

Université de Montréal

**Comment l'ancienneté et le degré de résolution de problèmes associé à la tâche
modulent-ils l'impact du leadership d'habilitation sur la performance à la tâche ?**

par

Philippe Letendre-Joachim

Essai doctoral

présenté en vue de l'obtention du doctorat (D. Psy)
sous la direction de Jean-Sébastien Boudrias, Ph. D.

Lu et approuvé :

Signature du directeur de recherche

Le 11 avril 2019
© Philippe Letendre-Joachim, 2019

Table des matières

<i>Dédicace</i>	3
<i>Remerciements</i>	5
<i>Résumé</i>	6
<i>Problématique</i>	7
<i>Contexte théorique</i>	8
Le leadership d’habilitation	8
La performance au travail.....	10
Liens empiriques établis entre le leadership d’habilitation et la performance	11
Développement des hypothèses sur la modération du lien entre le LH et la performance à la tâche.....	13
Rôle de l’ancienneté du travailleur.....	13
Rôle de la nature des tâches	15
<i>Méthodologie</i>	18
Procédures	18
Participants	19
Instruments	21
Analyses statistiques.....	22
<i>Résultats</i>	23
Analyses préliminaires.....	23
Analyses principales pour la vérification des hypothèses.....	25
<i>Discussion</i>	27
Implications théoriques	28
Implications pratiques	32
Limites et recherches futures	33
<i>Conclusion</i>	35
<i>Références</i>	36
<i>Annexe – Instruments</i>	40

Liste des tableaux

Tableau 1 : Description des caractéristiques de l'échantillon

Tableau 2 : Statistiques descriptives et corrélations entre les variables

Tableau 3 : Régression pour vérifier l'interaction du leadership d'habilitation avec l'ancienneté sur la performance à la tâche

Tableau 4 : Régression pour vérifier l'interaction du leadership d'habilitation avec la résolution de problèmes sur la performance à la tâche

Liste des sigles et des abréviations

LH : leadership d'habilitation

RPC : résolution de problèmes complexes

Dédicaces

À ma mère, Louise, pour tout son amour et son soutien...

À mon père, Davis, pour son soutien et le courage dont il a fait preuve dans les moments difficiles...

À mon grand-père, Otto, qui aurait été bien fier de son petit-fils.

Remerciements

Je tiens à remercier mon directeur de recherche, Jean-Sébastien Boudrias, de m'avoir accompagné dans cette grande aventure.

Merci pour votre temps, votre aide, merci pour tous les beaux apprentissages et surtout, merci pour le beau parcours que nous avons fait ensemble.

Résumé

Cette recherche porte sur l'impact du leadership d'habilitation (LH) sur la performance à la tâche, en prenant en considération deux variables modératrices : l'ancienneté et le degré de résolution de problèmes associé à la tâche. En se basant sur la théorie des substituts du leadership et sur la théorie des demandes et des ressources, on s'attendait à ce que l'influence du LH sur la performance soit plus importante lorsque l'ancienneté est faible et lorsque le degré de résolution de problèmes est élevé. Les hypothèses de modulation ont été testées en utilisant les réponses à des questionnaires fournies par 324 employés et par leur supérieur immédiat issus de 17 organisations œuvrant dans des secteurs variés. Les résultats des analyses de régression effectuées indiquent un lien positif et significatif entre le LH et la performance à la tâche. Par contre, les hypothèses de modulation anticipées ne sont pas corroborées. Ces résultats sont discutés et des implications pour la théorie et pour la pratique sont énoncés.

Mots-clés : leadership d'habilitation, performance à la tâche, ancienneté, résolution de problèmes complexes associés à la tâche, effet d'interaction.

Abstract

This research focuses on the impact of empowerment leadership on task performance, taking into account two moderating variables: the tenure and the degree of problem solving associated with the task. Based on the substitutes for leadership theory, as well as on the job demands-resources theory, it was expected that the contribution of empowerment leadership to performance would be greater when employee tenure was low and problem solving associated with the task of the employee was high. Moderation hypotheses were tested using the answers to questionnaires of 324 employees and their immediate supervisor from 17 organizations working in various sectors. The results of regression analyze indicate a positive and significant link between empowerment leadership and task performance. On the other hand, the anticipated moderation hypotheses are not supported. These results are discussed and implications for theory and practice are stated.

Keywords: empowerment leadership, task performance, tenure, complex problem solving associated with the task, interaction effect.

Problématique

Le leadership d'habilitation (LH) est un concept auquel il vaut la peine de s'intéresser, non seulement parce qu'il y a un besoin criant pour celui-ci dans les milieux de travail contemporains (Sharma et Kirkman, 2015), mais surtout en raison de ses effets positifs sur la performance au travail et, partant, sur la compétitivité des organisations. En effet, des méta-analyses montrent que l'on peut généraliser les effets positifs du LH sur la performance à travers différents échantillons et dans divers contextes d'emploi (Kim, Beehr et Prewett, 2018; Lee, Willis et Tian, 2017). Par contre, certaines études montrent que l'apport du LH semble varier selon le niveau de connaissances et d'expérience en emploi des travailleurs (Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005 ; Lee *et al.*, 2017). L'impact du LH sur la performance serait ainsi plus fort lorsque les employés disposent de moins de connaissances et d'expérience au travail (Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005 ; Lee *et al.*, 2017). Ceci pourrait potentiellement s'expliquer par la nature même du LH, qui vise à outiller les individus et à leur donner confiance dans leur capacité d'apprendre et de performer dans des situations qui présentent un défi (Ahearne *et al.*, 2005). De telles situations peuvent survenir lors de l'entrée en fonction d'un individu qui a peu d'ancienneté dans son poste, mais peuvent aussi se produire à n'importe quel moment lorsque la complexité des problèmes à résoudre dans ses tâches est élevée. Bien que des études aient documenté le rôle modérateur de l'ancienneté sur le lien entre le LH et la performance (Lee *et al.*, 2017), il semble qu'aucune étude n'ait investigué la possibilité que l'apport du LH puisse varier selon la mesure dans laquelle l'emploi comporte des défis liés à la résolution de problèmes complexes. Cet essai s'intéressera donc à vérifier ces deux possibilités de modulation et à indiquer si l'impact du LH sur la performance est modulé par des variables du contexte qui amèneraient le travailleur à avoir besoin de plus de ressources pour faire face aux défis que présente son emploi sur le plan de l'apprentissage.

Cette recherche fera avancer les connaissances sur le plan scientifique en tentant de répliquer et d'élargir les connaissances sur les variables qui pourraient modérer les effets du LH sur la performance. Pour ce faire, nous nous appuierons sur la théorie du « Job demands-Resources » (Bakker et Demerouti, 2007) et sur celle des substituts du leadership (Kerr et Jermier, 1978) pour postuler un apport plus important du LH à la performance en situation de demandes élevées sur le plan de l'adaptation. Les résultats offriront ainsi une vérification de cette hypothèse qui, à notre connaissance, n'a jamais été investiguée à la fois sous l'angle d'une faible expérience du travailleur et sous celui des fortes demandes en matière de résolution de problème associée à la tâche.

Répondre aux questions soulevées ici permettra aussi des avancées d'ordre pratique, car une meilleure compréhension des conditions dans lesquelles s'établit la relation entre le LH et la performance permettra aux organisations de mieux intervenir à cet égard dans leur milieu de travail. Cela permettrait, par exemple, de prévoir diverses conséquences que peut avoir le LH à la lumière de certains éléments qui caractérisent les travailleurs (ancienneté) ou le poste qu'ils occupent (tâches impliquant la résolution de problèmes complexes). Ainsi, les gestionnaires pourraient mettre davantage en œuvre le LH dans certaines situations plutôt que dans d'autres et ainsi, orienter leurs efforts de manière à mieux affecter leurs ressources pour optimiser la performance au sein de l'entreprise. Cette optimisation est susceptible de favoriser la compétitivité des organisations.

