette section, nous allons tester les hypothèses de recherche. Il importe de mentionner que dans les analyses, nous avons introduit les variables de contrôle ancienneté dans l'organisation et temps de travail lorsque l'HP était la variable dépendante. Tout comme la variable temps de travail a été introduite lorsque l'HC était la variable dépendante.

3.2.1 Vérification des relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HP

Les relations unissant les dimensions du climat d'habilitation à l'HP ont été testées en utilisant des analyses de régression multiples. Nous avons donc mis en relation les dimensions tâche enrichie, clarté de rôle, collègues habilitants, supérieur habilitant, organisation habilitante et accès aux ressources avec l'HP. Pour tester l'hypothèse 1, nous avons inclus à la première étape les variables de contrôle, c'est-à-dire l'ancienneté dans l'organisation ainsi que le temps de travail. À la seconde étape, les six dimensions du climat d'habilitation ont été ajoutées. Les résultats obtenus sont présentés dans le Tableau XVI. Plus spécifiquement, les dimensions

^{*} p < .05. ** p < .01. N = 225 participants.

tâche enrichie (β = .27; p < .01), clarté du rôle (β = .20; p < .01), collègues habilitants (β = .20; p < .01) et accès aux ressources (β = .14; p < .05) sont significativement reliées à l'HP. Quant au supérieur habilitant (β = .10; p = .178) et à l'organisation habilitante (β = -.01; p = .831), les relations s'avèrent non significatives. Pourtant, le coefficient de corrélation concernant ces deux dimensions est significatif (r = .39; p < .01). L'hypothèse 1 est donc partiellement confirmée dans la mesure où quatre des six dimensions du climat d'habilitation sont reliées significativement à l'HP. Par ailleurs, il importe de souligner qu'en considérant conjointement les dimensions du climat d'habilitation, le pourcentage de variance expliquée de l'HP s'élève à 40,0 %, ce qui est très élevé (Cohen, 1992).

Tableau XVI. Analyse de régression concernant les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HP

| Modèle | В | Erreur type | ß | ∆R² |
|--------------------------------|------|-------------|--------|--------|
| Variable dépendante : HP | | | | |
| Étape 1 : | | | | .108** |
| Ancienneté dans l'organisation | .013 | .004 | .185** | |
| Temps de travail | .019 | .005 | .188** | |
| Étape2 : | | | | .400** |
| Tâche enrichie | .204 | .048 | .271** | |
| Clarté du rôle | .128 | .040 | .200** | |
| Collègues habilitants | .199 | .057 | .201** | |
| Supérieur habilitant | .079 | .059 | .102 | |
| Organisation habilitante | 011 | .056 | 015 | |
| Accès aux ressources | .135 | .055 | .144* | |

^{*} p < .05. ** p < .01. N = 224 participants.

3.2.2 Vérification des relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HC

En vue de mettre à l'épreuve la deuxième hypothèse qui aborde la relation entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HC, nous avons procédé à des analyses de régression multiples. À la première étape, la variable de contrôle temps

de travail a été introduite et à la deuxième étape, les six dimensions du climat d'habilitation ont été insérées (voir Tableau XVII). Les résultats indiquent que la clarté du rôle (β = .23; p < .01) et les collègues habilitants (β = .21; p < .01) sont reliés significativement à l'HC. Par contre, les quatre autres dimensions du climat d'habilitation présentent des coefficients de régression non significatifs, à savoir la tâche enrichie (β = .12; p = .067), le supérieur habilitant (β = .02; p = .779), l'organisation habilitante (β = .12; p = .093) et l'accès aux ressources (β = .03; p = .587). L'hypothèse 2 est donc partiellement confirmée en ce sens que deux des six dimensions du climat d'habilitation sont reliées significativement à l'HC. Les six dimensions du climat d'habilitation permettent d'expliquer 28,1 % de la variance d'HC, ce qui est très élevé (Cohen, 1992).

Tableau XVII. Analyse de régression concernant les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HC

| Modèle | В | Erreur type | ß | ΔR² |
|--------------------------|------|-------------|--------|--------|
| Variable dépendante : HC | | | | |
| Étape 1 : | | | | .085** |
| Temps de travail | .029 | .007 | .219** | |
| Étape 2 : | | | | .281** |
| Tâche enrichie | .122 | .067 | .121 | |
| Clarté du rôle | .201 | .055 | .238** | |
| Collègues habilitants | .286 | .085 | .211** | |
| Supérieur habilitant | .024 | .086 | .023 | |
| Organisation habilitante | .136 | .080 | .128 | |
| Accès aux ressources | .040 | .075 | .033 | |

^{*}p < .05. **p < .01. N = 243 participants.

3.2.3 Vérification de la relation entre l'HP et l'HC

Pour tester la troisième hypothèse qui concerne la relation entre l'HP et l'HC, nous avons procédé à des analyses de régression multiples. Dans un premier temps, nous avons entré la variable de contrôle temps de travail et dans un deuxième temps, nous avons ajouté l'HP (voir Tableau XVIII). Les résultats révèlent que l'HP

 $(\beta = .52; p < .01)$ est significativement reliée à l'HC, ce qui permet de confirmer la troisième hypothèse. En fait, 25,2 % de la variance d'HC est expliquée par l'HP, ce qui est très élevé (Cohen, 1992).

Tableau XVIII. Analyse de régression sur l'effet de l'HP sur l'HC

| Modèle | В | Erreur type | ß | ∆R² |
|--------------------------|------|-------------|--------|--------|
| Variable dépendante : HC | | | | |
| Étape1: | | | | .105** |
| Temps de travail | .025 | .008 | .182** | |
| Étape 2 : | | | | .252** |
| HP | .695 | .074 | .522** | |

^{*} p < .05. ** p < .01. N = 230 participants.

3.2.4 Vérification de l'effet médiateur de l'HP dans les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HC

Pour tester l'hypothèse 4 qui porte sur le rôle médiateur de l'HP, nous avons procédé à des analyses de régression multiples en respectant la procédure décrite par Baron et Kenny (1986). Cette procédure comprend quatre condition dont une préalable. Tout d'abord, la condition préalable doit être remplie et celle-ci stipule que la variable médiatrice (VMé) doit être significativement reliée à la variable dépendante (VD). Ensuite, la première condition implique que la variable indépendante (VI) doit être significativement reliée à la VMé. La seconde condition est à l'effet que la VI doit être significativement reliée à la VD. Finalement, la troisième condition stipule que lorsque la VI et la VMé sont toutes deux entrées de manière concomitante dans une analyse de régression multiples. Le coefficient de régression de la VI doit alors être non significatif et celui de la VMé doit être significatif pour que la médiation soit complète. S'il advenait que les coefficients de régression de la VI et de la VMé soient tous les deux significatifs, alors la médiation serait dite partielle.

Dans le cas présent, nous avons testé si l'HP agit à titre médiateur dans les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HC. Tout d'abord, il convient de souligner que la condition préalable est remplie puisque la VMé est reliée significativement à la VD (β = .52; p < .01) (voir Tableau XVIII). Ensuite, en regard de la première condition qui porte sur la relation entre les VI et la VMé, les résultats montrent que les variables tâche enrichie (β = .27; p < .01), clarté du rôle $(\beta = .20; p < .01)$, collègues habilitants $(\beta = .20; p < .01)$ ainsi qu'accès aux ressources (β = .14; p < .05) sont reliées significativement à l'HP (voir Tableau XVI). Pour ce qui est de la seconde condition qui aborde les relations entre les VI et la VD, il est possible de constater que la clarté du rôle (β = .23; p < .01) et les collègues habilitants (β = .21; p < .01) sont les seules VI qui sont significativement reliées à l'HC (voir Tableau XVII). Donc, seules la clarté du rôle et les collègues habilitants répondent adéquatement aux deux premières conditions de Baron et Kenny (1986) et peuvent être soumises à la troisième condition. Cette dernière exige que les VI soient introduites de façon concomitante avec la VMé dans les analyses de régression. Les résultats révèlent que la clarté du rôle (β = .18; p < .01), les collègues habilitants (β = .20; p < .01) et l'HP (β = .35; p < .01) sont reliés significativement à l'HC (voir Tableau IXX). Ces résultats indiquent donc que l'HP joue un effet médiateur partiel dans les relations entre, d'une part, la clarté du rôle et les collègues habilitants et, d'autre part, l'HC. Aucun effet de médiation complète n'est observé. Par conséquent, l'hypothèse 4 est partiellement confirmée puisque l'HP médiatise en partie certaines relations. Par ailleurs, 31,6 % de la variance d'HC serait expliquée par la clarté du rôle, les collègues habilitants ainsi que l'HP, ce qui est très élevé (Cohen, 1992).

| Modèle | В | Erreur type | ß | ΔR² |
|--------------------------|------|-------------|--------|--------|
| Variable dépendante : HC | | | | |
| Étape1: | | | | .105** |
| Temps de travail | .027 | .007 | .203** | |
| Étape 2 : | | | | .316** |
| Clarté du rôle | .160 | .050 | .185** | |
| Collègues habilitants | .267 | .074 | .200** | |
| HP | .473 | .086 | .350** | |

Tableau IXX. Analyse de régression en regard du rôle médiateur de l'HP

3.2.5 Vérification de l'effet modérateur du lieu de contrôle sur les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HP

La vérification de l'hypothèse concernant le rôle modérateur du lieu de contrôle s'effectue selon la procédure de Cohen, Cohen, West et Aiken (2003). Il faut savoir que cette façon de faire se base sur une analyse de régression hiérarchique multiple et comporte deux étapes. À la première étape, la VI (c.-à-d. chacun des six dimensions du climat d'habilitation) et la variable modératrice (VMo; lieu de contrôle) sont introduites simultanément dans une analyse de régression. À la deuxième étape, un terme d'interaction, créé par la multiplication des scores des variables indépendante et modératrice, est ajouté à l'équation de régression. À cet effet, afin de contrer le problème de la multicolinéarité, attribuable à la forte corrélation entre un terme d'interaction et les deux variables impliquées dans ce terme, celles-ci sont préalablement centrées. L'effet modérateur est confirmé lorsque la variation du coefficient de corrélation multiple au carré (ΔR^2) entre les deux équations de régression se révèle significative.

Les résultats des analyses de régression hiérarchique révèlent que le lieu de contrôle exerce un effet modérateur sur les relations entre, d'une part, les collègues habilitants ($\Delta R^2 = .013$; p < .05), l'organisation habilitante ($\Delta R^2 = .015$; p < .05) et l'accès aux ressources ($\Delta R^2 = .015$; p < .05) et, d'autre part, l'HP (voir Tableau XX).

^{*}p < .05. **p < .01. N = 229 participants.

Il est à noter que même si les pourcentages de variance expliquée sont faibles (entre 1,3 % et 1,5 %), il n'en demeure pas moins qu'ils sont significatifs et qu'ils doivent être considérés comme des résultats importants (Frazier, Tix et Barron, 2004; McClelland et Judd, 1993). Les autres termes d'interaction s'avèrent non significatifs: tâche enrichie ($\Delta R^2 = .001$; p = .573), clarté du rôle ($\Delta R^2 = .003$; p = .292) et supérieur habilitant ($\Delta R^2 = .009$; p = .090).

Tableau XX. Analyses de régression concernant l'effet modérateur du lieu de contrôle sur les relations entre les dimensions du climat psychologique et l'HP

| Modèle | В | Erreur type | ß | ΔR² |
|--|------|-------------|--------|--------|
| Variable dépendante : HP | | | | |
| Étape 1 : ancienneté dans l'org. | .012 | .004 | .167** | .011** |
| temps de travail | .015 | .006 | .150** | |
| Étape 2 : tâche enrichie | .369 | .042 | .490** | .307** |
| lieu de contrôle | .161 | .051 | .172** | |
| Étape 3 : interaction entre la tâche enrichie et le lieu de contrôle | 024 | .043 | 029 | .001 |
| Étape 1 : ancienneté dans l'org. | .015 | .004 | .209** | .110** |
| temps de travail | .024 | .006 | .237** | |
| Étape 2 : clarté du rôle | .245 | .039 | .382** | .226** |
| lieu de contrôle | .152 | .058 | .163** | |
| Étape 3 : Interaction entre la clarté du rôle et le lieu de contrôle | 050 | .048 | 059 | .003 |
| Étape 1 : ancienneté dans l'org. | .018 | .004 | .258** | .107** |
| temps de travail | .026 | .006 | .258** | |
| Étape 2 : collègues habilitants | .386 | .054 | .395** | .241** |
| lieu de contrôle | .231 | .051 | .248** | |
| Étape 3 : interaction entre les collègues habilitants et le lieu de contrôle | 130 | .061 | 115* | .013* |

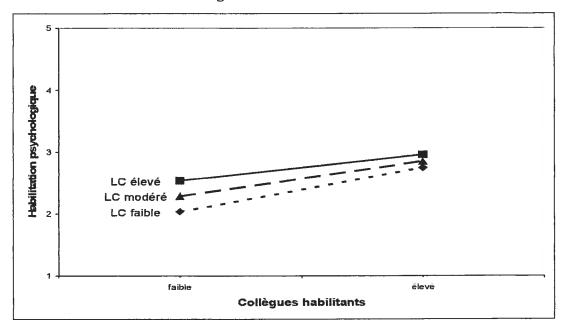
Tableau XX. Analyses de régression concernant l'effet modérateur du lieu de contrôle sur les relations entre les dimensions du climat psychologique et l'HP (suite)

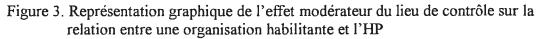
| Modèle | В | Erreur type | ß | ΔR² |
|--|------|-------------|--------|--------|
| Variable dépendante : HP | | | | |
| Étape 1 : ancienneté dans l'org. | .019 | .004 | .268** | .109** |
| temps de travail | .017 | .006 | .166** | |
| Étape 2 : supérieur habilitant | .311 | .046 | .397** | .231** |
| lieu de contrôle | .239 | .053 | .255** | |
| Étape 3 : interaction entre le supérieur habilitant et le lieu de contrôle | 090 | .053 | 094 | .009† |
| Étape 1 : ancienneté dans l'org. | .016 | .004 | .231** | .110** |
| temps de travail | .022 | .006 | .215** | |
| Étape 2 : organisation habilitante | .292 | .044 | .368** | .220** |
| lieu de contrôle | .269 | .052 | .287** | |
| Étape 3 : interaction entre l'organisation habilitante et le lieu de contrôle | 117 | .053 | 123* | .015* |
| Étape 1 : ancienneté dans l'org. | .009 | .004 | .128* | .109** |
| temps de travail | .027 | .006 | .272** | |
| Étape 2 : accès aux ressources | .327 | .053 | .348** | .215** |
| lieu de contrôle | .261 | .053 | .279** | |
| Étape 3 : interaction entre l'accès aux ressources et le lieu de contrôle | 136 | .060 | 124* | .015* |

⁺ p < .10. * p < .05. ** p < .01. N = 228 participants.

