



**HAL**  
open science

# Influence du leadership habilitant sur le bien-être au travail et l'engagement organisationnel : étude comparative entre une organisation “ habilitante ” et une organisation “ classique ”

A. Caillé, N. Courtois, J.-M. Galharret, C. Jeoffrion

## ► To cite this version:

A. Caillé, N. Courtois, J.-M. Galharret, C. Jeoffrion. Influence du leadership habilitant sur le bien-être au travail et l'engagement organisationnel : étude comparative entre une organisation “ habilitante ” et une organisation “ classique ”. *Psychologie du travail et des organisations*, 2020, 26, pp.247 - 261. 10.1016/j.pto.2020.05.001 . hal-03492219

**HAL Id: hal-03492219**

**<https://hal.science/hal-03492219>**

Submitted on 14 Sep 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

**Influence du leadership habilitant sur le bien-être au travail et  
l'engagement organisationnel : Étude comparative entre une organisation  
« habilitante » et une organisation « classique »**

*The influence of empowering leadership on well-being at work and  
organizational commitment: Comparative study between an « empowering »  
organization and a « classic » organization*

## **Résumé**

Cet article propose une étude comparative entre deux types d'organisations afin d'examiner l'influence du style de leadership habilitant sur le bien-être et l'engagement affectif des employés. Sur la base d'un questionnaire rempli par 428 employés, les résultats mettent en évidence l'effet positif du leadership habilitant sur l'engagement affectif des collaborateurs, *via* une médiation partielle du bien-être. Contrairement à nos attentes, cet effet n'est pas plus fort au sein de l'organisation « habilitante » comparé à l'organisation « classique ». La mise en évidence d'effets spécifiques pour chacune des quatre dimensions du leadership habilitant (Ahearne et al., 2005) apporte des éclairages théoriques nouveaux et invite les organisations à favoriser des pratiques managériales s'appuyant sur le sens au travail et la confiance.

*Mots clés* : Leadership habilitant, Bien-être au travail, Engagement affectif, Empowerment.

## **Abstract**

This article presents a comparative study between two types of organizations in order to examine the influence of the empowering leadership style on employee's wellbeing and affective commitment. Based on a questionnaire filled-in by 428 employees, the results highlight the positive effect of empowering leadership on the collaborator's affective commitment, through a partial mediation of the wellbeing. Contrary to our expectations, this effect is not stronger within the "empowering" organization compared to the "classic" one. The identification of the specific effects of each four dimensions of empowering leadership brings some new theoretical insights and invites organizations to promote managerial practices relying on meaning at work and trust.

*Keywords*: Empowering leadership, Well-being at work, Affective commitment, Empowerment.

## 1. Introduction

Depuis quelques décennies, les modes de management directifs et autoritaires – hérités de l'organisation scientifique et rationnelle du travail proposée par Taylor (1911) – ont progressivement été remis en question. L'instabilité des environnements de travail actuels pousse en effet les organisations à s'appuyer sur le potentiel d'innovation des collaborateurs et l'arrivée de nouvelles générations sur le marché de l'emploi accentue les aspirations émergentes d'épanouissement, de reconnaissance et d'autonomie au travail de ces derniers. Les initiatives des collaborateurs sont devenues la première source d'avantage concurrentiel pour les organisations (Verrier & Bourgeois, 2016). De fait, les modes de management « *command and control* » sont envisagés non seulement comme inefficaces d'un point de vue économique, mais également socialement destructeurs (Iribane (d'), 2017). Les structures dites « mécanistes », étant régies par des règles, procédures et modes opératoires, préétablis à l'avance par un sommet stratégique, s'avèrent inadaptées face à l'incertitude du contexte socio-économique actuel (Burns & Stalker, 2005). Du modèle de l'entreprise libérée (Getz & Carney, 2012) aux modes de gouvernance tels que l'holocratie (Robertson, 2015) ou la sociocratie (Edenburg, 1998), diverses formes d'innovations managériales, reposant sur une structure dite « organique », sont expérimentées par les organisations. Ces structures n'envisagent plus l'organisation comme une machine fonctionnant grâce à des rouages assemblés avec précision et parfaitement huilés (Desreumaux, 2015), mais plutôt comme un organisme vivant composé d'organes qui agissent simultanément et de cellules en mouvement perpétuel (Robertson, 2015). Le management passe alors davantage par l'agencement des compétences et par la responsabilité plutôt que par la supervision et le commandement.