Contexte théorique

Le leadership d'habilitation

Le LH est né de la volonté de rapprocher la prise de décision de la situation où le problème est observé (Boudrias et Bérard, 2016). De plus, ce style de leadership repose sur le concept selon lequel on ne doit pas laisser en plan les bonnes idées, le talent ou le potentiel des

employés, qui sont souvent sous-utilisés dans les organisations (Heller, 1993; Lämsä, 2004; Kivimäki et Elovainio, 2004; Lawler, 1986). En conséquence, Manz et Sims (1989) avancent que le rôle des leaders contemporains devrait être de trouver des approches de gestion fondées sur le principe « how to lead workers to lead themselves ». De plus, les organisations contemporaines ont un besoin criant de LH (Sharma et Kirkman, 2015). En effet, les leaders ont des rôles de plus en plus difficiles à exercer, ayant à assumer leurs nombreuses responsabilités dans des environnements caractérisés par la globalisation, des ressources qui diminuent, des coûts qui augmentent et des technologies qui changent très rapidement (Sharma et Kirkman, 2015). Dans ce contexte, il est devenu essentiel, pour les leaders, d'habiliter leurs employés afin que ceux-ci puissent les aider, car il n'est pas réaliste de penser que les leaders peuvent, à eux seuls, s'acquitter adéquatement de leurs rôles et responsabilités dans un contexte aussi difficile (Sharma et Kirkman, 2015).

Selon Ahearne *et al.* (2005), le LH peut se définir comme un style de leadership qui permet d'accroître le sens du travail chez les employés (par exemple, en augmentant leur motivation intrinsèque), de favoriser leur participation aux décisions, de leur témoigner de la confiance et de leur donner de l'autonomie en supprimant certaines contraintes bureaucratiques. Cette définition du LH converge vers les principales opérationnalisations du LH (Boudrias et Bérard, 2016). La définition du LH implique nécessairement une participation à la prise de décision, un encouragement à la motivation autonome et un soutien instrumental nécessaire pour obtenir la contribution organisationnelle attendue. Ces contributions sont réunies par les chercheurs pour former le construit global du LH (Boudrias et Bérard, 2016). La définition d'Ahearne *et al.* (2005) est d'ailleurs compatible avec un élément que l'on trouve dans d'autres définitions de ce style de leadership (par exemple, Amundsen et Martinsen, 2014), c'est-à-dire que le LH active divers processus, tels que ceux qui sont expliqués ci-dessous.

Sur le plan théorique, Boudrias et Bérard (2016) ont identifié trois processus pour expliquer le lien entre le LH et la performance. Les processus engendrés par le LH sont des processus motivationnels, cognitifs (associés aux connaissances) et comportementaux (Boudrias et Bérard, 2016). Dans les processus motivationnels qu'entraîne le LH, il y a les sentiments de compétence et d'autonomie (Boudrias et Bérard, 2016). Dans les processus cognitifs engendrés par le LH, il y a l'acquisition d'expérience et d'expertise dans un rôle, l'acquisition de connaissances organisationnelles et l'adaptabilité (Boudrias et Bérard, 2016). Enfin, dans les processus comportementaux engendrés par le LH, il y a le fait d'adopter des comportements qui favorisent une amélioration continue dans sa tâche, son groupe et son organisation, de s'impliquer dans la gestion du travail et de faire preuve de « self-leadership » (Boudrias et Bérard, 2016). Il est intéressant de noter que les processus activés par le LH pourraient avoir une plus grande importance lorsque les individus se trouvent dans des situations d'apprentissage ou confrontés à des défis importants. Par exemple, un travailleur peu expérimenté – qui aurait moins d'expérience et de connaissances – ou qui aurait des problèmes complexes à résoudre pourrait bénéficier davantage du LH sur tous les plans (motivationnel, cognitif et comportemental), ce que nous examinerons d'ailleurs plus en détail plus loin.

La performance au travail

Selon le modèle de Campbell, McHenry et Wise (1990), la performance au travail peut être définie comme le résultat d'actions ou de comportements dirigés vers l'atteinte des objectifs d'une organisation. Pour ce qui est plus précisément de la performance à la tâche, ce concept fait référence aux comportements qu'adoptera un travailleur en fonction des tâches énumérées dans sa description de poste (Organ, Podsakoff et Podsakoff, 2011). Dans le cadre de cette

recherche, nous nous intéresserons à ce type de performance (performance à la tâche),

RÉPONSE À UN DES COMMENTAIRES : car celle-ci est essentielle à l'atteinte des objectifs de l'organisation et à son bon fonctionnement. De plus, nous nous intéresserons à ce type de performance parce que plusieurs études démontrent que la performance à la tâche est facilitée par le LH (Kim *et al.*, 2018 ; Lee *et al.*, 2017) et certaines études suggèrent que ce lien est modéré par l'ancienneté du travailleur (Ahearne *et al.*, 2005 ; Lee *et al.*, 2017). Ainsi, certaines recherches suggèrent que le lien entre le LH et la performance à la tâche serait tributaire de tierces variables (Ahearne *et al.*, 2005 ; Lee *et al.*, 2017), alors que les liens entre le LH et d'autres formes de performance (p. ex., comportements de citoyenneté organisationnelle) **ne semble pas être tributaires de tierces variables selon la documentation scientifique actuelle (Kim *et al.*, 2018 ; Lee *et al.*, 2017).**

En ce sens, notre étude se penchera sur certaines conditions dans lesquelles la relation entre le LH et la performance de tâche pourrait s'avérer être plus importante.

Liens empiriques établis entre le leadership d'habilitation et la performance

Il convient maintenant d'examiner et de traiter des liens empiriques qui existent entre le LH et la performance à la tâche. Deux métaanalyses ont été effectuées pour comprendre ces liens et toutes deux ont testé la généralisation du lien LH–performance, en plus d'examiner certaines des conditions susceptibles de modérer ce lien. Nous présentons les résultats de ces études ci-après.

La première métaanalyse est celle de Kim *et al.* (2018), qui soutient que la nature du lien entre le LH et la performance est positive. En effet, on y explique que le LH est relié positivement à la performance à la tâche individuelle ($\rho = 0,25$, $N = 3355$). Kim *et al.* (2018) ont examiné l'impact de modérateurs potentiels (sources de l'évaluation, nationalité, sexe et industrie). Les auteurs rapportent que les modérateurs n'expliquent pas une grande proportion de l'hétérogénéité des résultats et donc, que les liens établis dans cette étude peuvent être

généralisés, peu importe les sources de l'évaluation de la performance, la nationalité des personnes dans un échantillon donné, leur sexe ou leur secteur d'activité.

La deuxième métaanalyse est celle de Lee *et al.*, (2017), qui montre que le LH est relié positivement à la performance à la tâche individuelle ($\rho = 0,21$, $N = 8532$) et à la performance à la tâche en équipe ($\rho = 0,24$, $N = 1376$). De plus, la métaanalyse de Lee *et al.* (2017) a testé trois modérateurs différents et découvert certains éléments intéressants. Premièrement, l'effet du LH sur la performance à la tâche était significatif dans des « vertical-collectivist cultures » ($\rho = 0,22$) – où il est plus probable que les gens se sentent davantage interdépendants entre eux et aient un plus grand respect pour l'autorité que dans des « horizontal-individualistic cultures », où il est plus probable que les gens se considèrent comme étant indépendants des autres et égaux aux autres sur le plan du statut. Deuxièmement, ils n'ont trouvé aucune preuve démontrant une différence d'effet du LH sur la performance dans des *low capital industries* ($\rho = 0,18$), c'est-à-dire dans des industries de services où le facteur humain est essentiel à l'efficacité organisationnelle, en comparaison à des *high capital industries* ($\rho = 0,21$) – par exemple, industrie manufacturière, construction navale, transport aérien –, où de plus grandes contraintes structurelles (sur le plan de l'automatisation des méthodes de production, par exemple) conditionnent la performance des travailleurs. Troisièmement – et c'est ce qui nous intéresse davantage –, Lee *et al.* (2017) ont testé l'effet modérateur de l'ancienneté à l'aide de 12 études (quatre études portant sur des échantillons d'employés avec beaucoup d'ancienneté [« high organizational tenure », $N = 1277$] et huit études portant sur des échantillons d'employés ayant peu d'ancienneté [« low organizational tenure », $N = 2604$], pour un N total de 3 881 participants). À partir de ces données, ils ont démontré que l'effet du LH sur la performance était plus fort ($\rho = 0,23$) quand les employés avaient peu d'ancienneté et plus faible ($\rho = 0,05$) quand les employés avaient plus d'ancienneté.

Développement des hypothèses sur la modération du lien entre le LH et la performance à la tâche

Afin de développer nos hypothèses sur deux variables susceptibles de modérer la relation entre le LH et la performance, nous allons nous référer à deux cadres théoriques : la théorie des substituts du leadership (Kerr et Jermier, 1978) et la théorie des demandes et des ressources de l'emploi (*job-demands resources* ; Bakker et Demerouti, 2007).