Afin d'interpréter ces effets de modération, il convient de représenter graphiquement les résultats des analyses de régression. Pour ce faire, nous avons créé trois niveaux différents de lieu de contrôle comme le recommandent Cohen et al. (2003): un niveau élevé (situé à un écart type au-dessus de la moyenne), un niveau moyen (qui correspond à la moyenne) et un niveau faible (situé à un écart type en dessous de la moyenne). Ainsi, comme l'indique la Figure 2, nous pouvons observé que plus le lieu de contrôle est externe, plus la force de la relation positive est élevée entre les collègues habilitants et l'HP. Par ailleurs, la Figure 3 abonde dans le même sens en illustrant que plus le lieu de contrôle est externe, plus la relation positive est élevée entre une organisation habilitante et le sentiment d'HP. Finalement, le même raisonnement vaut également pour la relation entre l'accès aux ressources et le sentiment d'HP (voir Figure 4) : plus le lieu de contrôle est externe, plus la relation positive est élevée entre le fait d'avoir accès aux ressources et le fait d'expérimenter de l'HP. Ces trois figures montrent que l'hypothèse 5 est infirmée puisque les résultats obtenus sont contraires aux attentes.

Figure 2. Représentation graphique de l'effet modérateur du lieu de contrôle sur la relation entre des collègues habilitants et l'HP





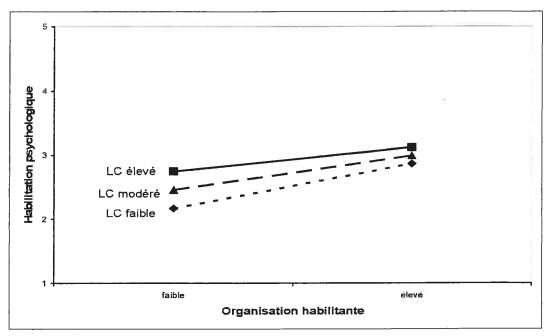
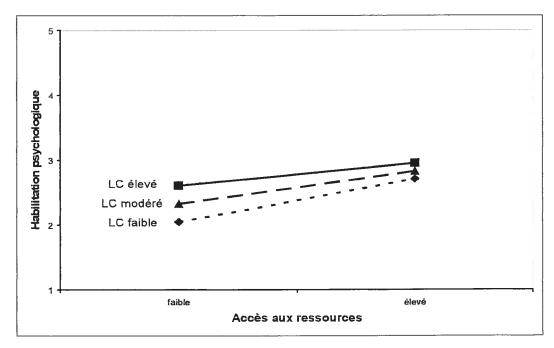


Figure 4. Représentation graphique de l'effet modérateur du lieu de contrôle sur la relation entre l'accès aux ressources et l'HP



3.2.6 Question exploratoire

À titre exploratoire, nous avons cherché à déterminer l'apport spécifique de chacune des dimensions du climat d'habilitation à l'égard de l'HP. Pour ce faire, des analyses de régression ont été réalisées comme suit. Dans un premier temps, les variables de contrôle qui sont susceptibles d'influencer l'HP ont été introduites, soit l'ancienneté dans l'organisation et le temps de travail. Dans un second temps, les dimensions du climat d'habilitation qui étaient significativement reliées à l'HP ont été incluses (les dimensions supérieur habilitant et organisation habilitante ont donc été exclues). Toutefois, à chaque analyse, une des dimensions significatives n'était pas introduite en même temps que les autres afin qu'elle le soit plutôt à la troisième étape. La même procédure a été répétée pour les quatre dimensions en question. Les résultats obtenus sont présentés au Tableau XXI. Entre autres, on observe que la dimension tâche enrichie est la variable qui explique le plus grand pourcentage de variance de l'HP ($\Delta R^2 = .327$; p < .01), suivie par la clarté du rôle ($\Delta R^2 = .225$; p < .01), les collègues habilitants ($\Delta R^2 = .174$; p < .01) et l'accès aux ressources ($\Delta R^2 = .141$; p < .01).

Tableau XXI. Pourcentage de variance expliquée par chacune des dimensions du climat d'habilitation sur l'HP^a

| Modèle | ΔR² |
|--------------------------------|--------|
| Variable dépendante : HP | |
| Étape 1 : | |
| Ancienneté dans l'organisation | .026** |
| Temps de travail | .077** |
| Étape 2 : | |
| Tâche enrichie | .327** |
| Clarté du rôle | .225** |
| Collègues habilitants | .174** |
| Accès aux ressources | .141** |

Notes: ^a Seules les dimensions significativement reliées à l'HP ont été retenues (les dimensions supérieur habilitant et organisation habilitante ont été exclues).

* p < .05. ** p < .01. N = 226 participants.

3.3 Analyses supplémentaires

À la lumière des résultats obtenus, ceux-ci suscitent certaines questions. En effet, comment se fait-il que les variables supérieur habilitant et organisation habilitante ne soient pas reliées à l'HP? Se pourrait-il que le supérieur habilitant et l'organisation habilitante soit des variables distales à l'HP? Des variables proximales comme la tâche enrichie, la clarté du rôle, les collègues habilitants et l'accès aux ressources médiatiseraient alors les relations entre, d'une part, le supérieur et l'organisation et, d'autre part, l'HP. Cela permettrait entre autres d'expliquer les relations non significatives obtenues dans la présente étude et ce, bien que les coefficients de corrélation étaient significatifs. Plus précisément, il serait même plausible que l'organisation habilitante soit la variable la plus distale de l'HP et qu'elle influence le supérieur habilitant. Cette possibilité s'avère cohérente avec les travaux de Gomez et Rosen (2001) qui ont identifié la qualité des échanges avec le supérieur comme variable médiatrice de la relation entre la confiance organisationnelle et l'HP. Ainsi, l'organisation agirait sur le supérieur qui, à son tour, influencerait les variables plus proximales d'un individu, c'est-à-dire la tâche, le rôle, les collègues et les ressources. Ce raisonnement repose sur l'idée que les directives sont d'abord dictées au niveau organisationnel pour ensuite découler sur les niveaux hiérarchiques inférieurs (perspective top-down). L'effet de cascade rejoint alors l'individu, d'où l'idée voulant que l'organisation serait la variable la plus distale et qu'elle influencerait toutes les autres.

Afin de modéliser, à titre exploratoire, les relations entre les dimensions du climat d'habilitation, l'HP et l'HC, nous avons utilisé des analyses acheminatoires (path analysis). Bien que les analyses de régression ne soient pas aussi rigoureuse que la modélisation par équations structurelles (MES), elles permettent néanmoins de considérer des modèles plus complexes que ne le pourrait des analyses de régression simples (Streiner, 2005). Elles permettent également de comparer différents modèles entre eux et de sélectionner celui qui correspond le mieux aux données. Enfin, comme il est impossible de conclure à des liens de causalité, il faut donc prêter une attention particulière à l'interprétation des données qui découlent de ces analyses.

Nous avons cherché à tester si l'organisation ne pourrait pas être la variable distale qui influence le supérieur et qui, à son tour, agit sur la tâche, le rôle, les collègues et les ressources. Par la suite, comme nous l'avons présenté précédemment, ces quatre variables auraient un impact sur l'HP qui, ensuite, influencerait l'HC. La première étape consiste à vérifier quelles sont les variables à contrôler pour chacune des dimensions du climat d'habilitation (à l'exception de la variable organisation habilitante qui demeure une VI dans le présent modèle). Les résultats de ces analyses sont présentés dans le Tableau XXII. On constate que la variable tâche enrichie est liée au temps de travail ($\beta = .25$; p < .01). Aucune variable de contrôle n'est liée à la dimension clarté du rôle. La variable collègues habilitants est, pour sa part, liée à l'âge ($\beta = -.25$; p < .05). La variable supérieur habilitant peut être influencée par l'âge ($\beta = -.20$; p < .05) et par le temps de travail ($\beta = .22$; p < .01). Enfin, l'accès aux ressources est reliée à l'ancienneté dans l'organisation ($\beta = .27$; p < .05).

Tableau XXII. Analyses de régression concernant les relations entre les caractéristiques sociodémographiques et les dimensions du climat d'habilitation (tâche enrichie, clarté du rôle, collègues habilitants, supérieur habilitant et accès aux ressources)

| Modèle | В | Erreur type | ß | R² |
|--|------|-------------|--------|------|
| Variable dépendante : tâche enrich | ie | | | .076 |
| Âge | .010 | .008 | .126 | |
| Sexe | 130 | .128 | 066 | |
| Ancienneté organisation | 004 | .010 | 041 | |
| Temps de travail | .033 | .009 | .250** | |
| Variable dépendante : clarté du rôle | | | | .014 |
| Age | 004 | .010 | 042 | |
| Sexe | 226 | .156 | 097 | |
| Ancienneté dans l'organisation | 002 | .012 | 023 | |
| Temps de travail | .011 | .011 | .074 | |
| Variable dépendante : collègues habilitants | | | | .043 |
| Age | 015 | .006 | 250* | |
| Sexe | .077 | .095 | .054 | |
| Ancienneté dans l'organisation | .005 | .007 | .081 | |
| Temps de travail | .005 | .006 | .059 | |
| Variable dépendante : supérieur habilitant | | | | .099 |
| Age | 016 | .007 | 209* | |
| Sexe | .126 | .117 | .069 | |
| Ancienneté dans l'organisation | .000 | .009 | 008 | |
| Temps de travail | .027 | .008 | .225** | |
| Variable dépendante : accès aux ressources | | | | .048 |
| Age | 006 | .006 | 102 | |
| Sexe | 078 | .105 | 049 | |
| Ancienneté dans l'organisation | .021 | .008 | .271** | |
| Temps de travail | .000 | .007 | .006 | |

^{*} p < .05. ** p < .01. N = 244 participants.

Après avoir identifié les variables de contrôle, nous avons procédé aux analyses acheminatoires en tant que tel. Ce type d'analyse s'appui sur les analyses de régression multiples. De façon générale, il faut premièrement introduire la ou les variables de contrôle pour la VD en question. Deuxièmement, les VI qui sont reliées directement à la VD sont introduites. Troisièmement, on inclut les VI restantes. Cette procédure est ainsi répétée pour chacune des VD du modèle testé. Les résultats des analyses de régression multiples pour chacune des variables sont présentés en annexe (Annexe D). Enfin, l'ensemble de ces analyses nous amènent à considérer le modèle présenté à la Figure 5.

Tel que proposé, les variables organisation habilitante et supérieur habilitant sont des variables plus distales à l'HP. Plus précisément, la variable organisation habilitante est reliée directement à la tâche enrichie (β = .15; p < .05), à l'accès aux ressources (β = .37; p < .01), de même qu'à la variable supérieur habilitant (β = .65; p < .01). Ensuite, cette dernière influence directement la clarté du rôle (β = .35; p < .01) et les collègues habilitants (β = .31; p < .01). Il est à noter que des liens de covariation peuvent exister entre les variables, mais nous avons décidé de les exclure du schéma afin de simplifier la présentation du modèle (voir Figure 5). D'ailleurs, selon Streiner (2005), il n'est pas toujours justifié de présenter tous les liens entre les variables puisqu'à la limite, les variables corrèlent presque toutes entre elles. Aussi, avons nous décidé de présenter seulement les relations qui étaient les plus pertinentes à la compréhension du phénomène de l'habilitation.

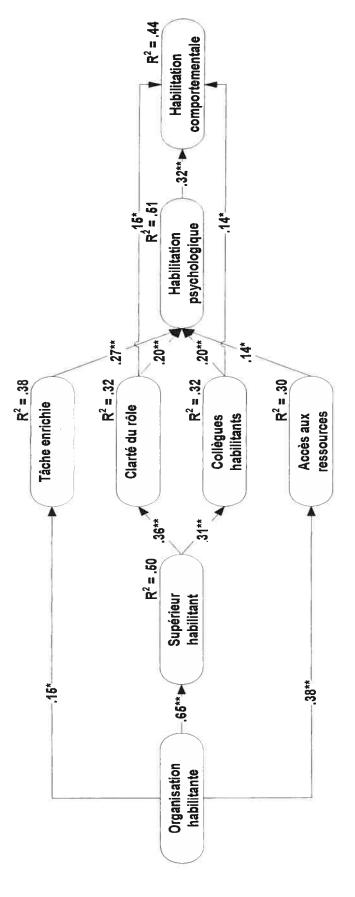


Figure 5. Modèle alternatif* qui découle des analyses acheminatoires (path analysis)

Notes. ^a Les variables de contrôle âge, sexe, ancienneté dans l'organisation et temps de travail ont été incluses dans les analyses, mais elles ont été exclues du schéma afin d'en faciliter la compréhension.

b Des liens significatifs sont egalement presents entre tâche enrichie et clarte du rôle ainsi qu'entre tâche enrichie et collègues habilitants. Cependant, ils ne sont pas représentés afin de simplifier la représentation schématique.

* p < .05. ** p < .01. N = 224 participants.

CHAPITRE 4- DISCUSSION

Ce quatrième chapitre a pour but d'interpréter les résultats de l'étude tout en considérant l'état des connaissances dans le domaine. Pour ce faire, nous reviendrons d'abord sur l'objectif principal de ce mémoire. Par la suite, les différents résultats obtenus seront traités en lien avec les hypothèses de recherche qui avaient été formulées. Nous poursuivrons en exposant les principales limites de l'étude et les points forts qui méritent d'être soulignés. En terminant, les apports de cette recherche et des pistes de réflexion pour les recherches futures seront présentés.

4.1 Rappel de l'objectif du mémoire

L'objectif principal de ce mémoire était, avant tout, d'identifier les différents éléments qui constituent le climat psychologique d'habilitation au travail et de les mettre en relation avec l'habilitation psychologique et comportementale. Cet intérêt pour le climat d'habilitation provient du fait que la littérature sur l'habilitation est généralement très compartimentée au niveau des déterminants. Seulement quelques études se sont intéressées à l'influence conjointe de plusieurs déterminants de l'HP (ex.: Carless, 2004; Liden et al., 2004; Seibert et al., 2004; Spreitzer, 1996). Aussi, il s'avère difficile de déterminer la contribution spécifique des déterminants environnementaux lors de l'implantation d'un programme d'habilitation. C'est pourquoi, nous avons décidé d'élaborer un devis de recherche qui permettrait de mesurer les dimensions du climat d'habilitation et de vérifier leurs relations avec l'HP et l'HC chez des employés de premier niveau. Plus spécifiquement, les hypothèses de recherche consistaient à vérifier (a) les liens entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HP, (b) les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HC, (c) la relation entre l'HP et l'HC, (d) l'effet médiateur de l'HP dans les relations entre les dimensions du climat d'habilitation avec l'HC et (e) l'effet modérateur du lieu de contrôle sur les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HP. Une question exploratoire a été étudiée et celle-ci portait sur l'influence relative de chacune des dimensions du climat d'habilitation sur l'HP.

4.2 Discussion des résultats de la recherche

Dans la présente section, nous interpréterons les résultats obtenus en regard de chacune des hypothèses et de la question exploratoire. De plus, nous établirons des liens avec les recherches antérieures.

4.2.1 Les relations entre le climat d'habilitation et l'HP

La première hypothèse que nous avons émise était à l'effet que les différentes dimensions du climat d'habilitation peuvent influencer le sentiment d'HP que vit un individu. Les résultats indiquent que quatre des six dimensions du climat d'habilitation sont significativement reliées à l'HP lorsque celles-ci sont considérées conjointement. Par conséquent, ces résultats ne permettent pas de confirmer entièrement l'hypothèse formulée. Pourtant, les coefficients de corrélation entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HP étaient tous significatifs. Nous proposons donc des explications pour rendre compte de ces résultats.