L'Empowerment des travailleurs – qui peut être traduit en français par « responsabilisation » ou « habilitation » – est l'une des approches qui suscitent de plus en plus l'intérêt des gestionnaires dans la mesure où elle permettrait de maximiser à la fois la performance organisationnelle et le bien-être des collaborateurs (Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012). D'après Lawler (1992), l'habilitation (terme que nous privilégierons désormais) des salariés est permise à la fois par une délégation de pouvoir de la part du superviseur, par le partage d'informations importantes au regard du contexte de travail et de connaissances nécessaires à l'accomplissement des tâches ainsi que par des formes de récompenses (monétaires ou non) témoignant l'appréciation vis-à-vis des contributions apportées. C'est le partage du pouvoir et des responsabilités octroyé par le manager-leader qui permet aux membres de l'équipe de prendre eux-mêmes en charge une part de la gestion de leur travail (Boudrias & Bérard, 2016). L'une des pratiques de gestion favorisant l'habilitation des individus correspond au style de leadership adopté par le responsable immédiat (Maynard et al., 2012). Bien que d'autres styles de leadership alternatifs au mode « *command and control* » existent (e.g. leadership transformationnel - Bass, 1985 ; leadership serviteur - Greenleaf, 1998 ; leadership authentique - Avolio & Gardner, 2005), notre attention se porte particulièrement sur le leadership dit habilitant (LH) parce qu'il semble répondre davantage aux aspirations émergentes de responsabilisation des salariés en se focalisant sur la promotion de l'auto-gestion et la suppression des contraintes constituant un frein à la performance (Lee & Koh, 2001). La plupart des recherches sur ce style de leadership mettent en avant ses conséquences positives sur les attitudes et comportements des individus, mais également sur la performance des équipes et de l'organisation (Sharma & Kirkman, 2015 ; Vecchio, Justin, & Pearce, 2010). Toutefois, de récents travaux suggèrent un « côté sombre » du LH (Cheong et al., 2019 ; Humborstad et al., 2014 ; Sharma & Kirkman, 2015). En effet, l'augmentation de l'autonomie et des responsabilités – principales composantes de l'habilitation – pourrait conduire, dans certains cas, à un processus de surcharge cognitive ou encore à une ambiguïté des rôles (Cheong et al., 2016) pouvant être source de tension, voire de mal-être au travail. Le transfert

de responsabilités de la part du supérieur immédiat semble, de fait, être à l'origine d'effets controversés sur le bien-être et la performance des collaborateurs. Mais, en est-il de même pour les autres composantes du leadership habilitant ? Généralement, les recherches empiriques étudient le LH comme un concept unidimensionnel (Lee et al., 2018). Notre étude apporte des éclairages nouveaux en testant le pouvoir prédictif des différentes dimensions composant le LH, comme cela a été récemment recommandé par plusieurs auteurs (Cheong et al., 2019; Lee et al., 2018). Cette recherche s'appuie sur la conceptualisation d'Ahearne et ses collaborateurs (2005) qui caractérisent les pratiques d'habilitation d'un manager au travers de quatre dimensions : 1) Renforcer le sens du travail ; 2) Encourager la participation dans la prise de décision ; 3) Démontrer de la confiance envers une grande performance ; 4) Offrir de l'autonomie par rapport aux contraintes administratives.

Le premier objectif de notre étude est donc de tester l'effet de chacune des quatre dimensions du LH sur une variable organisationnelle : l'engagement organisationnel, tout en considérant le rôle médiateur d'une variable individuelle : le bien-être psychologique au travail. Le second objectif est de comparer ces effets au sein de deux structures : l'une ayant déployé une démarche d'habilitation de ses salariés et l'autre adoptant des modes de fonctionnements dits « traditionnels ».