Rôle de l'ancienneté du travailleur

Selon la théorie des substituts au leadership, il y aurait trois types de modérateurs qui annulent ou augmentent l'impact qu'un leader peut avoir sur la performance de ses employés : les substituts (*substitutes*), les neutralisateurs (*neutralizers*) – qui viennent diminuer l'effet que peut avoir le leader sur la variable dépendante - et les rehausseurs (*enhancers*) - des modérateurs positifs qui viennent amplifier la relation entre le comportement du leader et la conséquence observée - (Dionne, Yammarino, Howell et Villa, 2005 et Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996, dans Doucet, Simard et Tremblay, 2007). De façon plus spécifique, la théorie de Kerr et Jermier (1978, dans Doucet, Simard et Tremblay, 2007) suggère que des variables contextuelles liées aux caractéristiques des subordonnés (niveau de compétence, besoin d'indépendance, orientation professionnelle, indifférence aux récompenses) puissent se substituer à la portée des actions des supérieurs. Cette théorie nous invite donc à examiner l'impact d'un type de leadership sur un employé et à identifier certaines caractéristiques des employés qui peuvent s'y substituer et rendre la contribution du leader peu déterminante en ce qui a trait à la performance des employés.

Le LH permet d'augmenter le sens qu'un employé donne à son travail, par exemple, en lui donnant une connaissance plus globale (« big picture ») de l'apport de son travail dans le

cadre d'un mandat plus large ou dans l'atteinte d'un objectif de niveau organisationnel supérieur (Ahearne et *al.*, 2005). Ce type de leadership permet aussi de favoriser la participation du subordonné à la prise de décision – par exemple, en partageant des connaissances sur la manière d'analyser un problème afin qu'éventuellement, il puisse le faire lui-même (Boudrias et Bérard, 2016). Le LH permet aussi au subordonné de développer sa confiance en lui-même, compte tenu du fait que son supérieur la lui exprime et l'encourage à initier l'action et à relever des défis (Boudrias et *al.*, 2009 ; Lee et *al.*, 2018). Enfin, le LH contribue à offrir des marges de manœuvre au sein de l'organisation en supprimant les contraintes bureaucratiques auxquelles le travailleur peut faire face – soutenant ainsi son autonomie et ses actions proactives dans l'organisation (Raub & Robert, 2010 ; Pigeon, Montani, Boudrias, 2017). Tout cela contribuera à développer chez le travailleur les connaissances et l'expérience qui lui permettront d'accomplir son travail efficacement (Ahearne et *al.*, 2005 ; Rapp et *al.*, 2006). Cet impact du LH devrait être particulièrement important pour un nouvel employé qui ne connaît pas bien le fonctionnement global de l'organisation, les façons de résoudre les problèmes dans son poste et les libertés qu'il peut prendre par rapport au règlement organisationnel dans le but de prévenir ou de corriger lui-même des situations problématiques dans l'exécution de ses tâches. Ce travailleur qui a peu d'ancienneté dépend donc beaucoup du LH de son supérieur pour s'orienter au sein de l'organisation et du jugement de ce dernier pour développer sa confiance en ses habiletés à relever des situations de défis dans le cadre de ses fonctions. À l'opposé, un employé qui a plus d'ancienneté aura acquis une meilleure connaissance du fonctionnement de l'organisation, des façons de prendre des décisions et de résoudre des problèmes dans l'exercice de ses fonctions, et de la manière de faire face aux contraintes bureaucratiques avec agilité. En outre, ce travailleur plus ancien devrait être moins dépendants du LH de son superviseur pour l'orienter sur ces derniers aspects et du jugement de son supérieur pour avoir

confiance en ses capacités à relever des défis. Compte tenu de tout cela, on pourrait concevoir que l'ancienneté représente un substitut au LH.

Des résultats empiriques soutiennent que l'ancienneté d'un travailleur constitue un substitut au LH en regard de la performance au travail. En effet, d'après les résultats de l'étude d'Ahearne *et al.* (2005) menée auprès de vendeurs, le LH a plus d'effet sur la performance des employés qui ont moins de connaissances et moins d'expérience (Ahearne *et al.*, 2005) et donc, moins d'ancienneté. À l'inverse, les employés qui ont plus d'ancienneté et qui, de ce fait, ont plus de connaissances et plus d'expérience, bénéficient moins de l'effet du LH sur leur performance, en raison de l'effet de substitution de l'ancienneté. Bien que les résultats de l'étude d'Ahearne *et al.* (2005) constituent un appui direct à la théorie des substituts, ceux-ci ont été obtenus dans un échantillon homogène composé exclusivement de vendeurs. Il serait important de vérifier si ces résultats peuvent être répliqués dans un échantillon plus hétérogène, composé de travailleurs exerçant divers métiers.

Ceci nous amène à poser l'hypothèse H1, selon laquelle le lien entre le LH et la performance serait modéré par l'ancienneté, de sorte que ce lien serait plus fort chez les employés qui ont peu d'ancienneté que chez ceux qui en ont beaucoup.

Rôle de la nature des tâches

Le lien entre le LH et la performance pourrait également être modéré par la nature des tâches. En effet, une caractéristique du travail, soit la résolution de problèmes complexes inhérente à un poste, pourrait modérer le niveau de demande (en le haussant ou le diminuant) pour ce qui est des apprentissages nécessaires pour pouvoir relever les défis que pose un emploi.

Morgeson et Humphrey (2006) définissent la résolution de problèmes complexes comme étant la mesure dans laquelle un emploi implique de résoudre des problèmes qui n'ont pas de

réponses correctes évidentes, exige d'être créatif, implique souvent de gérer de nouveaux problèmes et requiert d'avoir des idées ou des solutions uniques pour régler des problèmes. Nous examinerons le rôle de cette caractéristique du travail à la lumière de la théorie des demandes et des ressources de l'emploi (Bakker et Demerouti, 2007), qui stipule entre autres qu'un ajustement optimal au travail exige que l'on ait accès à des ressources adaptées aux demandes.

On peut concevoir que cette caractéristique du travail qu'est la résolution de problèmes complexes crée des demandes importantes sur le plan des apprentissages nécessaires pour pouvoir relever les défis inhérents à un poste. Plusieurs chercheurs en font mention de différentes manières. Par exemple, l'étude de Morgeson et Humphrey (2006) illustre bien comment plus les demandes sur le plan de l'apprentissage sont grandes dans un poste, plus celui-ci est exigeant. De fait, Campion (1989) explique que le type d'attention et d'analyse qu'exige le fait de résoudre des problèmes donne lieu à des demandes mentales importantes propres à cette tâche. Shalley, Gibson et Blum (2000) expliquent aussi à quel point la résolution de problèmes peut être exigeante, par exemple, sur le plan de la créativité et du traitement de l'information. On comprend donc que plus les demandes pour un poste sont élevées sur le plan de la résolution de problèmes complexes, plus ce travail sera exigeant. Dans ce contexte, plus cette demande serait élevée, plus le LH serait une ressource intéressante pour le travailleur, car il l'aidera à performer dans un poste qui l'amène à solutionner de nouveaux problèmes et à analyser de l'information sous de nouveaux angles. Le LH constitue une ressource hautement pertinente pour faire face à ce type de demande compte tenu des processus motivationnels, cognitifs et comportementaux qu'il soutient et qui permettent aux travailleurs de performer quand un défi se pose.

En effet, dans un contexte où la demande sur le plan de la résolution de problèmes complexes est élevée, les processus motivationnels qu'entraîne le LH – comme les sentiments de compétence et d'autonomie (Boudrias et Bérard, 2016) – permettraient à l'employé de demeurer confiant dans des situations de défis, de continuer à faire preuve d'initiative et, partant, de mieux performer. Les processus comportementaux engendrés par le LH – comme le fait d'être orienté vers une amélioration continue dans sa tâche, son groupe et son organisation, de s'impliquer dans la gestion du travail et de faire preuve de « self-leadership » (Boudrias et Bérard, 2016) – permettraient de faire face à des situations nouvelles et de surmonter des obstacles grâce à des ressources autogénérées par le travailleur. Comme résoudre des problèmes complexes exige une dose supérieure d'adaptabilité, le LH contribuera aussi à offrir un certain nombre de ressources cognitives pertinentes à l'employé (Boudrias et Bérard, 2016). Ainsi, le LH aidera l'employé à demeurer flexible sur le plan cognitif et à maîtriser les situations de défis afin de pouvoir tirer parti de l'ensemble de son répertoire de connaissances pour performer. Aussi, l'apport du LH à l'accroissement de l'expérience et des connaissances organisationnelles pourrait être particulièrement utile pour guider l'employé qui est appelé à résoudre des problèmes complexes à performer dans un contexte non routinier. À l'inverse, quand l'employé occupe un poste où les problèmes complexes à résoudre sont peu nombreux, le LH et les processus qu'il engendre seraient certes bénéfiques, mais beaucoup moins profitables que lorsque la demande à ce chapitre est élevée. On constate donc la grande pertinence du LH et plus particulièrement des divers processus qu'il engendre quand il s'agit d'améliorer la performance quand la demande sur le plan de la résolution de problèmes complexes est élevée.