Tout d'abord, nos résultats indiquent qu'un individu qui effectue une tâche enrichie (c.-à-d. significative, identifiable, variée et avec de la rétroaction) se sentira davantage habilité. Ce résultat corrobore ceux obtenus dans les recherches antérieures sur la relation entre les caractéristiques de la tâche et l'HP (Gagné et al., 1997; Gobert, 2000; Kraimer et al., 1999; Liden et al., 2000). A cet effet, il importe de souligner que Spreitzer (1995a) s'est inspirée des travaux d'Hackman et Oldham (1980) pour développer sa mesure de l'HP, ces derniers étant les auteurs de l'opérationnalisation de la notion de tâche enrichie. Selon Hackman et Oldham (1980), les caractéristiques d'une tâche enrichie sont susceptibles de créer chez l'individu des états psychologiques critiques qu'ils considèrent comme le « cœur causal » de leur modèle. Il s'avère donc peu surprenant qu'une relation significative ait été identifiée entre la tâche enrichie et l'état psychologique d'habilitation. Globalement, une telle tâche permet à un individu de se sentir valorisé et par conséquent, le travail gratifiant qu'il exécute devient significatif à ses yeux (Liden et al., 2000). De plus, une tâche qui fait appel à des compétences complexes permet d'améliorer le sentiment de compétence puisque l'individu sent que ses capacités

sont mises à profit (Gobert, 2000). Les responsabilités sont plus grandes, ce qui pousse l'individu à prendre plus de décisions et à se responsabiliser afin de faire les bons choix. Enfin, le sentiment d'impact est également amélioré. Puisque la complexité des tâches est accrue, il y a lieu de croire que l'influence sur les autres est plus grande et que les décisions prises ont des conséquences plus grandes (Gagné et al., 1997; Kraimer et al., 1999).

En regard de la relation entre la clarté du rôle et l'HP, les résultats se sont avérés significatifs. Ainsi, plus le rôle d'un individu est clair, plus ce dernier est susceptible de ressentir de l'HP. Ce résultat est congruent avec ceux obtenus par Spreitzer (1995b, 1996). Il est à noter que Spreitzer (1995b, 1996) utilise la notion d'ambiguïté de rôle qui est à l'opposé, sur le plan conceptuel, de la clarté du rôle. Ainsi, lorsque les procédures de travail, la planification du temps, les critères de performance et les limites de responsabilités sont clairement définis, un individu sait alors plus précisément ce qui est attendu de lui et jusqu'où il peut aller dans ses initiatives (Quinn et Spreitzer, 1997; Randolph, 1995; Seibert et al., 2004). De façon générale, la clarté du rôle stimule le sentiment d'HP d'un individu puisque ce dernier peut percevoir son travail comme étant significatif, peut faire des choix à l'intérieur d'un cadre clairement défini et se sent compétent puisqu'il sait comment faire son travail. Finalement, parce que l'individu sait ce qui est attendu de lui, il peut s'investir plus spontanément dans les aspects importants de son travail et ainsi, augmenter son impact.

Les collègues de travail peuvent également augmenter significativement l'HP d'un individu. Ce résultat prend appui sur plusieurs études qui ont identifié des comportements considérés comme habilitants de la part des collègues de travail (Corsun et Enz, 1999; Koberg et al., 1999; Liden et al., 2000; Siegall et Gardner, 2000). Inspirés par le courant de pensée initié entre autres par Lawler (1986) et Pfeffer (1994), plusieurs auteurs accordent de plus en plus d'importance aux équipes de travail dans l'implantation de programmes d'habilitation (Jung et Sosik, 2002; Kirkman et Rosen, 1999; Kirkman, Rosen, Tesluk et Gibson, 2004; Mathieu, Gilson

et Ruddy, 2006; Seibert et al., 2004; Spreitzer et al., 1999). En d'autres termes, leur intérêt de recherche n'est plus uniquement l'individu, mais comprend également le groupe de travail. Ce résultat s'inscrit donc dans ce courant de recherche et met en valeur l'importance du groupe de travail. Les comportements évalués dans la présente étude concernent le partage du pouvoir, le développement des compétences, le partage de l'information, la reconnaissance et enfin, les relations interpersonnelles positives. Dans l'ensemble, ces types de comportements contribuent à valoriser un individu ce qui donne un sens au travail. L'individu peut également se sentir plus compétent puisqu'il est soutenu par ses pairs (Liden et al., 2000). Il peut faire des choix parce que ses collègues suscitent sa participation dans la prise de décision. Enfin, son sentiment d'impact est amélioré étant donné qu'il sait que son opinion sera pris en compte avant qu'une décision ne soit prise.

L'accès aux ressources est le quatrième déterminant pour lequel une relation significative a été observée avec l'HP. Ainsi, le fait d'avoir accès à diverses ressources (équipements, matériaux, individus, temps, espace, budgets) permet à un individu de se sentir soutenu dans ses efforts. Ce résultat est conforme aux quelques résultats empiriques qui ont porté sur l'influence de l'accessibilité des ressources sur l'HP (Spreitzer, 1995b, 1996). L'accès aux ressources permet aux individus de pouvoir réaliser plus facilement les objectifs fixés (Kanter, 1977; Laschinger et al., 2004; Peterson et Zimmerman, 2004; Spreitzer, 1995b, 1996). Globalement, l'accessibilité des ressources créée un environnement dans lequel un individu peu se développer et aller au maximum de son potentiel. Les ressources sont mises à sa disposition et son sentiment de compétence s'en trouve grandi puisqu'il a tous les outils en sa possession pour soutenir ses efforts. Le fait d'avoir accès à un large éventail de ressources peut être perçu comme une forme de reconnaissance dans la mesure où l'organisation fait confiance à l'individu. Le soutien matériel rend le travail de ce dernier plus significatif puisqu'il se sent alors considéré comme une ressource importante à laquelle l'organisation attribue de l'importance. L'individu peut également prendre des décisions en ce qui concerne l'utilisation des ressources que l'organisation met à sa disposition, ce qui contribue à accroître son sentiment de

choix. En ayant moins de contraintes face aux ressources, les employés peuvent les utiliser au moment opportun pour réaliser leur travail, ce qui peut augmenter leur sentiment d'impact. (Tesluk et Mathieu, 1999).

En ce qui concerne le supérieur immédiat, les résultats indiquent que les comportements habilitants de celui-ci n'apparaissent pas comme un déterminant significatif de l'HP. Ce résultat diffère de ceux provenant de la littérature sur le leadership habilitant (Arnold et al., 2000; Avolio et al., 2004; Boudrias, 2004; Gobert, 2000; Gomez et Rosen, 2001; Keller et Dansereau, 1995; Konczak et al., 2000; Liden et al., 2000; Menon, 1999, 2001). En effet, ces travaux tendent à montrer que les comportements du supérieur immédiat peuvent influencer l'HP des subordonnés. Toutefois, parmi ces études, très peu d'entre elles ont considéré d'autres éléments de l'environnement qui pourraient influencer en simultané sur l'HP. Pourtant, dès les premiers balbutiements du concept d'habilitation, certains auteurs avaient identifiés quelques déterminants environnementaux de l'HP (Conger et Kanungo, 1988; Thomas et Velthouse, 1990). Qui plus est, parmi les études qui ont testé d'autres déterminants en même temps que le supérieur, celle de Liden et al. (2000) présente les mêmes résultats que ceux de la présente recherche ; ces auteurs n'ont pas été en mesure de confirmer une relation significative entre les comportements du supérieur et l'HP. Une des hypothèses que nous émettons pour expliquer cette relation non significative est à l'effet que la relation entre le supérieur habilitant et l'HP est peut être médiatisée par d'autres variables plus proximales aux individus comme la tâche enrichie, la clarté du rôle, les collègues habilitants et l'accès aux ressources. En effet, ces dimensions se sont avérées significativement reliées à l'HP dans notre étude. Cela permettrait entre autres d'expliquer pourquoi la corrélation est significative entre le supérieur habilitant et l'HP. Nous reviendrons plus loin, dans la section des analyses supplémentaires, sur le lien unissant les comportements du supérieur habilitant à l'HP.

Finalement, les résultats montrent que l'organisation habilitante n'est pas un déterminant significatif de l'HP. À l'instar du supérieur habilitant, ce résultat ne correspond pas aux attentes. En effet, plusieurs recherches ont identifié les actions manifestées par les membres de la direction comme étant un élément important du sentiment d'HP (Foster-Fishman et Keys, 1997; Laschinger et al., 2004; Maton et Salem, 1995; Matthews et al., 2003; Peterson et Zimmerman, 2004; Randolph, 1995; Sparrowe, 1994). Le résultat obtenu pourrait s'expliquer par la présence de variables médiatrices plus proximales aux individus. Comme pour le supérieur habilitant, nous croyons que la tâche enrichie, la clarté du rôle, les comportements des collègues habilitants et l'accès aux ressources sont des variables plus proximales à l'individu puisqu'un lien significatif a été identifié avec l'HP. Rappelons que la corrélation entre l'organisation habilitante et l'HP est significative et que l'effet de médiation possible pourrait être une explication à cette relation obtenue. Nous reviendrons plus loin, dans la section des analyses supplémentaires, sur le lien unissant l'organisation habilitante à l'HP.

4.2.2 Les relations entre le climat d'habilitation et l'HC

La deuxième hypothèse avancée est à l'effet que les dimensions du climat d'habilitation sont liées directement à l'HC. Les résultats montrent que les coefficients de corrélation relatifs à ces relations s'avèrent tous significatifs. Cependant, seules deux des six dimensions du climat d'habilitation s'avèrent reliées significativement à l'HC, lorsqu'elles sont considérées conjointement dans l'analyse de régression. Plus spécifiquement, la clarté du rôle et les comportements des collègues habilitants présentent des résultats conformes aux attentes.

En ce qui concerne la relation entre la clarté du rôle et l'HC, les résultats vont dans le même sens que ceux mis en évidence dans les méta-analyse de Podsakoff et al. (2000) et de Parker et al. (2003). Celles-ci montrent alors que la clarté du rôle peut accroître les comportements de citoyenneté organisationnelle et la performance contextuelle. Ainsi, nos résultats indiquent que plus le rôle d'un individu est clair, plus ce dernier émet des comportements d'habilitation. Cette relation peut

s'expliquer par la théorie de la fixation d'objectifs (Locke et Latham, 1990). Cette dernière stipule que lorsqu'un individu connaît bien ce qui est attendu de lui, il y a plus de chances que ses comportements soient orientés dans la direction attendue. Ainsi, un rôle clairement défini engendre une performance de rôle efficace (Bray et Brawley, 2002). De plus, selon la méta-analyse de Tubre et Collins (2000), un rôle clair renforcit le lien entre l'effort et la performance ainsi qu'entre la performance et l'attribution d'une récompense contingente. À l'opposé, lorsqu'un individu ne sait trop ce qui est attendu de lui, il évite de prendre des initiatives (Conger et Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995a; Thomas et Velthouse, 1990). Ce plus faible investissement au travail se traduit par une faible émission de comportements d'habilitation.

Les comportements des collègues habilitants est la seconde dimension pour laquelle une relation significative a été observée avec l'HC. Ainsi, plus les collègues de travail émettent des comportements habilitants, plus un individu émet des comportements d'habilitation. Plusieurs études ont d'ailleurs obtenu des résultats semblables qui montrent que le climat interpersonnel d'une unité de travail est un élément important dans la performance au travail d'un individu (Koberg et al., 1999; Seibert et al., 2004; Spreitzer, 1996). Ces résultats sont également conformes à la littérature sur la performance comportementale qui s'apparente grandement à l'HC. Par exemple, les méta-analyse de Podsakoff et al. (2000) ainsi que de Parker et al. (2003) ont identifié un lien significatif entre les comportements des collègues et la performance d'un individu. Des collègues habilitants incitent donc un individu à s'investir davantage et ce, autant au niveau de la tâche, du groupe qu'organisationnel. Pour expliquer cette relation, la théorie de l'échange social (Blau, 1964) stipule que plus un individu s'investit socialement dans une relation, plus il crée chez l'autre une dette que celui-ci cherchera à combler en émettant à son tour des comportements de nature sociale; soit dans le cas présent des comportements d'habilitation. Ainsi, lorsqu'un individu traite bien un autre individu, la norme de la réciprocité implique qu'en retour, un traitement favorable est attendu (Gouldner, 1960). Une spirale vertueuse se crée alors et un climat d'échanges favorables s'installe.

Quant aux autres dimensions du climat d'habilitation, leur relation avec l'HC s'est avérée non significative, ce qui ne correspond pas aux résultats attendus. À noter cependant que les corrélations sont significatives avec l'HC et que ces résultats sont conformes avec les quelques études sur lesquelles nous avions basé notre raisonnement. Par exemple, des liens avait déjà été observé précédemment dans les méta-analyses de Podsakoff et al. (2000) ainsi que de Parker et al. (2003) entre les dimensions du climat psychologique (tâche, supérieur et organisation) en lien avec la performance comportementale. Nous avions également inféré le même raisonnement au niveau de la dimension accès aux ressources en nous basant sur les résultats de Tesluk et Mathieu (1999) qui avaient observé une relation négative entre les contraintes organisationnelles et la performance de groupe. Il semblerait donc que des analyses supplémentaires soient nécessaires afin d'approfondir les différentes relations qui s'opèrent entre les variables à l'étude. Nous reviendrons sur ce point dans la section sur les analyses supplémentaires.

4.2.3 La relation entre HP et HC

La troisième hypothèse portait sur la relation entre l'HP et l'HC en tant que construits globaux. Les résultats obtenus montrent que la relation est très forte $(\beta = .52; p < .01)$ et que l'hypothèse est confirmée. Ainsi, plus un individu se sent habilité au niveau cognitif, plus grandes sont les chances qu'il se comporte de manière habilitée. Sur le plan empirique, nos résultats vont dans le même sens que ceux obtenus par Boudrias (2004), bien que ces derniers étaient légèrement plus faibles. Quant à la puissance prévisionnelle de l'HP sur l'HC, celle-ci s'élève à 25,2 % de variance expliquée. Cette valeur s'avère très élevé puisqu'en moyenne, dans les sciences sociales, l'attitude explique environ 10% de la variance des comportements (Vallerand, 1994).

4.2.4 L'effet médiateur de l'HP dans les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HC

L'hypothèse 4, qui portait sur le rôle médiateur de l'HP dans les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HC, a été vérifiée à l'aide d'analyses de régression multiples. En utilisant la procédure de Baron et Kenny (1986), les résultats révèlent que l'HP peut jouer un rôle médiateur dans deux des six relations. Plus précisément, l'effet de la clarté du rôle et des comportements des collègues habilitants sur l'HC est médiatisé partiellement par l'HP. Ainsi, un rôle clair contribue à la manifestation des comportements d'HC, sans totalement passer par un état d'esprit d'habilitation. À notre connaissance, aucune autre étude n'a testé et obtenu un effet médiateur de l'HP sur la relation entre la clarté du rôle et une variable comportementale. Par ailleurs, le fait d'avoir des collègues habilitants peut inciter un individu à émettre des comportements d'habilitation en influençant son sentiment d'habilitation. Toutefois, le caractère partiel de cette médiation signifie que d'autres processus sont susceptibles d'intervenir dans la relation entre les comportements des collègues habilitants et l'HC. Conséquemment, l'hypothèse 4 est partiellement confirmée au niveau de la dimension collègues habilitants. D'ailleurs, aucune étude recensée n'avait jusqu'à présent porté sur l'effet médiateur de l'HP dans la relation unissant des collègues de travail habilitants à une variable comportementale.