## **2. Cadre théorique**

### *2.1. Leadership habilitant et engagement organisationnel*

Meyer et Allen (1991) caractérisent l'engagement organisationnel au travers de trois dimensions : affective, normative et de continuité. Notre étude prend ici uniquement en compte la dimension affective (EOA) car elle est considérée comme étant le meilleur prédicteur de performance et d'efficacité au travail (Hausmann, et al., 2013 ; Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004 ; Riketta, 2008). Les individus étant engagés affectivement à leur organisation adoptent une vision positive envers celle-ci avec une identification forte, un attachement émotif et l'envie de contribuer à l'atteinte des objectifs fixés. Or, l'empowerment a tendance à être considéré comme une condition importante au développement de l'engagement affectif (Chênevert, Charest, & Simard, 2007 ; Thomas & Velthouse, 1990) et des travaux antérieurs ont déjà démontré un lien positif entre le LH et l'EOA (Harris, et al., 2014 ; Hassan, et al., 2013 ; Raub & Robert, 2013). Au regard de chacune des dimensions du LH, l'autonomie et la participation aux prises de décisions ont tendance à être associées positivement à l'EOA de par l'augmentation du contrôle perçu qu'elles induisent (Chênevert et al., 2007 ; Salancik, 1977 ; Spector, 1986). Des travaux antérieurs ont également montré en quoi la confiance des salariés envers leur employeur renforçait leur engagement organisationnel (Campoy & Neveu, 2007). Enfin, les employés habilités psychologiquement seraient plus susceptibles de démontrer de l'EOA (Pentareddy & Suganthi, 2015). Or, le sens au travail renvoie à l'une des dimensions de l'habilitation psychologique (telle que définie par Spreitzer, 1995). Nous émettons donc l'hypothèse suivante : (*H1a*) les quatre dimensions du LH seront positivement liées à l'EOA.

### *2.2. Leadership habilitant et bien-être psychologique au travail*

Le Bien-Etre Psychologique au Travail (BEPT) est ici conceptualisé selon l'approche eudémonique, car elle est plus stable dans le temps et entraîne des conséquences plus durables comparée à l'approche hédonique (Straume & Vittersø, 2012). Cette approche conçoit le BEPT comme une expérience individuelle positive se formant dans le rapport à soi (*sérénité*), dans les rapports aux autres (*harmonie sociale*) et dans le rapport au travail (*engagement*) (Gilbert, Dagenais-Desmarais, & Savoie, 2011 ; Massé et al., 1998). L'amélioration du BEPT est aujourd'hui un enjeu majeur pour les organisations et les pratiques managériales

« bientraitantes » occupent une place centrale dans cette mission (Bernaud et al., 2016 ; Caillé & Jeoffrion, 2017 ; Dose, Desrumaux, Colombat, 2019). Quelques études ont bien démontré les liens entre le LH et le bien-être au travail, mais en s'appuyant sur des indicateurs négatifs de santé tels que la dépression (Kim & Beehr, 2017) ou l'épuisement émotionnel (Biron & Bamberger, 2011; Kim & Beehr 2018), mais aucune n'a véritablement testé les liens entre le LH et un indicateur positif de santé au travail tel que le BEPT. Au vu des effets controversés du LH sur le bien-être des collaborateurs – de par le processus de surcharge qu'il peut engendrer (Cheong et al., 2016) ou encore de par le coût de l'autonomie (Langfred & Moye, 2004) – nous supposons des effets différenciés pour chacune des dimensions qui le composent. Concernant le renforcement du sens du travail, de précédentes études mettent en évidence le fait que, lorsque le responsable immédiat aide ses collaborateurs à comprendre en quoi leurs missions contribuent aux objectifs de l'organisation, cela augmente leur bien-être au travail (Caillé & Jeoffrion, 2019; Kim & Beehr, 2018; Morin, 2008). L'expression d'un haut niveau de confiance envers une grande performance est également associée positivement au BEPT (Caillé & Jeoffrion, 2019). En ce qui concerne l'autonomie, de nombreux travaux s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination suggèrent qu'elle représente un facteur déterminant de bien-être (Desrumaux & Gillet, 2016 ; Ryan et Deci, 2017), mais d'autres travaux ont également démontré que, dans certaines situations, le fait d'accorder plus d'autonomie et de responsabilités aux collaborateurs – notamment par le biais d'une plus grande participation aux prises de décisions – pouvait parfois être perçu comme une responsabilité supplémentaire à gérer en plus du travail prescrit, et donc constituer une source de tension au travail (Cheong et al., 2016; Langfred & Moye, 2004). Nous proposons alors les hypothèses suivantes : (*H1b*) les dimensions « confiance » et « sens » du LH seront positivement liées au BEPT tandis que (*H1c*) les dimensions « autonomie » et « participation aux prises de décisions » seront négativement liées au BEPT.