D'un point de vue théorique, les effets discutés ci-dessus sont compatibles avec la théorie des demandes et des ressources de l'emploi (Bakker et Demerouti, 2007), selon laquelle

l'ajustement optimal au travail nécessite que l'on ait accès à des ressources adaptées aux demandes. À cet égard, le LH constituerait une ressource des plus pertinentes lorsque le travailleur évolue dans un contexte où les demandes relatives à la résolution de problèmes complexes sont élevées.

Cela nous amène à poser l'hypothèse H2, selon laquelle le lien entre le LH et la performance à la tâche serait modéré par la caractéristique du travail qu'est la résolution de problèmes complexes. On s'attend à ce que ce lien soit plus fort lorsque les exigences en matière de résolution de problèmes complexes dans un emploi sont élevées que lorsque ces exigences sont faibles.

Méthodologie

Procédures

Une recherche par questionnaire sollicitant deux sources (employé et gestionnaire) a été menée. Plusieurs organisations ont été sollicitées afin de constituer un échantillon d'employés ayant des profils variés sur le plan de l'ancienneté et des défis qui s'offrent à eux dans leurs fonctions en matière de résolution de problèmes. L'objectif était de tester les hypothèses de modération à l'étude dans des conditions optimales. Un devis prospectif comportant deux temps de mesure séparés par un intervalle de six mois a été utilisé pour l'administration des questionnaires. Tous les répondants ont été informés de la nature de l'étude et ont consenti volontairement à y participer.

Au premier temps de mesure, les employés ont été invités à répondre à un questionnaire en ligne qui comprend des mesures du LH de leur supérieur immédiat, des caractéristiques de leur travail et des questions d'ordre sociodémographique.

Au deuxième temps de mesure, les gestionnaires des employés qui ont participé au premier temps ont été sollicités pour répondre à un questionnaire sur la performance à la tâche des employés. Le recours à une évaluation externe plutôt qu'à un autorapport permet de limiter les biais possibles de désirabilité sociale associés à la mesure de performance, ainsi que le biais de variance commune attribuable à la méthode utilisée pour étudier le lien entre le LH et la performance (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003).

Participants

Les participants viennent de 17 organisations issues de plusieurs industries, notamment l'architecture, l'ingénierie, les technologies, l'aéronautique et l'industrie manufacturière. Un échantillon a été constitué à la suite d'une étude menée en trois phases. À la première étape, 973 employés sur les 1 633 sollicités ont répondu à un questionnaire qui comportait les variables à l'étude (taux de participation : 59,58 %). Puis, 656 de ces 973 employés ont participé à une deuxième phase (taux de participation : 67,42 %) qui comportait un questionnaire permettant de déterminer s'ils avaient changé de supérieur dans les trois derniers mois. Ceux dont c'était le cas ont été éliminés de l'étude. Enfin, dans la troisième phase, les supérieurs de 324 participants – parmi les 656 participants mentionnés plus haut – ont fourni une évaluation de la performance (taux de participation des supérieurs : 49,39 %). Notre échantillon final est donc constitué de 324 employés qui ont répondu à la première phase et pour lesquels leur supérieur nous a fourni une évaluation de performance à la dernière phase de la recherche. L'échantillon de 324 employés présente les caractéristiques suivantes détaillées dans le tableau 1.

Tableau 1 : Description des caractéristiques de l'échantillon (N = 324)

Sexe	
Hommes	44,4 %
Femmes	54,6 %
Âge	
25 ans et moins	5,2 %
Entre 26 et 35 ans	33,0 %
Entre 36 et 45 ans	30,2 %
Entre 46 et 55 ans	21,0 %
Entre 56 et 65 ans	9,9 %
Dernier niveau de scolarité complété	
Secondaire	10,8 %
Collégial	30,9 %
Universitaire (1 ^{er} cycle)	34,6 %
Universitaire (cycles supérieurs)	22,8 %
Temps passé sous la direction de leur supérieur immédiat actuel	
Moins d'un mois	2,2 %
Entre 3 et 6 mois	10,5 %
Entre 6 mois et 1 an	18,8 %
Entre 1 et 3 ans	28,4 %
Entre 3 et 6 ans	20,4 %
Plus de 6 ans	19,1 %

Instruments

On retrouve, ci-dessous, les différents instruments utilisés dans le cadre de cet essai doctoral. Il est important de mentionner que ces instruments se retrouvent en annexe, à la fin du manuscrit.

Le leadership d'habilitation. Le questionnaire d'Ahearne *et al.* (2005), qui compte 12 items, a été utilisé pour mesurer le LH. Une traduction réalisée par Ahmed Yaia, Montani et Courcy (2017) a servi à mesurer les quatre sous-dimensions du LH. Le tout est mesuré grâce à une échelle de type Likert en cinq points (1. Pas d'accord 2. Un peu d'accord 3. Assez d'accord 4. Très d'accord 5. Tout à fait d'accord). Le score global de cette mesure a été utilisé dans le cadre de notre étude. Ce choix s'appuie sur le fait qu'une analyse factorielle de second ordre démontre qu'un construit global sous-tend les quatre sous-échelles de la mesure (Zang et Bartol, 2010 : CFI [*comparative fit index*; Bentler, 1990 = 0,95]; RMSEA [*root mean square error of approximation*; Steiger, 1990 = 0,08]; SRMR [*standardized root mean square residual*; Steiger, 1990 = 0,07]). Le score global de la mesure traduite présente une fiabilité satisfaisante dans cette étude ($\alpha = 0,93$) et s'avère comparable à la fiabilité de l'échelle originale (0,88).

Performance. Pour évaluer la performance à la tâche auprès des superviseurs des employés, nous avons utilisé le questionnaire de Griffin, Neal et Parker (2007) traduit par Chiochio *et al.* (2012; 3 items, $\alpha = 0,87$). Le tout est mesuré à l'aide d'une échelle de type Likert en 5 points (1. Fortement en désaccord 2. En désaccord 3. Ni en accord, ni en désaccord 4. En accord 5. Parfaitement d'accord). Le caractère unidimensionnel de la mesure a été établi par Griffin *et al.* (2007). Le score global de la mesure présente une fiabilité satisfaisante dans un contexte de recherche (Lance, Butts et Michels, 2006) - dans cette étude ($\alpha = 0,76$).

Résolution de problèmes complexes. Le questionnaire de Morgeson et Humphrey (2006), traduit par Bigot *et al.* (2014), a été utilisé pour mesurer cette variable (4 items, $\alpha = 0,87$). Le tout est mesuré avec une échelle de type Likert en 7 points (1. Fortement en désaccord 2. Assez en désaccord 3. Un peu en désaccord 4. Ni en accord, ni en désaccord 5. Un peu en accord 6. Assez en accord 7. Fortement en accord). Le caractère unidimensionnel de la mesure a été confirmé par Morgeson et Humphrey (2006). Le score global de la mesure présente une fiabilité satisfaisante dans cette étude ($\alpha = 0,82$).

Ancienneté. Pour ce qui est de l'ancienneté, on la mesure à l'aide de la question suivante, posée dans le questionnaire d'identification du participant : « Depuis combien de temps travaillez-vous à ce poste ? ». Le participant répond ensuite à l'aide de l'échelle catégorielle de réponse suivante, en 7 points : 1 = Moins de 6 mois, 2 = Entre 6 mois et 12 mois, 3 = Entre 1 et 2 ans, 4 = Entre 2 et 5 ans, 5 = Entre 5 et 10 ans, 6 = Entre 10 et 15 ans, 7 = Plus de 15 ans.

Analyses statistiques

Pour nos analyses statistiques, nous avons effectué des analyses préliminaires afin de vérifier si l'attrition des participants entre le T1 et le T2 menaçait la validité interne et externe de l'étude. Nous avons ensuite examiné la matrice des corrélations, afin de voir si certaines caractéristiques sociodémographiques étaient significativement liées à la performance à la tâche et devaient être contrôlées dans les analyses principales.