Quant aux autres dimensions du climat d'habilitation (tâche enrichie, accès aux ressources, supérieur habilitant et organisation habilitante), l'effet de médiation ne peut être corroboré étant donné le non-repect des conditions de la méthode de Baron et Kenny (1986). En effet, ces quatre dimensions du climat d'habilitation ne sont pas reliées à l'HC. La littérature sur l'habilitation permet de constater que des effets de médiation de l'HP ont été obtenus avec des variables attitudinales comme l'engagement organisationnel (Avolio et al., 2004; Kirkman et Rosen, 1999; Konczak et al., 2000; Kraimer et al., 1999; Liden et al., 2000), la satisfaction au travail (Carless, 2004; Hancer, 2001; Kirkman et Rosen, 1999; Konczak et al., 2000; Liden et al., 2000; Seibert et al., 2004; Sparrowe, 1994), la motivation intrinsèque

(Gagné et al., 1997). Toutefois, les conséquences comportementales de l'habilitation ont été peu étudiées et, conséquemment, peu d'études ont pu mesuré un effet médiateur complet et significatif de l'HP (Boudrias, 2004; Kirkman et Rosen, 1999; Spreitzer, 1995b).

4.2.5 L'effet de modération du lieu de contrôle sur les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HP

L'hypothèse 5 concernait le rôle modérateur du lieu de contrôle sur les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HP. Sa vérification a été effectuée selon la procédure proposée par Cohen et al. (2003) qui repose sur des analyses de régression hiérarchiques. Les résultats de ces analyses infirment en partie cette hypothèse. Plus précisément, le lieu de contrôle modère les relations impliquant, d'une part, les collègues habilitants, l'organisation habilitante et l'accès aux ressoures et, d'autre part, l'HP. Cependant, l'effet observé est contraire aux attentes puisque se sont les individus ayant un lieu de contrôle externe qui bénéficient davantage d'un environnement habilitant comparativement à ceux ayant un lieu de contrôle interne. À titre de rappel, un lieu de contrôle externe correspond à la croyance des individus que ce qui leur arrive est dû principalement au hasard, à la chance ou à des facteurs externes (Rotter, 1966). Dans les lignes qui suivent, nous reprendrons ces résultats, mais de façon plus détaillée.

Tout d'abord, en ce qui concerne les collègues habilitants, les résultats indiquent que plus un individu a un lieu de contrôle externe, plus la force de la relation est élevée avec l'HP. En d'autres mots, lorsque les collègues de travail manifestent des comportements habilitants, l'HP augmente plus fortement pour les individus qui ont un lieu de contrôle externe que ceux ayant un lieu de contrôle interne. Comme ils ne sont pas convaincus de l'influence qu'ils peuvent exercer pour obtenir des renforcements, les individus ayant un lieu de contrôle externe se sentent davantage habilités lorsque leurs collègues de travail les encouragent et les incitent à se responsabiliser.

Les résultats obtenus vont dans la même direction pour l'effet de modération du lieu de contrôle sur la relation entre l'organisation habilitante et le sentiment d'HP. Plus un individu a un lieu de contrôle externe, plus la force de la relation est élevée entre l'organisation habilitante et l'HP. Ainsi, les individus qui bénéficient le plus d'une organisation habilitante sont ceux qui ont un lieu de contrôle externe. Le même effet de modération a été obtenu au niveau de la relation entre l'accès aux ressources et l'HP. Ainsi, plus un individu a un lieu de contrôle externe, plus la force de la relation est grande entre l'accessibilité des ressources et l'HP. Il est important de souligner qu'il faut être prudent quant à l'interprétation des résultats et ne pas en venir à la conclusion que les individus avec un lieu de contrôle interne ne bénéficient pas d'un environnement habilitant (collègues habilitants, organisation habilitante et accès aux ressources); ils en bénéficient également, mais dans une proportion moindre que ceux qui ont un lieu de contrôle externe.

Le lieu de contrôle n'exerce pas d'effet modérateur sur les relations entre, d'une part, la tâche enrichie, la clarté du rôle, le supérieur habilitant et, d'autre part, l'HC. Dans le cas du supérieur habilitant, un manque de puissance statistique pourrait expliquer l'effet de modération non significatif. En effet, avec un seuil de signification à .10, l'effet de modération aurait été significatif puisque la valeur p se situe à .09 ($\Delta R^2 = .009$; p = .09). Quant aux deux autres dimensions, elles concernent directement le travail à réaliser par les individus. Ainsi, les caractéristiques des tâches et la clarté des attentes pourraient influencer le sentiment d'habilitation sans égard au lieu de contrôle des individus. Quoiqu'il en soit, il importe de rappeler que le lieu de contrôle a, par le passé, davantage été considéré comme un antécédent dispositionnel à l'HP (Boudrias et al., 2003) et que l'étude d'un effet de modération est une conceptualisation propre à la présente étude. Aussi, il convient de rappeler qu'aucune autre étude n'avait testé le possible effet modérateur du lieu de contrôle.

4.2.6 L'effet spécifique de chacune des dimensions du climat d'habilitation

L'objectif de la question exploratoire était de parvenir à isoler l'influence de chacune des dimensions du climat d'habilitation sur l'HP. Les résultas obtenus, suite à des analyses de régression, ont permis d'identifier l'apport spécifique des variables significativement reliées à l'HP. Ainsi, la tâche enrichie s'est avérée le déterminant le plus important de l'HP et explique à elle seule 32,7 % de la variance. Ce résultat s'explique de lui-même lorsque l'on considère que la mesure de l'HP, élaborée par Spreitzer (1995a), découle du concept de tâche enrichie développé par Hackman et Oldham (1975, 1980). Le fait d'avoir un travail stimulant crée des états psychologiques critiques et parmi ceux-ci, on retrouve l'HP. Dans un même ordre d'idées, le fait d'avoir un rôle clairement défini est également un facteur important puisque dans la présente étude, 22,5 % de la variance d'HP est attribuable à cette seconde variable. Par la suite, les comportements des collègues de travail permettent d'expliquer à 17,4 % la variance de l'HP. Finalement, l'accessibilité aux ressources qui, avec un pourcentage de variance expliquée de 14,1 %, est le quatrième déterminant en importance.

Bien que les programmes d'habilitation misent essentiellement sur la réorganisation du travail afin de rendre l'environnement habilitant, les résultats de la présente étude indiquent qu'il est également primordial que ce transfert des pouvoirs soit structuré afin que le rôle de l'individu demeure clair. Les collègues de travail sont aussi à prendre en considération puisque, par leurs comportements, ils ont la capacité d'augmenter l'HP d'un individu. Enfin, une plus grande accessibilité aux ressources est à prescrire étant donné les nouvelles responsabilités qui incombent aux individus. Pour résumer, une approche systémique, c'est-à-dire une approche qui mise sur plusieurs déterminants en même temps, apparaît somme toute comme étant la meilleure stratégie à employer lors de l'implantation d'un programme d'habilitation.

En ce qui concerne les caractéristiques démographiques, deux variables sont apparues comme étant des dispositions significatives de l'HP. Dans une proportion de 2 %, l'ancienneté dans l'organisation est susceptible d'accroître le sentiment d'HP ($\Delta R^2 = .020$; p > .01). Plus précisément, les individus les plus anciens ont plus de probabilité de vivre de l'HP. Ainsi, les individus qui sont les plus anciens dans l'organisation effectuent généralement un travail qui est significatif à leurs yeux puisqu'ils sont au sein de l'organisation depuis plusieurs années. Les probabilités qu'ils se sentent compétents sont plus grandes étant donné qu'ils connaissent bien le travail à effectuer. Ils ont généralement la perception de pouvoir faire des choix car ils se sentent libres. Enfin, leur sentiment d'impact est probablement plus grand, principalement parce qu'au niveau du pouvoir informel, ils sont bien informés des rouages sociaux et structurels de l'organisation. Ces résultats sont conformes à ceux obtenus par Koberg et al. (1999), la seule autre étude qui a identifié un lien significatif positif entre l'ancienneté dans l'organisation et l'HP.

Finalement, le nombre d'heures travaillées par semaine apparaît également comme étant un facteur non négligeable pouvant influencer le niveau d'HP ($\Delta R^2 = .077$; p > .01). Avec un apport de 7,7 %, le statut d'emploi des individus est un facteur important à tenir compte lors de l'implantation d'un programme d'habilitation. La théorie de l'inclusion partielle permet d'expliquer cette relation entre le temps de travail et l'HP (Werbel, 1985). Globalement, cette théorie suggère que les employés à temps partiel s'investissent peu au sein de l'organisation puisque ceux-ci passent moins de temps au travail et sont davantage impliqués dans des rôles extra organisationnels comparativement aux employés à temps plein. Par conséquent, les programmes d'habilitation seraient plus efficaces dans les milieux où les individus sont présents sur une base quotidienne puisque ces derniers ont plus d'occasions de s'investir dans l'organisation. Quoiqu'il en soit, ce résultat semble être un apport important de la présente étude puisqu'à notre connaissance, aucune autre étude n'a soulevé ce point jusqu'à présent.

4.2.7 Modélisation des dimensions du climat d'habilitation

Les analyses supplémentaires avaient pour but de clarifier les relations qui s'opèrent entre les variables qui composent le climat d'habilitation. Les résultats montrent que les variables organisation habilitante et supérieur habilitant sont susceptibles d'intervenir à titre d'antécédents des quatre autres dimensions du climat d'habilitation. Ces dernières, dites proximales, agiraient alors à titre de médiatrices dans les relations unissant les variables distales (organisation habilitante et supérieur habilitant) à l'HP. De plus, l'organisation habilitante serait la variable antécédente du modèle qui influence toutes les autres. Ainsi, par leurs actions, les membres de la direction de l'organisation influenceraient les comportements du supérieur immédiat, les caractéristiques de la tâche et l'accès aux ressources. Leur influence serait donc principalement au niveau structurel. De son côté, les comportements du supérieur habilitant auraient un effet direct sur la clarté du rôle et les comportements des collègues habilitants. Le rôle intermédiaire que semble avoir la variable supérieur habilitant dans notre modèle est conforme aux résultats de Gomez et Rosen (2001) qui ont identifié la qualité de la relation supérieur-subordonné (leadermember exchange) comme médiateur dans la relation entre la confiance organisationnelle et l'HP. Ainsi, par ses actions, le supérieur crée une structure sociale stimulante qui fait en sorte qu'un individu se sentira davantage motivé intrinsèquement. Cette structure sociale, qui repose essentiellement sur la clarté du rôle et la présence de collègues habilitants, se jumelle alors avec une structure organisationnelle responsabilisante, qui est composée principalement d'une tâche enrichie et d'un accès plus grand aux ressources économiques. Il en résulte alors un climat de travail sociostructurel habilitant qui fait en sorte qu'un individu a plus de probabilité de vivre de l'HP.

Nos résultats sont conformes avec ce que Seibert et al. (2004) anticipaient au sujet du climat d'une unité de travail habilitante. Dans leur conclusion, ils émettaient la possibilité que le climat de l'unité puisse être influencé par les comportements du supérieur qui n'auraient qu'une influence indirecte sur le sentiment d'HP des individus. Tout comme une étude récente a également émis l'hypothèse qu'un climat

de confiance serait une condition préalable à l'influence des comportements du supérieur sur l'HP (Plunier, Landry-Gagné, Boudrias et Madore, en préparation). Ces résultats viennent donc nuancer les nombreuses études qui se sont intéressées à l'influence des comportements du supérieur sur l'HP et qui ont postulé un effet direct (Avolio et al., 2004; Boudrias, 2004; Gomez et Rosen, 2001; Hancer, 2001; Konczak et al., 1999; Liden et al., 2000; Menon, 1999, 2001; Siegall et Gardner, 2000).

4.3 Limites

Il convient de faire part de certaines limites de la présente recherche. La première limite est à l'effet que les données ont été recueillies lors d'un seul temps de mesure. Il est donc impossible de conclure à des liens de causalité entre les variables. En effet, le caractère transversal de l'étude procure plutôt une image statique de la réalité. Rien n'est certain en ce qui concerne l'influence unidirectionnelle des déterminants de l'environnement sur les cognitions des individus et l'influence subséquente sur les comportements.

La deuxième limite porte sur le fait que les données ont toutes été recueillies auprès d'une même source, ce qui peut avoir eu pour effet de surestimer les forces des relations à l'étude. Entre autres, Boudrias (2004) a identifié, dans sa thèse, une différence significative entre les données recueillies auprès des participants et celles obtenues d'une source extérieure (c.-à-d. le supérieur immédiat). Ainsi, pour la relation entre la mesure de l'HP et celle de l'HC,

« le coefficient de corrélation est d'environ .40 lorsque la mesure comportementale est auto-révélée tandis qu'il est d'environ .20 lorsque celle-ci est recueillie auprès du superviseur. Ces résultats sont très similaires aux corrélations HP – comportements recensées par Boudrias, Gobert et al. (2003) et confirment l'inflation des corrélations impliquant uniquement des mesures auto-révélées (Wagner, 1994) » (p. 148-149).

Dans la présente étude, nous avons tenté de minimiser l'influence de ce biais de variance commune en énonçant des consignes distinctes et des échelles de réponse différentes pour chacune des variables. Néanmoins, il est possible que les participants de l'étude aient répondu au questionnaire en ayant en tête des événements récents qui ne sont pas représentatifs de la situation en générale (ex. effet de récence). Il se peut également que les réponses obtenues à la mesure de l'HC soient le résultat d'un désir d'acceptation sociale plutôt que le résultat de leurs véritables comportements (ex. désirabilité sociale) (Podsakoff et al., 2003).Dans les recherches futures, il sera bénéfique d'utiliser d'autres moyens pour réduire l'influence de ces biais.

Une troisième limite porte sur les analyses acheminatoires qui ont permis de proposer le modèle alternatif. Bien que ce modèle correspond adéquatement aux données recueillies, cela ne signifie pas pour autant qu'il est généralisable à tous les milieux de travail. En effet, les analyses acheminatoires permettent de valider le positionnement des variables et de quantifier la force des liens. Il s'agit essentiellement d'analyses qui permettent de tester un modèle et non d'en créer un (Streiner, 2005). Par conséquent, le modèle proposé est conforme aux données de la présente étude, mais d'autres études seront nécessaires pour confirmer les multiples liens qui s'opèrent entre les variables et ce, principalement au niveau des déterminants de l'habilitation.

4.4 Apports de la recherche

Diverses retombées découlent de la présente étude. Nous aborderons, dans un premier temps, les applications théoriques et, dans un second temps, les applications pratiques.