### *2.3 Le bien-être au travail comme variable médiatrice de la relation entre le leadership habilitant et l'engagement affectif*

Dans une perspective où l'on tient compte de la relation qu'entretient le BEPT avec des indicateurs de performance (Courcy et al., 2018), de nombreuses études ont d'ores et déjà démontré un lien positif entre le bien-être au travail et l'engagement organisationnel affectif (Brunetto, et al., 2012 ; Jain, Giga, & Cooper, 2009 ; Panaccio & Vandenberghe, 2009). Néanmoins, lorsqu'il s'agit de l'articulation entre LH, BEPT et EOA, aucune étude n'a à ce jour investigué le BEPT comme variable médiatrice. Cette proposition s'appuie sur la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) qui repose sur l'idée que les individus cherchent à protéger leurs ressources ou bien à les investir pour en générer de nouvelles. D'après Hobfoll (2011), pour préserver la santé au travail, il en va de la responsabilité des organisations que d'offrir aux salariés un environnement de travail capable d'assurer le soutien de leurs ressources individuelles et de les protéger de situations de vulnérabilité. Le LH représenterait dès lors une ressource organisationnelle susceptible d'activer un processus vertueux en favorisant le BEPT des travailleurs (en tant que ressource individuelle), ce qui les conduirait à réinvestir ces ressources en s'engageant affectivement dans leur organisation (EOA). Ce raisonnement s'inspire, entre autres, de l'étude de Couture et ses collaborateurs (2018) qui envisagent le BEPT comme un tremplin vers d'autres ressources et démontrent que la relation qui unit le soutien des collègues et du superviseur à la performance de tâche est entièrement expliquée par le BEPT. De la même façon, Leclerc et al. (2018) ont montré que le BEPT permettait d'accroître les ressources énergétiques des individus (motivation, flexibilité cognitive) et de les investir dans le travail (performance proactive). En lien avec la notion d'engagement, l'étude empirique de Stander et Rothmann (2009) a mis en évidence le rôle médiateur de la satisfaction au travail vis-à-vis de la relation entre les comportements

habilitants du leader et l'engagement organisationnel des travailleurs. Notre étude est ainsi novatrice en considérant le BEPT comme variable médiatrice et nous conduit à formuler l'hypothèse suivante : (H2) le BEPT médialisera la relation des quatre dimensions du LH avec l'EOA, mais cette relation sera positive pour les dimensions « confiance » et « sens » (H2a) et négative pour les dimensions « autonomie » et « participation aux prises de décisions » (H2b).

### **3. L'intérêt d'une étude comparative entre une organisation « habilitante » et une organisation « classique »**

L'implémentation d'une démarche d'habilitation au sein d'une organisation apporte-t-elle plus de bien-être et d'engagement chez les collaborateurs que des modes de management dits « classiques » ? Pour répondre à cette question et vérifier le modèle théorique proposé, nous avons réalisé une étude comparative, en France, entre une organisation publique se caractérisant par des modes de management traditionnels et plutôt directifs (*structure mécaniste*) avec une organisation privée dans le secteur de l'industrie ayant implémenté une forme d'innovation managériale basée sur la responsabilisation des salariés (*structure organique*).

La première structure correspond à un service de la fonction publique territoriale, à savoir un Service Départemental d'Incendie et de Secours (SDIS) qui regroupe environ 1000 agents. Cette étude s'est intéressée à la population des sapeurs-pompiers professionnels (SPP) qui travaillent au sein des casernes. Ce corps de métier illustre particulièrement bien l'organisation « mécaniste » avec un style de leadership directif s'inspirant de l'organisation militaire (Denis, 2012 ; Kempf, 2011). Les interventions au feu nécessitent que le responsable des opérations adopte des réactions immédiates, avec des décisions rapides (Fayol, 1917). C'est pourquoi la gestion des SPP implique souvent une forme de commandement autoritaire avec une relation de subordination qui est légitimée par la situation à risque. Le mode de fonctionnement d'une caserne de pompiers est régi par une structure *mécaniste* avec une grande importance accordée au respect de la voie hiérarchique et une multitude de procédures et modes opératoires fixés à l'avance pour atteindre les objectifs fixés.