Les analyses principales qui ont été effectuées pour vérifier les hypothèses de recherche sont des régressions hiérarchiques. Nous avons d'abord créé deux termes d'interaction (LH * ancienneté, LH * résolution de problèmes complexes) pour chacune des hypothèses, à partir des variables pertinentes qui avaient été préalablement centrées. Deux régressions ont été effectuées selon la même procédure pour vérifier les deux hypothèses. Dans un premier temps, nous avons inclus les variables indépendante et modératrice dans la régression pour prédire la performance. Dans un deuxième temps, nous avons ajouté le terme d'interaction à

cette régression. Conformément à cette procédure, si le coefficient de régression (β) associé au terme d'interaction était significatif, cela signifiait qu'un effet d'interaction était détecté (Aiken et West, 1991). Si tel est le cas, les effets simples du LH seront décomposés selon la procédure de Cohen, Cohen, West et Aiken (2003).

Résultats

Analyses préliminaires

Tout d'abord, comme première étape, nous avons vérifié si l'échantillon initial et l'échantillon final sont différents sur les variables à l'étude. Si cela était le cas, nous pourrions conclure que l'attrition des participants constitue une menace pour la validité interne. À cet égard, des tests t ont révélé qu'il n'y a pas de différences de moyennes entre les deux échantillons sur les variables leadership d'habilitation [$t(656) = -1,833, p = 0,07$]; résolution de problèmes complexes [$t(658) = -0,223, p = 0,82$]; et ancienneté dans le poste ($t(661) = 1,687, p = 0,09$). L'attrition ne constitue donc pas une menace importante pour la validité interne. Nous avons aussi effectué des tests t afin de documenter si l'échantillon final et l'échantillon initial se distinguent sur d'autres variables, ce qui constituerait une menace à la validité externe et donc, à la généralisation des résultats.

À cet égard, il n'y a pas de différence entre les deux échantillons pour ce qui est de l'âge [$t(652) = 1,34, p = 0,18$], du sexe [$t(651) = 0,84, p = 0,40$] et du niveau de scolarité [$t(652) = 1,21, p = 0,23$]. Il n'y a pas non plus de différence significative pour ce qui est de la variable du « temps passé sous le supérieur immédiat actuel » [$t(646,11) = -0,27, p = 0,79$]. En seconde étape, des analyses ont ensuite été réalisées afin de nous assurer de la normalité, de l'homogénéité des variances, ainsi que de l'absence de problèmes de colinéarité qui auraient pu entraver la réalisation de nos analyses pour tester les hypothèses de recherche. Du côté de la normalité, les indices d'asymétrie allaient de $-0,779$ à $-0,127$ et du côté de l'aplatissement, les indices allaient de $-0,843$ à $0,187$ (Curran *et al.*, 1996) et donc, les données

semblent être distribués normalement pour les variables à l'étude. De plus, aucun problème d'hétérogénéité de la variance n'a été détecté dans les analyses (test de Levine, inspection des résidus). Nous avons ensuite vérifié qu'il n'y avait pas de problème de singularité dans la matrice de corrélations (voir tableau 2). À ce chapitre, aucune variable n'avait de corrélation au-dessus de 0,90 (Tabachnik et Fidell, 2013). Nous avons finalement vérifié qu'il n'y avait pas de problème de multicolinéarité pour les deux analyses de régression principales. À ce chapitre le facteur de VIF allait de 1.007 à 1.062, ce qui est bien en dessous du seuil de 5 proposé comme acceptable par Tabachnik et Fidell (2013). Pour ce qui est des valeurs extrêmes (*outliers*), nous avons vérifié les données extrêmes avec la méthode de la distance de Mahalanobis et aucun participant n'avait de score de Mahalanobis au-dessus de 3.29 ou en dessous de -3,29. En somme, ces indications nous permettent de passer à l'examen des corrélations entre les variables, ainsi qu'aux analyses principales pour vérifier les hypothèses de recherche.

Tableau 2

Statistiques descriptives et corrélations entre les variables (N = 324)

	M	É.-T.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Sexe	1,45	0,50	1							
2. Âge	2,97	1,08	-0,13*	1						
3. Scolarité	3,70	0,94	0,21**	-0,06	1					
4. Ancienneté avec le supérieur	4,12	1,33	-0,09		-0,09	1				
5. Ancienneté en poste	4,08	1,82	-0,15**	0,24**	-0,08	0,65**	1			
6. Leadership habilitant (T1)	3,49	0,84	0,03	-0,07	-0,02	-0,08	-0,17**	1		
7. Résolution de problèmes (T1)	5,22	1,21	0,29**	-0,12*	0,35**	0,04	0,07	0,22**	1	
8. Performance à la tâche (T2)	4,21	0,64	-0,08	-0,02	-0,09	0,18**	0,13*	0,18**	0,01	1

Notes : * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

L'examen du Tableau 2 permet de voir que les corrélations vont dans le sens attendu, notamment que le LH est lié positivement et de façon significative ($r = 0,18$) à la performance à la tâche. Ainsi, cela explique 3,2% de la variance de la performance à la tâche. Au niveau des variables sociodémographique, seule l'ancienneté avec le supérieur est liée à la performance; ce faisant, cette dernière variable sociodémographique a été contrôlée dans les analyses statistiques subséquentes.

Analyses principales pour la vérification des hypothèses

La troisième étape consistait à effectuer des analyses de modération afin de tester les hypothèses de recherche. Dans un premier temps, nous avons vérifié le rôle modérateur de l'ancienneté dans la relation entre le LH et la performance à la tâche (Tableau 3).

Tableau 3

Régression pour vérifier l'interaction du leadership d'habilitation avec l'ancienneté sur la performance à la tâche

Modèle 1	β	ΔR^2
Ancienneté avec le supérieur	0,18*	0,03*
Modèle 2	β	ΔR^2
Ancienneté avec le supérieur	0,17*	0,04*
LH	0,20*	
Ancienneté en poste	0,05	
Modèle 3	β	ΔR^2
Ancienneté avec le supérieur	0,18*	0,00
Leadership d'habilitation	0,20*	
Ancienneté en poste	0,05	
LH * ancienneté en poste	- 0,05	

Note : * $p < 0,01$

Comme on peut le constater, l'ancienneté avec le supérieur (variable contrôle) est significative. Ensuite, le LH est lié à $\beta = 0,20$ à la performance à la tâche dans le deuxième modèle. Par contre, l'interaction entre le LH et l'ancienneté en poste n'est pas significative dans le troisième modèle. L'hypothèse 1 n'est donc pas soutenue. On peut conclure que ce type de leadership prédit la performance à la tâche, peu importe le niveau d'ancienneté en poste.

Dans un deuxième temps, nous avons vérifié le rôle modérateur de la résolution de problèmes complexes dans la relation entre le LH et la performance à la tâche. Comme on peut le voir dans le Tableau 4, l'interaction entre le LH et la résolution de problèmes n'est pas significative dans le troisième modèle; l'hypothèse 2 n'est donc pas non plus soutenue.

Tableau 4

Régression pour vérifier l'interaction du leadership d'habilitation avec la résolution de problèmes sur la performance à la tâche

Modèle 1	β	ΔR^2
Ancienneté avec le supérieur	0,18*	0,03*
Modèle 2	β	ΔR^2
Ancienneté avec le supérieur	0,20*	0,04*
LH	0,20*	
Résolution de problèmes (RPC)	- 0,05	
Modèle 3	β	ΔR^2
Ancienneté avec le supérieur	0,20*	0,00
Leadership d'habilitation	0,20*	
Résolution de problèmes (RPC)	- 0,04	
LH * RPC	0,03	

On peut donc conclure que le LH prédit la performance à la tâche, peu importe le niveau de résolution de problèmes qui incombe aux tâches de l'employé.

Enfin, nous avons regardé si les conclusions des analyses de modération différaient en fonction de l'organisation à laquelle appartenaient les participants. Pour ces analyses, seize variables muettes (*dummy*) ont été créées afin de contrôler leur impact sur la performance à la tâche. Les résultats de ces analyses ne changent pas les conclusions précédentes : nous n'avons obtenu aucun effet d'interaction et seul le LH est relié significativement à la performance à la tâche.