4.4.1 Applications théoriques

Sur le plan de l'avancement des connaissances scientifiques, la présente étude permet d'identifier les principaux déterminants environnementaux de

l'habilitation. Compte tenu des résultats, nous sommes à même de présenter un modèle intégrateur qui permet d'expliquer 50,8 % de la variance de l'HP et 43,8 % de la variance de l'HC. Plusieurs déterminants de l'habilitation ont été regroupés sous le concept de climat psychologique d'habilitation. À la lumière des résultats obtenus, le climat psychologique s'avère ainsi un excellent cadre intégrateur. Son utilisation a également permis d'avoir accès aux perceptions des individus plutôt que de traiter des mesures objectives de l'environnement de travail. Cela permet alors d'avoir une plus grande confiance aux résultats obtenus puisqu'il y a lieu de croire que les comportements des individus habilités dépendent davantage de la façon dont ils perçoivent la réalité que la réalité elle-même (Conger et Kanungo, 1988; Hardy et Leiba-O'Sullivan, 1998; Spreitzer, 1996).

Pour les besoins de cette recherche, deux mesures ont été créées pour mesurer les comportements des collègues de travail et des membres de la direction de l'organisation. Bien que certains écrits avaient porté auparavant sur l'influence de ces deux déterminants, aucune mesure présentant des propriétés psychométriques acceptables n'avait jusqu'ici été élaborée et l'éventail des comportements mesurés était trop restreint. Les deux nouvelles mesures devraient ainsi permettre de faire avancer les connaissances au niveau de l'influence de ces deux acteurs sur l'HP et l'HC. La présente étude a également permis de valider la mesure d'HC dans un contexte différent que celui de l'étude de Boudrias (2004). Nos résultats indiquent que l'HC est possiblement une conséquence directe de l'HP. En regard des déterminants, la clarté du rôle et les comportements des collègues habilitants sont significativement reliés à l'HC. Ces résultats permettent donc d'approfondir la compréhension du réseau nomologique de l'HC.

Quant à la généralisation des résultats, il est à noter que l'échantillon était relativement hétérogène. L'échantillon était composé de participants qui provenaient de six organisations de tailles différentes, du secteur public et privé, syndiqués et non syndiqués, de sexe masculin autant que féminin. Cependant, cet échantillon n'est pas nécessairement représentatif de la population des employés de premier

niveau puisque les participants n'ont pas été choisis de manière aléatoire. Il sera bénéfique de vérifier dans les recherches ultérieures dans quelle mesure les résultats de la présente étude peuvent être reproduits.

4.4.2 Applications pratiques

D'un point de vue managérial, les apports de la recherche sont nombreux. Tout d'abord, les pratiques d'habilitation ne se limitent pas uniquement à du partage du pouvoir et de la délégation, mais intègrent le développement des compétences, le partage de l'information, la reconnaissance et des relations interpersonnelles positives (Boudrias, 2004). En fait, ces cinq composantes pourraient être identifiées comme étant une configuration (« bundle ») de pratiques qui peuvent accroître l'habilitation des employés. Lorsqu'elles sont alignées et cohérentes, ces pratiques forment une synergie qui permet un renforcement mutuel (Barraud-Didier, Guerrero et Igalens, 2004). Cette forte cohérence pourrait expliquer entre autres pourquoi les mesures concernant les comportements des collègues habilitants, du supérieur habilitant et de l'organisation habilitante se sont toutes avérées unidimensionnelles. Un effet combiné des pratiques est à privilégier pour favoriser une performance organisationnelle (MacDuffie, 1995).

Dans un même ordre d'idées, une réorganisation du travail n'est pas nécessairement suffisante pour rendre un environnement de travail plus stimulant. Des facteurs sociaux et structuraux sont également à prendre en considération lors de l'implantation d'un programme d'habilitation (Lincoln et al., 2002; Siegall et Gardner, 2000; Spreitzer, 1996). Comme le mentionnent Seibert et al. (2004), aucune pratique, prise de façon isolée, ne peut à elle seule déterminer efficacement l'HP, d'autant plus qu'il n'existe pas une seule pratique qui soit efficace universellement. De plus, l'adoption d'une approche globale apparaît comme étant la meilleure stratégie à employer puisque les facteurs contextuels qui influencent l'HP sont généralement interconnectés (Gagné et al., 1997; Matthews et al., 2003; Siegall et Gardner, 2000; Thomas et Velthouse, 1990). Il est donc possible de s'attendre à un effet synergique lorsque tous les efforts sont orientés dans la même direction.

Par ailleurs, fournir aux individus les ressources économiques dont ils ont besoin pour effectuer adéquatement leur travail pourrait être une bonne stratégie d'habilitation, mais cela n'apparaît pas comme étant suffisant pour susciter de l'habilitation autant psychologique que comportementale. L'HP et l'HC ne sont donc pas le propre des organisations qui investissent massivement dans les ressources qu'elles mettent à la disposition de leurs employés. Par dessus tout, un programme d'habilitation efficace doit être englobant et miser également sur le niveau social (rôle, collègues, supérieur, organisation). En misant uniquement sur le niveau économique (c.-à-d. en donnant accès aux ressources nécessaires), l'efficacité d'un programme d'habilitation n'est certes pas une garantie de réussite sociale (entre les acteurs). Comme le mentionne Spreitzer (1996), le soutien social apparaît comme un déterminant beaucoup plus important de l'investissement des individus dans l'organisation. Un programme efficace implique donc un investissement massif tant au niveau social qu'au niveau économique (Tsui, Pearce, Porter et Tripoli, 1997).

Considérant toutes les ressources que nécessite un programme efficace d'habilitation, nous croyons qu'il est préférable d'implanter des pratiques d'habilitation à un niveau davantage micro plutôt que de miser sur des changements majeurs pour l'ensemble de l'organisation. Ce constat explique d'ailleurs, en partie, l'intérêt récent pour développer des mesures de climat d'unité habilitante (Carless, 2004; Kirkman et Rosen, 1999; Seibert et al., 2004; Spreitzer, 1996; Spreitzer et al., 1999). Une approche contingente qui adapte le programme d'habilitation au contexte spécifique de l'organisation est alors plus facilement réalisable (Thorlakson et Murray, 1996; Wilkinson, 1998; Zimmerman, 1995). En résumé, il apparaît important de penser globalement, mais d'agir localement. Un programme d'habilitation représente certes un investissement majeur pour une organisation, mais en cette période de mondialisation où la compétition est de plus en plus grande, les coûts de l'inaction peuvent surpasser ceux associés à un programme efficace.

Un dernier point mérite d'être souligné en regard des applications pratiques de cette recherche. L'effet des déterminants environnementaux de l'HP est

susceptible de varier selon les dispositions personnelles des employés. Ainsi, les individus qui ont un lieu de contrôle externe sont davantage susceptibles de réagir positivement à l'implantation d'un environnement habilitant que ceux avec un lieu de contrôle interne. Il semble donc qu'un certain plateau est atteint par les individus avec un lieu de contrôle interne et que la présence d'un environnement habilitant a peu d'influence sur leur sentiment d'HP puisqu'ils se perçoivent déjà en contrôle vis-à-vis leur environnement. Ainsi, ils ont peu de chances que leur sentiment de contrôle augmente de façon marquée. Comme l'on souligné Thomas et Velthouse (1990), il semble donc y avoir certaines différences individuelles qui peuvent modifier l'HP ou les diverses relations entre certains déterminants et l'HP. Une chose demeure, il ne faut pas seulement rendre l'environnement plus habilitant; il faut également s'assurer que les individus impliqués se sentent en contrôle (Foster-Fishman et Keys, 1997; Hui et al., 2004; Paul et al., 2000; Zimmerman, 1995). Un jumelage efficace entre l'individu et son environnement est essentiel au bon fonctionnement d'un programme d'habilitation.

4.5 Recherches futures

À la lumière des résultats obtenus, il émerge plusieurs pistes pour les recherches futures. Tout d'abord, la notion de climat d'habilitation pourrait être enrichie par l'ajout de dimensions qui permettraient de l'adapter à certains types de poste ou d'organisation. Par exemple, dans le but d'obtenir une vision plus complète du climat de travail dans certains milieux, l'ajout d'acteurs interagissant avec les employés pourrait s'avérer nécessaire. Par exemple, l'inclusion du soutien des clients pour les postes orientés vers le service à la clientèle pourrait être considéré (Corsun et Enz, 1999). Par leurs comportements empreints d'aide, de confiance et/ou d'implication, les clients pourraient être un déterminant important de l'HP. De plus, étant donné la fréquence des interactions, une relation positive entre ces deux acteurs pourrait avoir des effets favorables sur l'état d'esprit de l'individu.

Il serait également intéressant que les mesures relatives aux collègues habilitants, au supérieur habilitant et à l'organisation habilitante soient reprises et validées dans d'autres contextes de travail. Ces recherches permettraient de consolider les appuis face à la structure unidimensionnelle de ces échelles et aux propriétés psychométriques. Par ailleurs, nous recommandons de prendre une échelle de réponse en 7 points plutôt qu'en 5 points comme dans la présente étude, afin de permettre une plus grande dispersion des réponses et d'augmenter la sensibilité de la mesure.

Il faudra davantage d'études sur les antécédents des comportements des individus habilités. En effet, quatre des six variables du climat d'habilitation (tâche enrichie, supérieur habilitant, organisation habilitante et accès aux ressources) ne se sont pas avérées significativement reliées à l'HC. Le réseau nomologique de l'HC n'est donc pas encore clairement défini et d'autres études devront en préciser l'étendue. Pour l'instant, les résultats de l'étude de Boudrias (2004) indiquent que l'HP est reliée à l'HC et la relation entre les comportements du supérieur habilitant et l'HC est médiatisée par l'HP. Les résultats de notre étude montrent que l'HP est également reliée à l'HC tout comme la clarté du rôle et les collègues habilitants. Par contre, les comportements du supérieur habilitant n'apparaissent pas comme étant reliés à l'HC ce qui est contraire à l'étude de Boudrias (2004). Bref, des recherches supplémentaires sont nécessaires afin de mieux comprendre les diverses relations qui s'opèrent avec l'HC.

Au niveau du modèle alternatif proposé, d'autres études devront tenter de le confirmer et pour cela, nous croyons qu'une étude longitudinale serait tout désignée. Celle-ci pourra fournir des appuis supplémentaires sur la direction des relations. Par ailleurs, une boucle de rétroaction est peut-être à considérer dans le modèle entre les comportements habilitants et les déterminants de l'environnement. Ainsi, cela signifierait que les individus habilités se prennent en main et modifient leur environnement de travail afin de rendre ce dernier plus habilitant (Thomas et Velthouse, 1990). Un cercle vertueux est alors enclenché dans lequel les individus

modifient leur environnement de travail qui, à son tour, à une influence positive sur ces derniers. Après tout, une des conséquences attendues de l'habilitation est que les individus deviennent proactifs et s'investissent davantage dans leur environnement. Des analyses plus poussées, comme la modélisation par équations structurelles (MES), pourraient permettre de corroborer les relations qui s'opèrent entre les variables. Le modèle en tant que tel pourrait également être amélioré par l'ajout de variables attitudinales. Par exemple, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel seraient certes des conséquences de l'habilitation à considérer étant donné l'abondance de la littérature à ce niveau.

Par ailleurs, d'autres variables individuelles seraient à considérer dans les recherches futures de façon plus systématique. Notre revue de la littérature nous a permis de constater que l'estime de soi, le besoin d'accomplissement, l'endurance et la présence d'affect positif sont autant de facteurs individuels susceptibles de modérer toute relation entre l'environnement de travail et le sentiment d'HP. Également, les résultats de la présente recherche devront être reproduits quant à l'étude de l'effet modérateur du lieu de contrôle. D'autres études devront chercher à comprendre plus précisément l'influence du lieu de contrôle sur les relations entre différents déterminants et l'HP. Ainsi, l'inclusion de ces caractéristiques individuelles ne pourra que permettre une compréhension plus fine de l'habilitation.

Finalement, la variable de contrôle temps de travail mériterait davantage de précisions. En effet, les résultats obtenus ont indiqué que plus les individus sont présents dans l'organisation, plus ils sont susceptibles d'expérimenter de l'HP. Plus précisément, presque 8 % de la variance de l'HP serait attribuable à la variable temps de travail. D'autres études devront ainsi s'intéresser à l'influence de cette variable et voir à ce qu'elle soit contrôlée afin qu'elle n'influence pas indûment les résultats des études.

L'étude de l'habilitation des employés est un sujet complexe qui peut être interprété différemment selon le courant de pensée. À la fin des années 80, le sujet a d'abord été considéré comme une pratique de gestion visant à responsabiliser les employés. Par la suite, dans le milieu des années 90, est apparu la notion d'habilitation psychologique qui porte alors sur le niveau d'habilitation des employés au niveau cognitif. Récemment, une perspective comportementale a été développée afin de mieux saisir les comportements d'habilitation qui se traduisent généralement en une implication proactive dans l'organisation. Essentiellement, l'objectif du présent mémoire était de parvenir à intégrer ces différentes perspectives et à comprendre les divers liens qui s'opèrent. La question de recherche se formulait ainsi:

Quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale?

Étant donné que plusieurs déterminants sociostructuraux de l'habilitation psychologique ont été identifiés, ceux-ci ont été regroupés sous le concept intégrateur de climat psychologique d'habilitation. Six dimensions ont alors été identifiées et mises en relation avec l'habilitation psychologique et comportementale, soit la tâche enrichie, la clarté du rôle, les collègues habilitants, le supérieur habilitant, l'organisation habilitante et l'accès aux ressources. Le lieu de contrôle des employés a également été mesuré.

De ce modèle d'analyse ont découlé cinq hypothèses de recherche et une question exploratoire. La première hypothèse portait sur les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'habilitation psychologique. La deuxième hypothèse mettait en lumière les dimensions du climat d'habilitation avec l'habilitation comportementale. La troisième hypothèse concernait la relation entre l'habilitation psychologique et l'habilitation comportementale. De ces trois premières hypothèses a découlé la quatrième qui traitait l'effet médiateur de

l'habilitation psychologique sur les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'habilitation comportementale. La cinquième hypothèse énonçait pour sa part que le lieu de contrôle agirait à titre de modérateur sur les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'habilitation psychologique. Enfin, une question exploratoire concernait l'apport spécifique des différentes dimensions du climat d'habilitation en regard de l'habilitation psychologique.

Pour tester les hypothèses de recherche, une mesure a été développée ou adaptée (selon la dimension) pour chacune des dimensions du climat d'habilitation. Compte tenu de la nouveauté de ces échelles, une étude pilote a été menée auprès d'un échantillon composé de 77 étudiants universitaires travaillant à temps partiel au sein de diverses organisations. Quelques légères modifications ont été apportées aux instruments de mesure. Un questionnaire auto-révélé a été distribué à 258 employés de premier niveau provenant de six organisations différentes.