La seconde structure appartient au secteur privé dans le domaine de l'industrie aéronautique. Cette entreprise, qui emploie environ 3000 salariés, expérimente depuis près de cinq ans une démarche d'innovation managériale au sein de plusieurs unités de production. Constatant les limites d'un système industriel basé sur une structure mécaniste, hiérarchique et bureaucratique, le dirigeant d'une unité de production d'environ 260 salariés, accompagné de son équipe managériale, a souhaité expérimenter un mode de fonctionnement alternatif basé sur une structure organique dans le but d'aller au-delà des performances attendues en alliant bien-être au travail et productivité. Les initiateurs de cette démarche sont alors devenus des pionniers du changement et de l'innovation parce qu'ils ont osé pointer du doigt des dysfonctionnements organisationnels (Deprez et al., 2018) – tels qu'une structure matricielle suscitant la compétition plus que la collaboration, un millefeuille hiérarchique bloquant le partage d'informations et la réactivité des prises de décisions ou encore un système de *reporting* étouffant les initiatives et la créativité des collaborateurs. C'est en s'appuyant sur le modèle managérial de « l'entreprise libérée » (Getz & Carney, 2012) que ces managers d'unités ont fait évoluer leur rôle de gestionnaire vers un rôle de coach / coordinateur agissant en support avec l'expression d'un haut niveau de confiance envers l'atteinte des objectifs, l'encouragement de l'initiative et le soutien à l'autonomie. Les équipes se gèrent de façon autonome, sous forme de « mini-usines » avec, par exemple, la gestion de leur propre budget et compte de résultats. Ce mode de fonctionnement habilitant repose sur une vision « organique » de l'organisation et se situe clairement en rupture avec les modes de



managements « *command and control* » hérités d'une vision « mécaniste » et tayloriste particulièrement ancrée dans le monde de l'industrie (Desreumaux, 2015).

Le second objectif de notre étude est donc de comparer ces deux structures afin de vérifier si le LH aura plus d'impact sur le BEPT et sur l'EOA dans une structure organique, qui encourage un fonctionnement en réseau avec un management par les compétences, comparativement à une structure mécaniste, dans laquelle la hiérarchie occupe une fonction de contrôle dominante avec un management par la supervision. Nous posons donc les hypothèses suivantes : (H3a) l'effet des quatre dimensions du LH sur l'EOA sera plus fort dans l'organisation « responsabilisée » comparativement à la structure « non-responsabilisée » ; (H3b) l'effet des quatre dimensions du LH sur le BEPT sera plus fort dans l'organisation « habilitante » (structure organique) comparativement à la structure « classique » (structure mécaniste) et (H4) le BEPT médatisera la relation des quatre dimensions du LH avec l'EOA, mais avec des coefficients de régression plus forts pour l'organisation « habilitante ».

## 4. Méthodologie

### 4.1 Participants et procédure

La collecte des données a été permise grâce à la présence des chercheurs au sein des deux organisations françaises investiguées dans le cadre de projets de recherche. Des sessions collectives ont été organisées par les chercheurs avec des groupes de 20 à 30 personnes afin de permettre aux employés de répondre directement à l'enquête sous format papier tout en leur expliquant les objectifs de l'étude. Aucun questionnaire incomplet n'a été recueilli. La confidentialité des données et l'anonymat des participants étaient garantis. Des restitutions ont ensuite été proposées avec la distribution de livrets de résultats à la direction et aux employés.

Au total, 428 personnes ont répondu à l'enquête : 255 salariés de l'entreprise aéronautique (95% de l'unité de production concernée) et 173 sapeurs-pompiers professionnels du SDIS (24% des SPP du département concerné). Au sein de l'entreprise aéronautique, l'échantillon est composé de 86,7 % d'hommes ( $N=221$ ) et de 13,3 % de femmes ( $N=34$ ) avec une moyenne d'âge de 37,4 ans ( $ET=9,8$ ). Concernant le SDIS, l'échantillon est composé de 67,6 % d'hommes ( $N=117$ ) et de 32,4 % de femmes ( $N=56$ ) avec une moyenne d'âge de 43,7 ans ( $ET=7,6$ ).

### 4.2 Outils

Le *Bien-Etre Psychologique au Travail* était mesuré avec l'échelle de Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie (2011) composée de 22 items répartis en trois sous-dimensions. Dix items mesurent le sentiment de sérénité des participants (ex, Je me sens en santé, en pleine forme), cinq items mesurent l'engagement au travail (ex, Je suis foncéur, j'entreprends plein de choses) et sept items mesurent l'harmonie sociale (ex, Je suis en bon terme avec mes collègues). Différentes études antérieures ont permis de montrer l'existence d'une dimension globale correspondant au bien-être psychologique au travail (Dose, Desrumaux, Sovet, & De Bosscher, 2018). De fait, nous avons utilisé la dimension globale du bien-être psychologique au travail, incluant les trois dimensions. La fiabilité de l'échelle est satisfaisante ( $\alpha = 0.90$ ). Les répondants devaient indiquer leur degré d'accord avec les énoncés sur une échelle de Likert allant de 1 (jamais) à 5 (presque toujours).