Discussion

Cette recherche avait pour objectif d'étudier l'impact du LH sur la performance à la tâche, et ce, en prenant en considération deux variables modératrices potentielles : l'ancienneté et le degré de résolution de problèmes associé à la tâche. En effet, l'hypothèse était que le LH serait une ressource particulièrement utile en situation d'apprentissage et de défis. Une relation d'interaction était donc proposée dans laquelle le LH aurait un impact sur la performance à la tâche qui varierait en fonction de l'ancienneté et du degré de résolution de problèmes.

Tout ceci a donc été examiné par le biais de deux hypothèses : selon la première (H1), le lien entre le LH et la performance serait modéré par l'ancienneté, de sorte que ce lien serait plus fort chez les employés qui ont peu d'ancienneté que chez ceux qui en ont beaucoup; selon la deuxième (H2), le lien entre le LH et la performance à la tâche serait modéré par la caractéristique du travail qu'est la résolution de problèmes complexes. On s'attendait à ce que ce lien soit plus fort lorsque les demandes sur le plan de la résolution de problèmes complexes dans un poste étaient élevées que lorsque ces demandes étaient faibles.

Les résultats indiquent un lien positif et significatif entre le LH et la performance à la tâche. Par contre, aucun effet d'interaction ne s'est révélé significatif, ce qui signifie que le LH favorise une meilleure performance à la tâche et ce, peu importe les niveaux d'ancienneté et

de résolution de problèmes que comportent les tâches d'un employé. Ce résultat infirme donc nos deux hypothèses.

Nos résultats sont donc partiellement conformes aux connaissances passées. En effet, nous avons trouvé un lien positif et significatif entre le LH et la performance à la tâche, tout comme l'ont fait Lee *et al.*, (2017) et Kim *et al.* (2018). Par contre, contrairement à Lee *et al.*, (2017), qui montrent que l'apport du LH semble être différent selon le niveau de connaissances et d'expérience en emploi des travailleurs, aucun effet d'interaction n'a été décelé dans notre étude afin d'appuyer l'hypothèse de modération venant de l'ancienneté. Donc, le LH permettrait d'améliorer la performance à la tâche, et ce, peu importe les effets de l'ancienneté. En effet, des méta-analyses montrent que l'on peut généraliser les effets positifs du LH sur la performance à travers différents échantillons et différents contextes d'emploi (Kim *et al.*, 2018 ; Lee *et al.*, 2017).

Implications théoriques

Cette recherche a fait avancer les connaissances sur le plan scientifique en tentant de répliquer et en élargissant les connaissances sur les variables qui pourraient modérer les effets du LH sur la performance. Nous nous sommes appuyés sur la théorie du « Job Demands-Resources » (Bakker et Demerouti, 2007) et sur la théorie des substituts du leadership (Kerr et Jermier, 1978), et avons découvert que l'impact du LH sur la performance n'était pas plus important en situation de demandes d'adaptation élevées. Les résultats n'ont donc vérifié aucune des hypothèses. L'effet substitutif anticipé que l'ancienneté aurait par rapport aux effets du leadership habilitant (théorie des substituts) reposait surtout sur la correspondance entre l'ancienneté et le développement des connaissances. Par contre, ce lien n'est pas nécessairement exact. En effet, pendant une même période de temps, certains types d'individus peuvent développer davantage de connaissances que d'autres (par exemple,

meilleures habiletés cognitives, plus grande ouverture à l'expérience, etc.); d'autre part, le développement des connaissances ne se fait pas nécessairement de manière linéaire au fil des ans (le niveau d'apprentissage dans les premiers mois ou les premières années est généralement plus élevé que lors des années ultérieures). Ainsi, nous avons assumé que des gens qui ont beaucoup d'ancienneté auront beaucoup de connaissances, ce qui, bien que les données et les études empiriques exposées dans cet essai pouvaient le laisser croire (Ahearne *et al.*, 2005; Lee *et al.*, 2017), constituait potentiellement une supposition trop large.

Considérant cela et compte tenu du fait que notre première hypothèse a été réfutée, la première implication théorique réside dans le fait qu'on ne peut utiliser la théorie des substituts en assumant que des gens qui ont beaucoup d'ancienneté auront nécessairement beaucoup de connaissances et que ces connaissances se substitueront aux effets du LH. De plus, comme nous l'avons mentionné plus haut, la théorie des substituts au leadership de Kerr et Jermier (1978, dans Doucet, Simard et Tremblay, 2007) suggère que des variables contextuelles liées aux caractéristiques des subordonnés puissent se substituer à la portée des actions des supérieurs. Cette théorie nous invitait donc à examiner ce qu'un type de leadership fournit à un employé et à identifier des caractéristiques des employés qui peuvent s'y substituer et faire en sorte que la contribution du leader ait peu d'effet sur la performance des employés. Dans ce contexte, un raffinement théorique qui pourrait être ajouté à la théorie des substituts du leadership de Kerr et Jermier serait que l'ancienneté, comme caractéristique d'un employé, ne soit pas prise en compte comme pouvant se substituer aux effets du LH – et rendre la contribution du leader habilitant peu déterminante par rapport à la performance des employés. En ce sens, les résultats de notre étude montrent que la théorie des substituts du leadership de Kerr et Jermier gagnerait à être nuancée. D'ailleurs, le manque de soutien pour cette théorie se retrouve dans d'autres études (par exemple, Dionne, Yammarino, Atwater et James, 2002). Considérant le manque de soutien empirique généralisé pour ce qui est des

effets modérateurs que cette théorie postule, ces auteurs ont examiné d'autres modèles pour la théorie des substituts au leadership. Notre étude vient donc corroborer ce manque de soutien et valider le fait que cette théorie gagnerait à être nuancée.

Pour ce qui est d'explorer le lien entre le LH et la performance à la tâche et de voir comment celui-ci pourrait être modéré par la nature des tâches, nous nous sommes centrés sur la caractéristique du travail qu'est la résolution de problèmes complexes requise par l'emploi, qui pourrait venir modérer le niveau de demande (en le haussant ou en le diminuant) au chapitre des apprentissages nécessaires pour pouvoir faire face aux défis que présente un poste. Nous avons examiné le rôle de cette caractéristique du travail à la lumière de la théorie des demandes et des ressources de l'emploi (Bakker et Demerouti, 2007), qui stipule entre autres que l'ajustement optimal au travail nécessite que l'on ait accès à des ressources adaptées aux demandes. Ainsi, le LH constituerait une ressource hautement pertinente pour faire face à ce type de demande, compte tenu des processus motivationnels, cognitifs et comportementaux qu'il soutient et qui permettent aux travailleurs de performer en situation de défi. Toutefois, notre hypothèse selon laquelle plus cette demande est élevée (plus de résolution de problèmes en emploi), plus le LH aiderait le travailleur à performer dans un poste qui lui demande de solutionner de nouveaux problèmes et d'analyser de l'information sous de nouveaux angles ne s'est pas avérée, ce qui amène deux implications théoriques intéressantes. Premièrement, pour ce qui est « des ressources adaptées aux demandes » mentionnées dans la théorie des demandes et des ressources de l'emploi, le LH ne constitue peut-être pas, à proprement parler, une ressource adaptée aux demandes qui découlent du besoin de résoudre des problèmes complexes. Bien que l'examen des processus associées au LH indique que ce dernier devait constituer une ressource adaptée aux demandes de résolution de problèmes (Boudrias et Bérard, 2016), cela n'a pas eu l'effet d'accentuer l'apport du LH à

la performance. Différents facteurs pourraient expliquer ce résultat. Premièrement, bien qu'en théorie, le LH est un construit qui est supposé engendrer certains processus (motivationnels, cognitifs, comportementaux), il est important de réaliser qu'en pratique, des leaders demeurent des humains tous différents et ils n'engendrent pas nécessairement tous ces processus de par leur style de leadership habilitant. Par exemple, certains processus peuvent ne pas être engendrés parce qu'un leader à une personnalité particulière. Deuxièmement, dans le même ordre d'idée, les subordonnés qui se font habilitier sont tous des humains différents avec des personnalités différentes et ainsi, ils ne réagiront pas tous de la même manière au fait de se faire habilitier (Phaneuf et *al.*, 2010). Troisièmement, même si un leader habilitait parfaitement ses subordonnés – et engendrait tous les processus mentionnés plus haut chez ses subordonnés – il demeure que la résolution de problèmes complexes doit être accomplie par l'employé et non le leader et donc, si l'employé n'est pas capable ou ne veut pas, pour une raison quelconque, résoudre des problèmes toujours plus complexes, il se peut qu'à un certain moment, l'employé cesse de performer dans le contexte où il a beaucoup de problèmes complexes à résoudre et ainsi, le LH aurait moins d'effet et ne constituerait pas – ou moins – une ressource adaptée aux demandes qui découlent du besoin de résoudre des problèmes complexes. Enfin, il est possible qu'à un certain moment dans l'augmentation du niveau de complexité des problèmes à résoudre, les processus engendrés par le LH ne soit plus suffisant. Il serait possible que rendu à un certain point, quand les demandes à ce niveau commencent à grandir, ce soit des facteurs comme le niveau des capacités cognitives des subordonnés qui viennent être déterminant ou alors, le niveau de motivation, d'engagement et d'envie de résoudre des problèmes complexes (Van Iddekinge et *al.*, 2018). Bref, le LH est potentiellement une ressource efficace jusqu'à un certain niveau de complexité de problèmes à résoudre, mais ensuite, d'autres facteurs pourraient devenir plus importants que le LH pour déterminer la performance d'un employé à résoudre des problèmes complexes. Enfin, le fait