Les résultats des diverses analyses effectuées permettent de faire les constats suivants. D'abord, les analyses factorielles ont montré que toutes les dimensions du climat d'habilitation sont unidimensionnelles à l'exception près de la dimension tâche enrichie qui a conservé la structure anticipée à quatre dimensions. Quoiqu'il en soit, toutes les variables à l'étude ont été traitées de manière unidimensionnelle. Ensuite, diverses analyses de régression hiérarchique ont permise de tester les hypothèses de recherche. Premièrement, il en ressort que quatre des six dimensions du climat d'habilitation sont reliées significativement à l'habilitation psychologique (tâche enrichie, clarté du rôle, collègues habilitants et accès aux ressources). Deuxièmement, deux des six dimensions du climat d'habilitation sont liées à l'habilitation comportementale (clarté du rôle et collègues habilitants). Troisièmement, l'habilitation psychologique est significativement associée à l'habilitation comportementale. Quatrièmement, l'effet médiateur de l'habilitation psychologique a été testé sur les relations entres les dimensions clarté du rôle ainsi que collègues habilitants en lien avec l'habilitation comportementale. Ces deux relations se sont alors avérées partiellement médiatisées par l'habilitation psychologique. Cinquièmement, un effet modérateur du lieu de contrôle a été observé au niveau de trois des six relations unissant les dimensions du climat d'habilitation à l'habilitation psychologique (collègues habilitants, organisation habilitante, accès aux ressources). Cependant, les trois effets observés sont contraires aux attentes puisque se sont les individus avec un lieu de contrôle externe qui ont le plus bénéficié d'un environnement externe habilitant. Quant à la question exploratoire, les résultats des analyses de régression ont permis de rendre compte que la dimension tâche enrichie est la variable qui explique le plus grand pourcentage de variance de l'habilitation psychologique suivie de la clarté du rôle, des collègues habilitants et de l'accès aux ressources. Il convient de noter que la variable de contrôle « temps de travail » (soit le nombre d'heures travaillées par semaine) explique également à elle seule un pourcentage appréciable d'habilitation psychologique.

Afin de mieux cerner l'influence des comportements du supérieur habilitant et de l'organisation habilitante, des analyses supplémentaires ont été effectuées. Les résultats des analyses acheminatoires (path analysis), basées essentiellement sur des analyses de régression hiérarchiques, ont permis de constater que l'organisation habilitante est la variable antécédente du modèle duquel découlent les autres dimensions du climat d'habilitation. Plus précisément, l'organisation habilitante influence directement le supérieur habilitant, la tâche enrichie et l'accès aux ressources. Pour sa part, le supérieur habilitant agit sur la clarté du rôle et les collègues habilitants.

À la lumière des résultats obtenus, il apparaît donc que les six dimensions du climat d'habilitation sont des facteurs importants à considérer dans l'étude de l'habilitation psychologique puisqu'elles expliquent jusqu'à 50,8 % de la variance. Par conséquent, un programme d'habilitation efficace devrait employer une approche systémique afin de maximiser les chances de réussite. D'ailleurs, l'objectif de la présente étude était, avant tout, d'identifier les déterminants les plus influents. À la limite, la forme que prendra le programme d'habilitation n'a peu ou pas

d'importance (Lashley, 1999), à condition que le programme en question intègre les déterminants que nous avons identifiés. Siegall et Gardner (2000) abondent dans le même sens :

« Instead of 'what form of empowerment shall we use today' the correct question is 'how do we increase the gestalt sense of empowerment today?'' Nevertheless, conceptualizing empowerment as a set of organizational variables, as a complex psychological state and a series of behaviors is worthwhile » (p. 715).

Quoiqu'il en soit, l'habilitation apparaît comme un concept beaucoup plus large que de seulement enrichir les postes de travail et/ou d'augmenter la participation des individus dans le processus décisionnel. Certes ces pratiques sont au cœur de l'habilitation, mais elles doivent s'inscrirent dans un contexte beaucoup plus large qui facilitera cette transition vers un milieu de travail plus démocratisé.

RÉFÉRENCES

- Ackfeldt, A.-L., & Coote, L.V. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail service. *Journal of Business Research*, 58, 151-159.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 945-955.
- 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 (1), 221-232.
- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Ashforth, B.E., (1989). The experience of powerlessness in organizations. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43, 207-242.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. American Psychologist, 44, 1175-1184.
- Baron, R.B., & 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.
- Barraud-Didier, V., Guerrero, S., & Igalens, J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises: le cas des pratiques de mobilisation. Revue de gestion des ressources humaines, 47, 2-13.
- Bass, B.M. (1985). Leadership beyond expectations. New York: Free Press.
- Blau, P.M. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley.

- Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making? Journal of Educational Administration, 43 (5), 420-438.
- Boudrias, J.-S. (2004). L'habilitation des employés : de l'habilitation psychologique à l'habilitation comportementale. Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal.
- 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.
- Bray, S.R., & Brawley, L.R. (2002). Role efficacy, role clarity, and role performance effectiveness. *Small Group Research*, 23 (2), 233-253.
- Breaugh, J.A., & Colihan, J.P. (1994). Measuring facets of job ambiguity: Construct validity evidence. *Journal of Applied Psychology*, 79 (2), 191-202.
- Carless, S.A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 405-425.
- Cohen, J. (1992). A power primer. Psychological Bulletin, 112 (1), 155-159.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G., & Aiken, L.S. (2003). Applied multiple regression correlation analysis for the behavioral sciences (3° éd.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Collins, D. (1999). Born to fail? Empowerment, ambiguity and set overlap. Personnel Review, 28(3), 208-221.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Corsun, D.L., & Enz, C.A. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships. *Human Relations*, 52 (2), 205-224.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. Journal of Applied Psychology, 78(1), 98-104.
- Cronbach, L.J. (1987). Statistical tests for moderator variables: Flaws in analyses recently proposed. *Psychological Bulletin*, 102, 414-417.
- Cunningham, I., & Hyman, J. (1999). The poverty of empowerment? A critical case study. *Personnel Review*, 28(3), 192-205.

- Dansereau, F., Graen, G.B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. Organizational Behavior and Human Performance, 13, 46-78.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.
- Dimitriades, Z.S. (2005). Employee empowerment in the Greek context. *International Journal of Manpower*, 26 (1), 80-92.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2002). Validité et fiabilité de la recherche. Dans Thiétart, R.-A. Méthodes de recherche en management (2e edition). Paris: Dunod.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field study. *Academy of Management Journal*, 45 (4), 735-744.
- Eby, L.T., & Dobbins, G.H. (1997). Collectivistic orientation in teams: an individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 275-295.
- Ford, R.C., & Fottler, M.D. (1995). Empowerment: a matter of degree. Academy of Management Executive, 9(3), 21-29.
- Foster-Fishman, P.G., & Keys, C.B. (1997). The person/environment dynamics of employee empowerment: an organizational culture. *American Journal of Community Psychology*, 25 (3), 345-367.
- Frazier, P.A., Tix, A.P., & Barron, K.E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology, 51 (1), 115-134.
- Fried, Y., & Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Fulford, M.D., & Enz, C.A. (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 161-175.
- Gagné, M., Senécal, C.B., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27 (14), 1222-1240.

- Gobert, P. (2000). L'habilitation psychologique comme variable intermédiaire (médiatrice ou modératrice) entre les caractéristiques du travail, le leadership du supérieur, et la satisfaction au travail, la performance individuelle, le stress. 11° Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Rouen.
- Gomez, C., & Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. Group and Organization Management, 26(1), 53-69.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. American Sociological Review, 25, 161-178.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R., (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). Work redesign. Reading: Addison-Wesley.
- Hancer, M. (2001). An analysis of psychological empowerment and job satisfaction for restaurant employees. Thèse de doctorat, Ohio State University, Ohio.
- Hardy, C., & Leiba-O'Sullivan, S. (1998). The power behind empowerment: implications for research and practice. *Human Relations*, 51(4), 451-483.
- Harley, B. (1999). The myth of empowerment: work organisation, hierarchy and employee autonomy in contemporary australian workplaces. *Work, Employment and Society, 13(1)*, 41-66.
- Herrenkohl, R.C., Judson, G.T., & Heffner, J.A. (1999). Defining and measuring employee empowerment. Journal of Applied Behavioral Science, 35 (3), 373-389.
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of men. Cleveland: World Publishing.
- Howell, C. (1998). Méthodes statistiques en sciences humaines. Bruxelles: De Boeck.
- Hui, M.K., Au, K., & Fock, H. (2004). Empowerment effects across cultures. Journal of International Business Studies, 35(1), 46-60.
- Idaszak, J.R., & Drasgow, F. (1987). A revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, 72 (1), 69-74.
- Joiner, T.A., & Bartham, T. (2004). How empowerment ans social support affect Australian nurse's work stressors. *Australian Health Review*, 28 (1), 56-64.

- Jones, A.P., & James, L.R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. Organizational Behavior and Human Performance, 23, 201-250.
- Jung, D., & Avolio, B. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949-964.
- Jung, D.I., & Sosik, J.J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33 (3), 313-336.
- Kanter, R.M. (1977). Men and women of the corporation. New York: Basic Books.
- Keller, T., & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: a social exchange perspective. *Human Relations*, 48(2), 127-146.
- Kirkman, B.L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kirkman, B.L., Rosen, B., Tesluk, P.E., & Gibson, C.B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 175-192.
- Koberg, C.S., Boss, R.W., Senjem, J.C., & Goodman, E.A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment. *Group and Organization Management*, 24(1), 71-91.
- Konczak, L., Stelly, D.J., & Trusty, M.L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 301-331.
- Kraimer, M.L., Seibert, S.E., & Liden, R.C. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 127-142.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527-545.
- Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: a framework for analysis, *Personnel Review*, 28(3), 169-191.

- Lawler, E.E. (1986). *High-Involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Le Bossé, Y., & Dufort, F. (2001). Le pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des communautés: une autre façon d'intervenir (Chap. 3, p. 75-115). In F. Dufort & J. Guay (Éd.), Agir au cœur des communautés. Les Presses de l'Université Laval.
- 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.D., Travers, C., Ackers, P., & Wilkinson, A. (2002). The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 271-290.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MacDuffie, J. (1995). Human Resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), 197-221.
- Mathieu, J.E., Gilson, L.L., & Ruddy, T.M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), 97-108.
- Maton, K.I., & Salem, D.E. (1995). Organizational characteristics of empowering community settings: A multiple case study approach. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 631-656.
- Matthews, R.A., Diaz, W.M., & Cole, S.G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32 (3), 297-318.
- McClelland, G.H., & Judd, C.M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin*, 114 (2), 376-390.
- Menon, S.T. (1999). Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation. Canadian Journal of Behavioural Science, 31(3), 161-164.
- Menon, S.T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. Applied Psychology: An International Review, 50, 153-180.

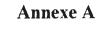
- Mottay, D. (2003). Contenu du travail et satisfaction des salariés : résultats d'une étude empirique en milieu hospitalier. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 49, 42-53.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26 (1), 93-113.
- Organ, D.W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 174-188.
- Parker, C.P., Baltes, B.B., Young, S.A., Huff, J.W., Altmann, R.A., Lacost, H.A., & Roberts, J.E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Paul, R.J., Niehoff, B.P., & Turnley, W.H. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract: managing the dilemmas and gaining the advantages. *Journal of Socio-Economics*, 29, 471-485.
- Paulhus, D. (1983). Sphere-specific measures of perceived control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44 (6), 1253-1265.
- Pearce, C.L., Sims, H.P., Cox, J.F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K.A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22(4), 273-307.
- Peccei, R., & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: an empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857.
- Pervin, L.A. (1993). Personality: Theory and research. NY: John Wiley and Sons.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper and Row.
- Peterson, N.A., & Zimmerman, M.A. (2004). Beyond the individual: Toward a nomological network of organizational empowerment. *Americain Journal of Community Psychology*, 34, 129-145.
- Petit Larousse (2000). Paris : Dictionnaires le Petit Larousse Illustré.

- Pettersen, N. (2000). Évaluation du potentiel humain dans les organisations. Sainte-Foy, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce. Boston: Harvard Business School Press.
- Pillai, R., Schreisheim, C., & Williams, E. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two sample study. *Journal of management*, 25 (6), 897-933.
- Pitts, D.W. (2005). Leadership, empowerment and public organizations. Review of Public Personnel Administration, 25 (1), 5-28.
- Plunier, P., Landry-Gagné, M., Boudrias, J.S., & Madore, I. (en préparation). Le climat de travail modère-t-il la relation entre les pratiques de gestion habilitantes du superviseur et l'habilitation comportementale des employés? Article soumis pour le 14^c Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Hammalet.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Quinn, R.E., & Spreitzer, G.M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1995). Manuel de recherche en sciences sociales. Paris: Dunod.
- Randolph, W.A. (1995). Navigating the journey to empowerment. Organizational Dynamics, 24(4), 19-32.
- Rizzo, J.R., House, R.J., & Lirtzman, S.I., (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administration Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Robbins, T.L., Crino, M.D., & Fredendall, L.D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12, 419-443.
- Robert, M. (1988). Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie (3^e édition). St-Hyacinthe : Edisem.

- Robert, C., Probst, T.M., Martocchio, J.J., Drasgow, F., & Lawler, J.J. (2000). Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 643-658.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1014-1053.
- Sawyer, J.E. (1992). Goal and process clarity: Specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 130-142.
- Seers (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. Organizational behavior and Human Decision Processes, 43, 118-135.
- 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(3), 332-349.
- Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703-722.
- Sparrowe, R.T. (1994). Empowerment in the hospitality industry: An exploration of antecedents and outcomes. *Hospitality Research Journal*, 17(3), 51-73.
- Spreitzer, G.M. (1995a). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1995b). An empirical test of a comprenhesive model of intrapersonnel empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 601-629.
- Spreitzer, G.M. (1996) Social structural characteristics of psychological empowerment. Academy of Management Journal, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G.M., Noble, D.S., Mishra, A.K., & Cooke, W.N. (1999). Predicting process improvement team performance in an automotive firm: Explicating the roles of trust and empowerment. In Wageman, R. (Éd.). Research on Managing Groups and Teams, (vol. 2, p. 71-92). Stanford, Connecticut: JAI Press Inc.
- Streiner, D.L. (2005). Finding our way: An introduction to path analysis. *Canadian Journal of Psychiatry*, 50 (2), 115-122.

- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2001). *Using multivariates statistics*. Boston: Allyn and Bacon.
- Tesluk, P.E., & Mathieu, J.E. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 200-217.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Thorlakson, A.H., & Murray, R.P. (1996). An empirical study of empowerment in the workplace. *Group and Organization Management*, 21(1), 67-83.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., & Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? Academy of Management Journal, 40 (5), 1089-1121.
- Tubre, T.C., & Collins, J.M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A metaanalysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26 (1), 155-169.
- Vallerand, R.J. (1994). Les fondements de la psychologie sociale. Boucherville : Gaëtan Morin Editeur.
- Vardi, Y. (2000). Psychological empowerment as a criterion for adjustment to a new job. *Psychological Reports*, 87, 1083-1093.
- Vogt, J.F., & Murrel, K.L. (1990). Empowerment in organizations. San Diego: University Associates.
- Wagner, J.A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.
- Walton, R.E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard business review, mars-cavril*, 77-84.
- Wat, D., & Schaffer, M.A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review*, 34(4), 406-422.
- Werbel, J.D. (1985). The impact of primary life involvements on turnover: a comparison of part-time and full-time employees. *Journal of Occupational Behavior*, 6 (4), 251-258.

- Whitfield, K., & Strauss, G. (1998). Researching the World of Work. Strategies and Methods in Studying Industrial Relations. Ithaca: ILR Press.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.
- Zimmerman, M.A. (1995). Psychological empowerment: Issues and Illustrations. *Americain Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599.