Le *Leadership Habilitant* était mesuré avec l'échelle de Ahmed Yahia, Montani et Courcy (2018) traduite de l'instrument anglophone d'Ahearne et ses collaborateurs (2005). Cet instrument se compose de 12 items, répartis en quatre sous-échelles : le sens au travail (ex, Mon responsable immédiat m'aide à comprendre l'importance de mon travail pour



l'efficacité de l'entreprise) ( $\alpha = 0.94$ ), la participation aux prises de décisions (ex, Mon responsable immédiat sollicite mon avis sur des décisions stratégiques) ( $\alpha = 0.91$ ), la confiance (ex, Mon responsable immédiat croit en ma capacité de m'améliorer même lorsque je fais des erreurs) ( $\alpha = 0.86$ ) et l'autonomie (ex, Mon responsable immédiat me permet de faire mon travail à ma façon) ( $\alpha = 0.83$ ). Les items étaient évalués avec une échelle de Likert en 5 points : de 1 (pas d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).

La dimension *affective de l'engagement organisationnel* a été mesurée à l'aide de l'échelle révisée de Meyer, Allen et Smith (1993). Elle comporte six items (ex, Je me sens attaché(e) sur le plan affectif à mon entreprise) et présente une bonne fiabilité interne ( $\alpha = 0.90$ ). Les participants devaient se situer entre 1 (pas d'accord) et 5 (tout à fait d'accord).

#### 4.3 Analyse des données

Pour tester nos hypothèses, des analyses différentielles et corrélationnelles ont tout d'abord permis de comparer les scores des deux structures investiguées. Ensuite, pour étudier le rôle médiateur du BEPT vis-à-vis de l'effet des quatre dimensions du LH sur l'EOA, et ce indépendamment de la structure considérée, un premier modèle de médiation a été réalisé sur l'ensemble des participants de l'étude (N=428). Enfin, pour comparer les effets dans ce modèle en fonction de la structure d'appartenance des travailleurs, le modèle précédent a été modéré par le type d'organisation. L'estimation des effets directs et indirects des différents modèles de médiation est basée sur l'approche par régression linéaire (Hayes, 2018). Les estimations des effets indirects ont été réalisées par bootstrap (5000 répliques) et l'analyse de modération a été réalisée par des tests successifs d'invariance. Toutes les modélisations statistiques en équations structurelles ont été réalisées en utilisant le package lavaan dans R (Rosseel, 2012).

### 5. Résultats

Le but de la modélisation proposée est d'investiguer, indépendamment de la structure considérée, l'effet des quatre dimensions du LH sur l'EOA et à travers l'augmentation du BEPT (Tableau 3 et Figure 1). Celle-ci requiert d'une part des corrélations entre ces différentes variables, et d'autre part que le modèle de mesure soit a minima consistant et que les saturations des différentes variables latentes sur les items soient identiques entre les deux organisations (invariance faible du modèle de mesure). Pour ce dernier point, le modèle de mesure servant à établir le modèle structurel de médiation sera celui présentant le plus haut niveau d'invariance.

#### 5.1 Analyses préliminaires des corrélations

Dans les deux organisations étudiées, des tests de Bravais-Pearson (Tableau 1) ont permis de mettre en évidence des liens positifs et significatifs entre toutes les dimensions du LH et l'EOA d'une part, et le BEPT d'autre part. Ceci valide donc les hypothèses *H1a* et *H1b* et nous permet d'envisager le modèle de médiation. En revanche, l'hypothèse *H1c* est invalidée.