que notre hypothèse n'ait pas été soutenue nous amène à croire que la résolution de problèmes, comme variable représentant les « demandes » dont on parle dans la théorie des demandes et des ressources de l'emploi et qui est une caractéristique du travail issue des travaux de Morgeson et Humphrey (2006), ne pourrait être utilisée (du moins dans le cadre de notre étude) comme seule représentante de ces « demandes » inhérentes à un emploi. Étudier la « demande » à l'aide de la seule variable modératrice et caractéristique du travail qu'est la résolution de problèmes complexes n'est possiblement pas une mesure assez exhaustive d'une demande d'adaptation à un défi.

Implications pratiques

Cette recherche a aussi permis des avancées d'ordre pratique, car une meilleure compréhension des conditions dans lesquelles s'établit la relation entre le LH et la performance permettra aux organisations de mieux intervenir à cet égard dans leur milieu de travail et de mieux utiliser les pratiques de LH. À cet égard, il est possible de recommander aux entreprises et aux gestionnaires d'aller de l'avant et de déployer des pratiques de leadership habilitant avec un employé plus expérimenté et/ou qui a moins de problèmes complexes à résoudre dans le cadre de ses tâches, car sa performance à la tâche pourrait tout de même bénéficier des pratiques sous-tendues par le LH. Ainsi, les gestionnaires gagneraient à prendre le temps nécessaire pour accroître le sens du travail de leurs employés (par exemple, en leur expliquant comment leur contribution individuelle s'inscrit dans – et contribue à – atteindre les objectifs organisationnels), pour favoriser leur participation aux décisions (par exemple, en leur demandant leur avis avant de prendre une décision), pour témoigner leur confiance à leurs subordonnés (par exemple, en leur confiant plus de responsabilités importantes) et pour leur donner de l'autonomie en supprimant certaines contraintes bureaucratiques (par exemple, en éliminant des processus administratifs superflus et la

paperasse qui y est associée). Ceci pourrait potentiellement favoriser la performance au sein de l'entreprise et donc, la compétitivité des organisations.

Limites et recherches futures

Comme toute recherche, cette étude comporte un certain nombre de limites et une des limites que l'on pourrait identifier se trouve dans l'opérationnalisation de nos variables modératrices. En effet, pour explorer le lien entre le LH et la performance à la tâche et comment celui-ci pourrait être modéré par la nature des tâches, nous nous sommes seulement centrés sur la caractéristique du travail qu'est la résolution de problèmes complexes. La limite réside dans le fait que ce choix est relativement limité. Or, étudier la « demande d'adaptation ou de défi » provenant d'un emploi à l'aide de la seule variable modératrice qu'est la résolution de problèmes complexes n'est peut-être pas suffisamment exhaustif pour saisir pleinement le construit ciblé. Si nous avions considéré une ou plusieurs autres caractéristiques du travail (par exemple, complexité du travail – et donc, des tâches –, traitement d'informations nécessaires dans le travail, etc.; Morgeson et Humphrey, 2006), nos résultats auraient peut-être été différents. Relevons par ailleurs que la mesure de la caractéristique du travail qu'est la résolution de problèmes complexes était auto-rapportée. Nous aurions pu recourir à une mesure plus objective du degré de résolution de problèmes complexes comme O*Net (Peterson et *al.*, 2001).

Des limites liées à l'opérationnalisation de notre autre variable modératrice, l'ancienneté, peuvent être soulevées. En effet, l'effet modérateur de l'ancienneté repose surtout sur la correspondance entre l'ancienneté et le développement des connaissances. Des recherches futures gagneraient à recourir à des mesures ciblant directement les connaissances relatives à la tâche ou à l'organisation, tels que d'autres chercheurs l'ont préconisé (Rapp et *al.*, 2006).

Enfin, autre limite notable de la présente étude est un devis corrélationnel. En conséquence, il est impossible de statuer sur la causalité des relations, même si nous avons deux temps de mesure. Des études expérimentales sont nécessaires pour pouvoir statuer là-dessus.

Il pourrait être intéressant, dans le futur, de reproduire la même étude, mais avec une population différente (par exemple, des travailleurs qui font majoritairement des tâches plus manuelles), afin d'examiner si nos résultats se reproduiraient ou s'ils ressembleraient aux découvertes d'Ahearne et *al.* (2005) et/ou aux découvertes de Lee et *al.* (2017). De plus, si on souhaite mieux comprendre comment le LH interagit avec l'environnement de travail où il s'exerce et comment on peut influencer – et potentiellement maximiser – son effet sur la performance à la tâche (ce qui peut être très avantageux pour les organisations contemporaines, leurs gestionnaires et leurs employés), il pourrait être intéressant de reproduire cette étude, mais en remplaçant les deux variables modératrices utilisées (ancienneté et résolution de problèmes) par une ou plusieurs autres variables, afin de voir si l'on obtient les mêmes résultats ou des résultats différents. On pourrait, par exemple, choisir d'inclure une ou plusieurs des autres caractéristiques du travail de Morgeson et Humphrey (2006) – p. ex. : complexité du travail (et donc, des tâches), traitement d'informations nécessaires dans le travail, etc.) – et examiner l'effet modérateur que cela aurait sur la relation entre le LH et la performance à la tâche. De plus, une dernière piste de recherche intéressante pourrait être de mesurer l'effet modérateur - sur la relation entre le LH et la performance de tâche - de certaines habiletés qui, selon la littérature, sont importantes si on souhaite, en tant que leader, exercer un LH efficace. Par exemple, on peut penser aux habiletés d'affaires comme planifier et monitorer l'activité, aux habiletés interpersonnelles comme l'empathie, ainsi qu'aux habiletés de gestion des ressources humaines (RH) comme la maîtrise des procédures/systèmes RH (processus de décision, récompenses, etc.), qui sont reconnues pour

favoriser la performance des gestionnaires (Hogan, Hogan et Kaiser, 2010; Mumford, Campion et Morgeson, 2007). Un leader qui serait plus apte sur ces différentes habiletés exerceraient potentiellement un leadership habilitant avec un impact plus grand sur la performance de tâche à comparer à un leader moins apte sur ces différentes habiletés, qui exerceraient potentiellement un leadership habilitant avec un impact moindre sur la performance de tâche.

Conclusion

Le LH est un concept extrêmement pertinent pour les organisations contemporaines, leurs gestionnaires et leurs employés, en particulier en raison de ses effets positifs sur la performance à la tâche et, partant, sur la compétitivité des organisations. Notre étude a d'ailleurs corroboré cet effet, en montrant à nouveau que le LH est positivement lié à la performance à la tâche, et en découvrant que ce lien ne dépend aucunement des tierces variables que sont l'ancienneté ou le degré de résolution de problème liés à la tâche. En terminant, compte tenu de l'importance du LH pour les organisations contemporaines, il serait plus que pertinent de tenter de comprendre davantage comment il interagit avec l'environnement de travail où il s'exerce. Une avancée en ce sens aiderait les gestionnaires à mieux gérer leurs employés, mais surtout, contribuerait à accroître la performance et, partant, la compétitivité des travailleurs, des dirigeants et des organisations.