Climat d'habilitation (dimension tâche enrichie)

| Composantes | Items |
|------------------------------|--|
| Variété de la tâche | Mon travail fait appel à beaucoup de savoir-faire complexes ou de hauts niveaux Mon travail nécessite la réalisation de tâches variées faisant appel à de nombreux talents Mon travail requiert de ma part des compétences nombreuses et complexes |
| Identification à la tâche | L'organisation du travail est telle qu'il m'est possible d'effectuer un travail complet du début à la fin Mon travail consiste à réaliser une tâche complète avec un début et une fin évidente Mon travail me donne la possibilité de terminer une tâche commencée |
| Signification de la tâche | Les conséquences de mon travail peuvent avoir des effets importants sur le bien-être ou l'existence d'autrui Mon travail peut avoir des répercussions sur un grand nombre de personnes Le résultat de mon travail est généralement intéressant et important pour les autres |
| Feedback de la tâche | La nature de mon travail me permet de savoir immédiatement si je l'ai bien réalisé Mon travail me donne beaucoup d'occasions d'évaluer la qualité de ma prestation Lorsque j'ai fini mon travail, je sais si je l'ai bien fait |

Climat d'habilitation (dimension clarté du rôle)

| Composantes | Items | |
|--|--|--|
| Clarté des méthodes de travail (procédure) | Je suis certain de la manière de faire mon travail (les méthodes à utiliser) Je connais la meilleure façon (approche) de faire mon travail Je sais comment bien faire mon travail (les procédures sont clairement définies) | |
| Clarté de la planification du travail (temps) | Je sais à quel moment je suis supposé travailler sur un aspect particulier de mon travail Je connais bien la séquence de mes activités de travail (quand faire quoi) Je sais à quel moment je dois faire une tâche plutôt qu'une autre | |
| Clarté des critères de performance (clarté des buts) | Je sais ce que mon supérieur considère comme une performance satisfaisante Les buts à atteindre sont clairement identifiés par mon supérieur Je connais le niveau de performance jugé convenable par mon supérieur | |
| Clarté des limites de responsabilités | Je comprends bien l'étendue de mes responsabilités Je connais les rôles et les responsabilités prévus pour moi Je connais bien les limites de mes responsabilités | |

Climat d'habilitation (dimension collègues habilitants)

| Composantes | Items | |
|-------------------------------|---|--|
| Partage du pouvoir | Cherchent à obtenir un consensus avant de prendre une décision* | |
| | 2. Me consultent avant de prendre une décision* | |
| | Me laissent exprimer mes idées librement avant de prendre une décision | |
| | 4. Écoutent réellement mes suggestions avant de prendre une décision | |
| | 5. Prennent en considération mon opinion avant de prendre une décision | |
| Développement des compétences | Me formulent des critiques constructives au sujet de mon travail* | |
| competences | 2. Suggèrent des méthodes de travail plus efficaces* | |
| | 3. M'aident à apprendre des méthodes de travail plus efficaces | |
| | 4. Me donnent des conseils et des trucs pratiques | |
| | 5. M'encouragent à développer mon plein potentiel | |
| Partage de | 1. Me laissent savoir ce qu'ils attendent de moi* | |
| l'information | 2. Partagent l'information utile à la réalisation de notre travail | |
| | 3. Échangent volontiers l'information utile à la réalisation de notre travail | |
| | 4. M'informent des changements pouvant affecter mon travail* | |
| | 5. M'indiquent les ressources disponibles lorsque j'en ai besoin | |
| Reconnaissance de la | 1. Apprécient mes efforts* | |
| performance | 2. Me félicitent pour mes bons coups | |
| | 3. Valorisent mes contributions | |
| | 4. Soulignent ma performance* | |
| | 5. Reconnaissent mes efforts | |
| Qualité des relations · | 1. M'aident à résoudre les problèmes que je rencontre* | |
| interpersonnelles | 2. M'offrent leur soutient lorsque j'en ai besoin | |
| | 3. M'acceptent comme je suis* | |
| | 4. Se montrent franc et honnête avec moi | |
| | 5. Se préoccupent de mon bien-être | |

Notes: * item rejeté

Climat d'habilitation (dimension supérieur habilitant)

| Composantes | Items | |
|-----------------------|--|--|
| Partage du pouvoir | Me donne les pouvoirs d'agir qui correspondent à mes responsabilités* | |
| | 2. M'encourage à exprimer mes idées | |
| | 3. Écoute réellement mes suggestions | |
| | 4. Tient compte de mes propositions avant de prendre | |
| | une décision pouvant affecter mon travail | |
| | 5. Me donne l'autorité nécessaire pour faire mon travail* | |
| Développement des | 1. M'aide à reconnaître mes besoins de formation | |
| compétences | 2. Établit des normes élevées de performance par ses manières d'agir | |
| | 3. M'offre des occasions d'apprendre dans la réalisation | |
| | de mon travail* | |
| | 4. Me donne du feedback constructif* | |
| | 5. Me suggère des façons d'améliorer ma performance | |
| Partage de | 1. Partage l'information utile à la réalisation de mon | |
| l'information | travail | |
| | 2. Explique comment ce que je fais contribue au bon | |
| | fonctionnement de l'organisation | |
| | 3. M'explique les décisions de l'entreprise* | |
| | 4. M'informe des ressources disponibles pour atteindre les objectifs fixés | |
| | 5. M'informe des changements à venir qui sont | |
| | susceptibles d'affecter mon travail* | |
| Reconnaissance de la | 1. Témoigne son appréciation pour mes contributions* | |
| performance | 2. Me donne des récompenses correspondant au niveau | |
| • | de performance atteint* | |
| | 3. Reconnaît ma performance | |
| | 4. Apprécie mes efforts | |
| | 5. Me félicite pour mes bons coups | |
| Qualité des relations | 1. Me traite d'égal à égal* | |
| interpersonnelles | 2. Prend le temps de discuter de mes préoccupations | |
| - | 3. Se montre franc et honnête avec moi* | |
| | 4. Se préoccupe de mon bien-être | |
| | 5. Est au courant du travail que j'ai à faire | |

Notes: * item rejeté

Climat d'habilitation (dimension organisation habilitante)

| Composantes | nension organisation habilitante) Items |
|--------------------------|--|
| Partage du pouvoir | 1. Nous consulte avant de prendre une décision pouvant |
| Tarrage da pouvon | nous affecter* |
| | 2. Nous implique dans les décisions pouvant nous |
| | affecter* |
| | 3. Met à notre disposition des moyens pour exprimer nos |
| | opinions |
| | 4. Considère nos intérêts avant de prendre une décision |
| | pouvant nous affecter |
| | 5. Se préoccupe de nos opinions dans la prise de |
| | décision pouvant nous affecter |
| Développement des | 1. Se préoccupe de notre développement de carrière et |
| compétences | de notre cheminement professionnel |
| | 2. Nous encourage à poursuivre notre développement |
| | professionnel |
| | 3. Nous offre des opportunités pour développer de |
| | nouvelles compétences |
| | 4. Nous donne suffisamment de formation pour que nous |
| | puissions bien faire notre travail* |
| | 5. Nous donne l'opportunité de mettre à profit nos |
| | compétences* |
| Partage de l'information | 1. Nous informe des stratégies et buts de l'organisation |
| 1 information | 2. Nous informe de sa vision en regard de l'organisation3. Nous tient informée des projets majeurs à venir* |
| | 4. Nous donne accès aux résultats de notre organisation* |
| | 5. Nous donne accès aux résultats de notre unité de |
| | travail |
| | 6. Nous fait part des résultats concernant le niveau de |
| | satisfaction de la clientèle* |
| Reconnaissance de la | 1. Évalue notre performance* |
| performance | 2. Valorise l'excellence |
| | 3. Reconnaît nos efforts* |
| | 4. Reconnaît notre performance |
| | 5. Donne des récompenses correspondant au niveau de |
| | performance atteint |
| Qualité des relations | 1. Porte attention aux problèmes que nous vivons* |
| interpersonnelles | 2. Nous supporte dans les moments difficiles |
| | 3. Se préoccupe de notre bien-être |
| | 4. Se montre sincère dans les actions qu'elle pose à notre |
| | égard |
| | 5. Nous considère comme une ressource importante pour |
| | l'organisation* |

Notes: * item rejeté

Climat d'habilitation (dimension accès aux ressources)

Items

- 1. Nous disposons d'équipements (appareils, outils, instruments) en bonne condition
- 2. Nous avons suffisamment de ressources matérielles (fournitures) pour exécuter notre travail convenablement
- 3. Nous sommes suffisamment d'employés au sein de l'unité pour exécuter notre trava correctement
- 4. Nous disposons du temps nécessaire pour nous permettre de bien faire notre travail
- 5. Nous avons l'espace nécessaire pour accomplir notre travail comme il se doit
- 6. Nous disposons de ressources financières suffisantes pour accomplir notre travail adéquatement

Habilitation psychologique

| Composantes | Items |
|-------------|---|
| Sens | Le travail que je fais a beaucoup de sens pour moi Ce que je réalise dans ce travail est très important pour moi Mes activités de travail ont beaucoup d'importance à mes yeux |
| Compétence | Je me sens tout à fait capable de réaliser les résultats attendus dans mon travail Je suis sûr de mes compétences pour réaliser de bons résultats au travail J'ai toutes les capacités nécessaires pour atteindre un bon niveau de performance dans mon travail |
| Choix | Je peux décider moi-même de la façon d'organiser mon travail Je suis assez libre et indépendant dans la réalisation de mon travail Je peux prendre des décisions concernant mon travail de manière autonome |
| Impact | J'ai beaucoup d'influence dans mon département Je peux influencer les décisions au sein de mon département Je peux influencer l'organisation de mon département |

Habilitation comportementale

| Composantes | Items |
|---|--|
| Efficacité dans la tâche | Assumer mes responsabilités dans mon travail Effectuer correctement les tâches qui font partie de mon travail Persévérer pour atteindre les meilleurs standards de qualité dans mon travail Tenir compte de l'information pertinente pour faire un travail de grande qualité |
| Efficience dans la tâche | Apporter des changements qui améliorent l'efficacité dans mes tâches Essayer de trouver comment mes objectifs de travail pourraient être mieux atteints Mettre en application mes idées d'amélioration dans mon travail |
| Collaboration efficace dans son groupe de travail | Aider mes collègues à accomplir leur travail Faire des commentaires constructifs qui aident mes collègues Informer mes collègues de l'avancement de mon travail dans nos projets communs Partager mes apprentissages avec mes collègues de travail |
| Amélioration dans son groupe de travail | Remettre en question les façons de faire peu efficaces de mon groupe de travail Introduire de nouvelles façons de faire dans mon groupe de travail Suggérer des améliorations pour accroître l'efficacité de mon groupe de travail |
| Investissement au niveau organisationnel | Participer à la résolution de problèmes dans l'organisation M'impliquer dans des comités de travail Proposer des changements ayant des impacts au-delà de mon groupe de travail Faire connaître mes idées dans les forums de discussion au sein de l'organisation Faire des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation |

Lieu de contrôle

Items

- 1. Lorsque j'obtiens ce que je veux, c'est souvent parce que j'ai travaillé fort pour l'obtenir
- 2. Lorsque je fais des plans, je suis presque certain de les réaliser
- 3. Je peux apprendre à peu près n'importe quoi si j'y mets l'effort nécessaire
- 4. Mes plus grands accomplissements au travail sont entièrement dus à mes efforts
- 5. J'aime savoir comment je performe par rapport aux autres*
- 6. Je ne me fixe pas d'objectifs parce que j'ai de la difficulté à les atteindre (I)
- 7. La compétition décourage l'excellence (I)
- 8. Souvent, les gens ont des promotions parce qu'ils sont chanceux (I)
- 9. J'ai besoin d'avoir de la chance pour être un employé exceptionnel (I)
- 10. Il est inutile de continuer à travailler sur quelque chose qui est trop difficile (I)

Notes: * item rejeté

(I) = item inversé

Annexe B



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Cette recherche a pour but de mieux comprendre l'influence du climat de travail sur la motivation des travailleurs et des travailleuses. Elle est dirigée par monsieur Patrick Migneault, étudiant à la maîtrise à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal

Le questionnaire se complète en 30 minutes environ. Vos réponses demeureront anonymes et confidentielles, puisque cette étude porte sur les résultats globaux de l'ensemble des participants. Les questionnaires seront conservés sous clé à l'Université de Montréal pendant une période de cinq ans.

Au terme de la recherche, votre organisation recevra un rapport exposant les principaux résultats de l'étude.

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer sans préjudice en tout temps et sans devoir justifier votre décision. Vous n'avez qu'à remettre votre questionnaire non complété.

| Signature | Date |
|---|---|
| | |
| | |
| consens à participer à cette recherche. | |
| | |
| Je, soussigné (<i>nom en lettres moulées</i>) _ | |
| | |
| au (514) 343-6111, poste 1286 ou par co | ourriel : |
| recherche, vous pouvez contacter monsi | eur Patrick Migneault ou Vincent Rousseau |
| Si vous avez des questions ou des comr | nentaires concernant le questionnaire ou la |



Tableau XXIII. Analyses factorielles (matrice pattern) concernant la mesure de la tâche enrichie^a

| | Variété | Identité | Signification | Rétroaction |
|---|---------|----------|---------------|-------------|
| 1- Mon travail requiert de ma part des compétences nombreuses et complexes | 919 | | | |
| 2- Mon travail fait appel à beaucoup de savoir-faire complexes ou de hauts niveaux | 817 | | | |
| 3- Mon travail nécessite la réalisation de tâches variées faisant appel à de nombreux talents | 812 | | | |
| 4- Mon travail consiste à réaliser une tâche complète avec un début et une fin évidente | | .806 | | |
| 5- Mon travail me donne la possibilité de terminer une tâche commencée | | .646 | | |
| 6- L'organisation du travail est telle qu'il m'est possible d'effectuer un travail complet du début à la fin | | .580 | | |
| 7- Mon travail peut avoir des répercussions sur un grand nombre de personnes | | | .995 | |
| 8- Les conséquences de mon travail peuvent avoir des effets importants sur le bien-être ou l'existence d'autrui | | | .488 | |
| 9- Le résultat de mon travail est généralement intéressant et important pour les autres | | | .381 | |
| 10- La nature de mon travail me permet de savoir immédiatement si je l'ai bien réalisé | | | | 886 |
| 11- Mon travail me donne beaucoup d'occasions d'évaluer la qualité de ma prestation | 355 | | | 492 |
| 12- Lorsque j'ai fini mon travail, je sais si je l'ai bien fait | | .313 | | 406 |

Notes: ^a Les indices de saturation inférieurs à .30 ne sont pas présentés. N = 257 participants.

Tableau XXIV. Analyses factorielles (matrice pattern) concernant la mesure de la clarté du rôle ^a

| | Clarté |
|--|---------|
| | du rôle |
| 1- Je sais à quel moment je dois faire une tâche plutôt qu'une autre | .865 |
| 2- Je comprends bien l'étendue de mes responsabilités | .861 |
| 3- Je connais bien la séquence de mes activités de travail (quand faire quoi) | .852 |
| 4- Je sais à quel moment je suis supposé travailler sur un aspect particulier de mon travail | .841 |
| 5- Je connais les rôles et les responsabilités prévus pour moi | .840 |
| 6- Je sais comment bien faire mon travail (les procédures sont clairement définies) | .836 |
| 7- Je connais bien les limites de mes responsabilités | .805 |
| 8- Je connais le niveau de performance jugé convenable par mon supérieur | .805 |
| 9- Je sais ce que mon supérieur considère comme une performance satisfaisante | .791 |
| 10- Je suis certain de la manière de faire mon travail (les méthodes à utiliser) | .778 |
| 11- Je connais la meilleure façon (approche) de faire mon travail | .752 |
| 12- Les buts à atteindre sont clairement identifiés par mon supérieur | .739 |
| | |

Notes: a Les indices de saturation inférieurs à .30 ne sont pas présentés. N = 258 participants.