Références

- Ahearne, M., Mathieu, J. et Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.
- Ahmed Yaia, N., Montani, F. et Courcy, F. (2017). The role of stressors on innovative behavior: When superior empowering leadership protects the innovation potential of workers. *Psychologie du travail et des organisations*, 24(1), 51-67. doi: 10.1016/j.pto.2017.05.005
- Aiken, L.S. et West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Amundsen, S. et Martinsen, Ø.L. (2014). Empowering Leadership: Construct Clarification, Conceptualization, and Validation of a New Scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.
- Bakker, A.B. et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bentler, P.M. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bigot, L., Fouquereau, E., Lafrenière, M. A. K., Gimenes, G., Becker, C., & Gillet, N. (2014). Analyse préliminaire des qualités psychométriques d'une version française du Work Design Questionnaire. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 20(2), 203-232.
- Boudrias, J.S., Gaudreau, P., Savoie, A. & Morin, A.J.S. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organizational Development Journal*, 30(7), 625-638.
- Boudrias, J.S., & Bérard, J. (2016). L'empowerment et le leadership d'habilitation (102-119). In J.L. Bernaud, P. Desrumaux, & D. Guédon (Eds). *La bientraitance professionnelle*. Paris: Dunod.
- Campbell, J.P., McHenry, J.J. et Wise, L.L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575.
- Campion, M.A. (1989). Ability Requirement Implications of Job Design: An Interdisciplinary Perspective. *Personnel Psychology*, 42(1), 1-24.
- Chiocchio, F., Lebel, P., Therriault, P.-Y., Boucher, A., Hass, C., Rabbat, F.-X. et Bouchard, J. (2012). *Stress and Performance in Health Care Project Teams*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G. et Aiken, L.S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, 3^e édition. Mahwah, New Jersey: Erlbaum. doi: 10.1046/j.1467-9884.2003.t01-2-00383_4.x

- Curran, P.J., West, S.G. et Finch, J.F. (1996). The Robustness of Test Statistics to Nonnormality and Specification Error in Confirmatory Factor Analysis. *Psychological methods*, 1(1), 16-29.
- Dionne, S.D., Yammarino, F.J., Atwater, L.E. et James, L.R. (2002). Neutralizing Substitutes for Leadership Theory : Leadership Effects and Common-Source Bias, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 454-464.
- Dionne, S.D., Yammarino, F.J., Howell, J.P. et Villa, J. (2005). Substitutes for leadership, or not, Elsevier, *The Leadership Quarterly*, 16(1), 169-193. doi: 10.1037//0021-9010.87.3.454
- Doucet, O., Simard, G. et Tremblay, M. (2007). Les pratiques de GRH comme modérateurs dans la relation entre le leadership, l’empowerment et l’engagement des employés. Association canadienne des sciences de l’administration (ASAC), 28(5), 8-25.
- Griffin, M.A., Neal, A. et Parker, S.K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Heller, F. (1993). The under-utilization of human resources in industrial relations theory and practice. *International Journal of Human Resource Management*, 4(3), 631-644.
- Hogan, J., Hogan, R. et Kaiser, R.B. (2011). *Management derailment*. Dans S. Zedeck (Éd.), *APA Handbooks in Psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization*, Washington, DC, US: American Psychological Association, p. 555-575.
- Kerr, S. et Jermier, J.M. (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403.
- Kim, M., Beehr, T.A. et Prewett, M.S. (2018). Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257-276. doi: 10.1177/1548051817750538
- Lance, C.E., Butts, M. M. et Michels, L.C. (2006). The Sources of Four Commonly Reported Cutoff Criteria: What Did They Really Say? *Organizational Research Methods*, 9(2), 202-220. doi:10.1177/1094428105284919
- Lämsisalmi, H., Kivimäki, M. et Elovainio, M. (2004). Is Underutilization of Knowledge, Skills, and Abilities a Major Barrier to Innovation? *Psychological Reports*, 94(3), 739-750.
- Lawler III, E.E. (1986). *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 265 p.
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2017). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306-325.

Manz, C.C. et Sims, H.I. (1989). *SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves*, New York, Prentice-Hall, 272 p.

Morgeson, F.P. et Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure For Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.

Mumford, T.V., Campion, M.A. et Morgeson, F.P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166.

Organ, D.W., Podsakoff, P.M. et Podsakoff, N.P. (2011). Expanding the criterion domain to include organizational citizenship behavior: Implications for employee selection. Washington, DC, *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2 : Selecting and developing members for the organization, 281-323.

Peterson, N. G., Mumford, M D., Borman, W.C., Jeanneret, P.R., Fleishman, E.A., Levin, K.Y. (...) Dye, D.M.. (2001). Understanding Work Using the Occupational Information Network (O*NET): Implications for Practice and Research. *Personnel Psychology*, 54(2), 451- 492.

Phaneuf, J-É., Pigeon, M., & Boudrias, J.S. (2010). L'influence des pratiques d'habilitation du supérieur : l'effet modérateur des besoins psychologiques des employés. Dans B. Raveleau & F. Ben Hassel (sous la direction de). *Management humain des organisations : grandeurs et misères de la fonction de dirigeant* (p.123-141). Paris : Éditions L'Harmattan.

Pigeon, M., Montani, F., & Boudrias, J. S. (2017). How do empowering conditions lead to empowered behaviours? Test of a mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 357-372.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. et Bommer, W.H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 380-399.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. et Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J. et Schillewaert, N. (2006). The Impact of Knowledge and Empowerment on Working Smart and Working Hard: The Moderating Role of Experience. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 279-293.

Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63(11), 1743-1770.

Sharma, P.N. et Kirkman, B.L. (2015). Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. *Group and Organization Management*, 40(2), 193-237.

Shalley, C.E., Gibson, L.L. et Blum, T.C. (2000). Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.

Steiger, J. H. (1990). Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173-180.

Tabachnik, B.G. et Fidell, S.L. (2013). *Using Multivariate Statistics, 7^e edition*. Boston: Pearson Education, 88-91.

Van Iddekinge, C. H., Aguinis, H., Mackey, J. D., & DeOrtentiis, P. S. (2018). A meta-analysis of the interactive, additive, and relative effects of cognitive ability and motivation on performance. *Journal of Management*, 44(1), 249-279.

Zhang, X. et Bartol, K.M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

Annexe – Instruments

Leadership d'habilitation – T1 (Ahearne *et al.*, 2005)

CONSIGNE

En vous référant à votre superviseur immédiat, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants. Par supérieur immédiat, nous entendons la personne à laquelle vous devez vous rapporter et/ou qui dirige votre travail.

1. Pas d'accord
 2. Un peu d'accord
 3. Assez d'accord
 4. Très d'accord
 5. Tout à fait d'accord
-
1. M'aide à comprendre comment mes objectifs sont liés à ceux de l'organisation
 2. M'aide à comprendre l'importance de mon travail pour l'efficacité de l'organisation
 3. M'aide à comprendre de quelle façon mon travail s'inscrit dans la mission d'ensemble de l'organisation
 4. Prend beaucoup de décisions avec moi
 5. Me consulte souvent avant de prendre des décisions stratégiques
 6. Sollicite mon avis sur des décisions qui peuvent m'affecter
 7. Croit que je peux assumer des tâches exigeantes
 8. Croit en ma capacité de m'améliorer, même lorsque je fais des erreurs
 9. Exprime sa confiance en ma capacité à atteindre un haut niveau de performance
 10. Me permet de faire mon travail à ma façon
 11. Rend mon travail plus efficace en gardant les règles et les règlements simples – Facilite l'exécution de mon travail en gardant les règles et procédures simples
 12. Me permet de prendre rapidement des décisions importantes afin de satisfaire les besoins des personnes concernées

Performance (Griffin *et al.*, 2007)

Au travail, au cours des trois derniers mois, cet employé :

1. Fortement en désaccord
 2. En désaccord
 3. Ni en accord, ni en désaccord
 4. En accord
 5. Parfaitement d'accord
-
1. S'acquitte des parties essentielles de son travail
 2. S'assure que ses tâches sont convenablement terminées
 3. Complète correctement ses principales tâches en employant les procédures courantes

Demandes du savoir – T1 (Morgeson et Humphrey, 2006, traduit par Bigot *et al.*, 2014)

CONSIGNE

Les prochains énoncés concernent les caractéristiques de votre emploi. **Cochez la réponse qui correspond le mieux à votre emploi.**

1. Fortement en désaccord
 2. Assez en désaccord
 3. Un peu en désaccord
 4. Ni en accord, ni en désaccord
 5. Un peu en accord
 6. Assez en accord
 7. Fortement en accord
-
1. Ce travail implique la résolution de problèmes pour lesquels il n'existe pas de réponse évidente.
 2. Ce travail exige d'être créatif.
 3. Ce travail implique souvent de résoudre des problèmes jamais rencontrés auparavant.
 4. Ce travail nécessite de trouver des idées ou des solutions originales pour résoudre des problèmes.