Tableau XXV. Analyses factorielles (*matrice pattern*) concernant la mesure des collègues habilitants ^a

| | Collègues habilitants |
|---|--------------------------|
| 1 37 1 | .778 |
| 1- Valorisent mes contributions | |
| 2- M'encouragent à développer mon plein potentiel | .752 |
| 3- Me donnent des conseils et des trucs pratiques | .722 |
| 4- Reconnaissent mes efforts | .718 |
| 5- M'offrent leur soutient lorsque j'en ai besoin | .700 |
| 6- M'aident à apprendre des méthodes de travail plus efficaces | .698 |
| 7- M'indiquent les ressources disponibles lorsque j'en ai besoin | .696 |
| 8- Échangent volontiers l'information utile à la réalisation de notre travail | .691 |
| 9- Se préoccupent de mon bien-être | .688 |
| 10- Écoutent réellement mes suggestions avant de prendre une décision | .684 |
| 11- Me laissent exprimer mes idées librement avant de prendre une décision | .680 |
| 12- Partagent l'information utile à la réalisation de notre travail | .672 |
| 13- Prennent en considération mon opinion avant de prendre une décision | .668 |
| 14- Apprécient mes efforts* | .662 |
| 15- Me félicitent pour mes bons coups | .656 |
| 16- M'informent des changements pouvant affecter mon travail* | .652 |
| 17- Soulignent ma performance* | .647 |
| 18- Se montrent franc et honnête avec moi | .638 |
| 19- M'aident à résoudre les problèmes que je rencontre* | .630 |
| 20- Suggèrent des méthodes de travail plus efficaces* | .594 |
| 21- Me formulent des critiques constructives au sujet de mon travail* | .593 |
| 22- Me consultent avant de prendre une décision* | .569 |
| 23- M'acceptent comme je suis* | .530 |
| 24- Me laissent savoir ce qu'ils attendent de moi* | .520 |
| 25- Cherchent à obtenir un consensus avant de prendre une décision* | .478 |

Notes: a les indices de saturation inférieurs à .30 ne sont pas présentés * item rejeté N = 255 participants.

Tableau XXVI. Analyses factorielles (*matrice pattern*) concernant la mesure du supérieur habilitant^a

| | Supérieur habilitant |
|---|-------------------------|
| 1- Apprécie mes efforts | .863 |
| 2- Reconnaît ma performance | .855 |
| 3- Me donne du feedback constructif* | .846 |
| 4- Me félicite pour mes bons coups | .842 |
| 5- Se préoccupe de mon bien-être | .831 |
| 6- Est au courant du travail que j'ai à faire | .828 |
| 7- M'informe des ressources disponibles pour atteindre les objectifs fixés | .809 |
| 8- Écoute réellement mes suggestions | .803 |
| 9- Prend le temps de discuter de mes préoccupations | .762 |
| 10- Se montre franc et honnête avec moi* | .761 |
| 11- Tient compte de mes propositions avant de prendre une décision pouvant affecter mon travail | .748 |
| 12- Explique comment ce que je fais contribue au bon fonctionnement de l'organisation | .747 |
| 13- M'offre des occasions d'apprendre dans la réalisation de mon travail* | .746 |
| 14- M'informe des changements à venir qui sont susceptibles d'affecter mon travail* | .737 |
| 15- Me suggère des façons d'améliorer ma performance | .731 |
| 16- Témoigne son appréciation pour mes contributions* | .662 |
| 17- Établit des normes élevées de performance par ses manières d'agir | .635 |
| 18- Me traite d'égal à égal* | .630 |
| 19- Me donne l'autorité nécessaire pour faire mon travail* | .597 |
| 20- M'aide à reconnaître mes besoins de formation | .593 |
| 21- Me donne des récompenses correspondant au niveau de performance atteint* | .580 |
| 22- M'encourage à exprimer mes idées | .569 |
| 23- Partage l'information utile à la réalisation de mon travail | .520 |
| 24- Me donne les pouvoirs d'agir qui correspondent à mes responsabilités* | .478 |
| 25- M'explique les décisions de l'entreprise* | .376 |

Notes: a les indices de saturation inférieurs à .30 ne sont pas présentés * item rejeté N = 257 participants.

Tableau XXVII. Analyses factorielles (*matrice pattern*) concernant la mesure de l'organisation habilitante^a

| | Organisation habilitante |
|--|--------------------------|
| 1- Reconnaît nos efforts* | .836 |
| 2- Nous encourage à poursuivre notre développement professionnel | .817 |
| 3- Nous supporte dans les moments difficiles | .815 |
| 4- Reconnaît notre performance | .815 |
| 5- Considère nos intérêts avant de prendre une décision pouvant nous affecter | .803 |
| 6- Se montre sincère dans les actions qu'elle pose à notre égard | .802 |
| 7- Nous offre des opportunités pour développer de nouvelles compétences | .800 |
| 8- Se préoccupe de notre bien-être | .796 |
| 9- Porte attention aux problèmes que nous vivons* | .793 |
| 10- Se préoccupe de notre développement de carrière et de notre cheminement professionnel | .789 |
| 11- Nous considère comme une ressource importante pour l'organisation* | .784 |
| 12- Met à notre disposition des moyens pour exprimer nos opinions | .774 |
| 13- Se préoccupe de nos opinions dans la prise de décision pouvant nous affecter | .774 |
| 14- Nous donne l'opportunité de mettre à profit nos compétences* | .766 |
| 15- Nous informe de sa vision en regard de l'organisation | .757 |
| 16- Valorise l'excellence | .743 |
| 17- Nous informe des stratégies et buts de l'organisation | .739 |
| 18- Nous donne suffisamment de formation pour que nous puissions bien faire notre travail* | .734 |
| 19- Nous tient informée des projets majeurs à venir* | .721 |
| 20- Nous consulte avant de prendre une décision pouvant nous affecter* | .714 |
| 21- Nous donne accès aux résultats de notre unité de travail | .711 |
| 22- Nous implique dans les décisions pouvant nous affecter* | .710 |
| 23- Nous donne accès aux résultats de notre organisation* | .701 |
| 24- Donne des récompenses correspondant au niveau de performance atteint | .669 |
| 25- Nous fait part des résultats concernant le niveau de satisfaction de la clientèle* | .669 |
| 26- Évalue notre performance* | .629 |

26- Evalue notre performance*

Notes: a les indices de saturation inférieurs à .30 ne sont pas présentés

* item rejeté

* item rejeté N = 256 participants.



.

Tableau XXVIII. Analyse de régression concernant les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et de l'HP sur l'HC

| Modèle | В | Erreur type | ß | ∆R² |
|--------------------------|------|-------------|--------|--------|
| Variable dépendante : HC | | | | |
| Étape 1 : | | | | .109** |
| Temps de travail | .045 | .009 | .330** | |
| Étape 2 : | | | | .259** |
| Temps de travail | .025 | .008 | .184** | |
| HP | .717 | .075 | .529** | |
| Étape 3 : | | | | .062** |
| Temps de travail | .028 | .008 | .204** | |
| HP | .433 | .096 | .319** | |
| Tâche enrichie | .076 | .071 | .075 | |
| Clarté du rôle | .137 | .055 | .158* | |
| Collègues habilitants | .226 | .078 | .169** | |
| Accès aux ressources | .051 | .072 | .040 | |
| Étape 4 : | | | | .001 |
| Temps de travail | .026 | .008 | .191** | |
| HP | .429 | .096 | .317** | |
| Tâche enrichie | .081 | .072 | .080 | |
| Clarté du rôle | .122 | .059 | .141* | |
| Collègues habilitants | .203 | .084 | .151* | |
| Accès aux ressources | .037 | .075 | .029 | |
| Supérieur habilitant | .054 | .073 | .052 | |
| Étape 5 : | | | | .007 |
| Temps de travail | .026 | .008 | .191** | |
| HP | .432 | .096 | .319** | |
| Tâche enrichie | .061 | .072 | .060 | |
| Clarté du rôle | .129 | .059 | .149* | |
| Collègues habilitants | .192 | .084 | .143* | |
| Accès aux ressources | .000 | .078 | .000 | |
| Supérieur habilitant | 013 | .085 | 013 | |
| Organisation habilitante | .129 | .081 | .121 | |

^{*} p < .05. ** p < .01. N = 224 participants.

Tableau XXIX. Analyse de régression concernant les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et l'HP

| du climat d'hab | B | Erreur type | ß | ΔR² |
|--------------------------------|------|-------------|--------|--------|
| Modele | | | | |
| Variable dépendante : HP | | | | |
| Étape 1 : | | | | .109** |
| Ancienneté dans l'organisation | .013 | .005 | .181** | |
| Temps de travail | .030 | .007 | .298** | |
| Étape 2 : | | | | .395** |
| Ancienneté dans l'organisation | .012 | .004 | .171** | |
| Temps de travail | .021 | .005 | .210** | |
| Tâche enrichie | .199 | .047 | .264** | |
| Clarté du rôle | .148 | .037 | .231** | |
| Collègues habilitants | .228 | .054 | .230** | |
| Accès aux ressources | .155 | .050 | .165** | |
| Étape 3 : | | | | .005 |
| Ancienneté dans l'organisation | .013 | .004 | .185** | |
| Temps de travail | .019 | .005 | .188** | |
| Tâche enrichie | .202 | .047 | .268** | |
| Clarté du rôle | .128 | .039 | .201** | |
| Collègues habilitants | .199 | .057 | .200** | |
| Accès aux ressources | .131 | .052 | .140* | |
| Supérieur habilitant | .073 | .051 | .094 | |
| Étape 4 : | | | | .000 |
| Ancienneté dans l'organisation | .013 | .004 | .185** | |
| Temps de travail | .019 | .005 | .188** | |
| Tâche enrichie | .204 | .048 | .271** | |
| Clarté du rôle | .128 | .040 | .200** | |
| Collègues habilitants | .199 | .057 | .201** | |
| Accès aux ressources | .135 | .055 | .144* | |
| Supérieur habilitant | .079 | .059 | .102 | |
| Organisation habilitante | 011 | .056 | 015 | |

^{*}p < .05. **p < .01. N = 224 participants.

Tableau XXX. Analyse de régression concernant les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et la dimension tâche enrichie

| Modèle | В | Erreur type | ß | ΔR² |
|--------------------------------|--------|-------------|--------|--------|
| Variable dépendante : tâche en | richie | | | |
| Étape 1 : | | | | .063** |
| Temps de travail | .033 | .008 | .252** | |
| Étape 2 : | | | | .300** |
| Temps de travail | .027 | .007 | .206** | |
| Clarté du rôle | .337 | .046 | .401** | |
| Collègues habilitants | .242 | .078 | .180** | |
| Organisation habilitante | .142 | .062 | .135* | |
| Étape 3 : | | | | .015† |
| Temps de travail | .030 | .007 | .188** | |
| Clarté du rôle | .358 | .048 | .427** | |
| Collègues habilitants | .268 | .081 | .199** | |
| Organisation habilitante | .160 | .078 | .152* | |
| Accès aux ressources | .132 | .073 | .107 | |
| Supérieur habilitant | 137 | .083 | 130 | |

⁺ p < .10. * p < .05. ** p < .01. N = 243 participants.

Tableau XXXI. Analyse de régression concernant les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et la dimension clarté du rôle

| Modèle | В | Erreur type | ß | ∆R² |
|---------------------------------|--------|-------------|--------|--------|
| Variable dépendante : clarté du | ı rôle | | | |
| Étape 1 : | | | | .307** |
| Tâche enrichie | .460 | .067 | .389** | |
| Supérieur habilitant | .356 | .071 | .284** | |
| Étape 2 : | | | | .008 |
| Tâche enrichie | .492 | .070 | .416** | |
| Supérieur habilitant | .448 | .096 | .358** | |
| Collègues habilitants | 129 | .100 | 082 | |
| Accès aux ressources | 036 | .089 | 025 | |
| Organisation habilitante | 059 | .097 | 047 | |

^{*} p < .05. ** p < .01. N = 243 participants.

Tableau XXXII. Analyse de régression concernant les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et la dimension collègues habilitants

| Modèle | В | Erreur type | ß | ΔR^2 |
|--------------------------------|----------------|-------------|--------|--------------|
| Variable dépendante : collègue | es habilitants | | | |
| Étape 1 : | | | | .031** |
| Âge | 010 | .004 | 176 | |
| Étape 2 : | | | | .268** |
| Age | 007 | .003 | 131* | |
| Tâche enrichie | .165 | .043 | .227** | |
| Supérieur habilitant | .310 | .046 | .397** | |
| Étape 3 : | | | | .019† |
| Age | 008 | .003 | 149** | |
| Tâche enrichie | .154 | .047 | .212** | |
| Supérieur habilitant | .244 | .062 | .313** | |
| Clarté du rôle | 021 | .041 | 035 | |
| Accès aux ressources | 092 | .056 | 103 | |
| Organisation habilitante | 076 | .062 | 097 | |

⁺ p < .10. * p < .05. ** p < .01. N = 243 participants.

Tableau XXXIII. Analyse de régression concernant les relations entre les dimensions du climat d'habilitation et la dimension accès aux ressources

| Modèle | В | Erreur type | ß | ΔR^2 |
|-----------------------------------|-----------|-------------|--------|--------------|
| Variable dépendante : accès aux r | essources | | | |
| Étape 1 : | | | | .042** |
| Ancienneté dans l'organisation | .016 | .005 | .205 | |
| Étape 2 : | | | | .240** |
| Ancienneté dans l'organisation | .018 | .004 | .235** | |
| Organisation habilitante | .422 | .047 | .491** | |
| Étape 3 : | | | | .021 |
| Ancienneté dans l'organisation | .019 | .004 | .249** | |
| Organisation habilitante | .326 | .064 | .379** | |
| Tâche enrichie | .059 | .053 | .073 | |
| Clarté du rôle | 012 | .045 | 018 | |
| Collègues habilitants | .113 | .071 | .102 | |
| Supérieur habilitant | .062 | .071 | .072 | |

^{*} p < .05. ** p < .01. N = 247 participants.

Tableau XXXIV. Analyse de régression concernant la relation entre la dimension organisation habilitante et la dimension supérieur habilitant

| Modèle | В | Erreur type | ß | ∆R² |
|--------------------------------|---------------|-------------|--------|--------|
| Variable dépendante : supérieu | ır habilitant | | | |
| Étape 1 : | | | | .094** |
| Age | 016 | .005 | 219** | |
| Temps de travail | .030 | .008 | .245** | |
| Étape 2 : | | | | .410** |
| Age | 010 | .004 | 141** | |
| Temps de travail | .017 | .006 | .140** | |
| Organisation habilitante | .654 | .047 | .652** | |

^{*} p < .05. ** p < .01. N = 243 participants.