[Insérer Tableau 1]

#### 5.2 Invariance du modèle de mesure

Dans cette étude, le LH n'est pas envisagé de façon unidimensionnelle mais selon les quatre dimensions qui le constituent. Pour justifier statistiquement cette approche, nous avons testé l'invariance du modèle de mesures avec uniquement le LH en confrontant les modèle m0c (invariance configurale), m0f (invariance faible) et m0F (invariance forte) en suivant la méthodologie développée par Millsap (2012). L'un des critères usuels pour comparer des

modèles de mesure emboîtés de plus en plus contraints est le  $\Delta CFI$  et  $\Delta RMSEA$  qui doivent être inférieurs à 0,01 pour que les modèles soient considérés identiques (Chen, 2007; Cheung & Rensvold, 2002). Les résultats sont présentés dans le tableau 2. Les indices de fit du modèle configural m0c sont bons ( $CFI=0.962$ ,  $RMSEA=.074$ ,  $SRMR=.045$ ), le fait de contraindre les saturations des dimensions sur les différents items (m0f : invariance faible) ne détériore pas l'ajustement du modèle ( $\Delta CFI=0.001$  et  $\Delta RMSEA=0.002$ ), et enfin le fait de contraindre en plus les intercepts des items (m0F : invariance forte) ne détériore pas l'ajustement du modèle ( $\Delta CFI=0.006$  et  $\Delta RMSEA=0.003$ ).

*[Insérer Tableau 2]*

En définitive, le modèle de mesure du LH en quatre dimensions est fortement invariant entre les deux organisations et même si les quatre variables latentes correspondantes aux dimensions du LH sont fortement corrélées (Tableau 3), aucune de ces corrélations ne dépasse .90. Un modèle multidimensionnel peut donc être envisagé.

*[Insérer Tableau 3]*

Concernant le modèle général incluant l'ensemble des variables du modèle de médiation, une démarche identique à la précédente a été conduite pour tester le niveau d'invariance entre les groupes (comparaison des modèles M0c, M0f, M0F définis dans le Tableau 2). Les résultats montrent une invariance forte du modèle de mesure entre les deux populations (Tableau 2). Ainsi, dans les deux organisations, les participants ont tendance à répondre de la même manière aux items mesurant les 4 dimensions du LH, le BEPT et l'EOA.

### *5.3 Analyses de médiation*

Le modèle M0F est donc choisi comme modèle de mesure dans l'équation structurelle permettant de tester le modèle de médiation (modèle structurel dans lequel les coefficients de régression sont identiques entre les deux structures). Les résultats des effets directs et indirects obtenus avec ce modèle sont consignés dans le Tableau 4. Seule la sous-dimension du sens a un effet direct ( $\beta=0,22^{***}$ ) et un effet indirect à travers une augmentation du BEPT ( $\beta=0,06^{***}$ ) sur l'EOA. La participation aux décisions a un effet direct ( $\beta=0,15^*$ ) alors que la confiance a un effet indirect à travers, là-encore, une augmentation du BEPT ( $\beta=0,035^*$ ).

*[Insérer Tableau 4]*

En conclusion, trois des quatre dimensions du LH ont un effet significatif sur l'EOA et le BEPT ne médiate que partiellement ces relations. Ce modèle explique  $R^2=27\%$  de la variance de l'EOA. Notre hypothèse *H2a* est donc validée, puisque les effets positifs du sens et de la confiance sur l'EOA sont effectivement médiatisés par le BEPT, mais notre hypothèse *H2b* est infirmée puisque le BEPT ne médiate pas négativement l'effet de l'autonomie et de la participation aux prises de décisions sur l'EOA.

*[Insérer Figure 1]*

### *5.4 Invariance du modèle de régression entre les deux structures*

Comme précédemment, nous utilisons M0F en tant que modèle de mesure dans l'équation structurelle et nous comparons le modèle M1 (coefficients de régression identiques, excepté pour le lien entre le BEPT et l'EOA) au modèle M2 (tous les coefficients sont différents dans les deux organisations). Comme les modèles sont emboîtés, pour tester si deux modèles

peuvent être considérés identiques ou non, la comparaison a été effectuée à l'aide d'un test de rapport de vraisemblance (avec facteur de correction d'échelle pour définir les conditions de non-normalité, Satorra & Bentler, 2001). Les résultats (Tableau 2) montrent que le modèle M1 n'est pas significativement différent du modèle MOF ( $\Delta\chi^2(8)=11.36$ ,  $p=.182$ ) et que le modèle M2 n'est pas significativement différent du modèle M1 ( $\Delta\chi^2(1)=0.54$ ,  $p=.463$ ). En définitive, les effets des quatre dimensions du LH sur l'EOA et à travers une augmentation du BEPT sont vérifiés indépendamment de la structure d'appartenance des participants. Nos hypothèses *H3a*, *H3b* et *H4* sont donc infirmées.

## 6. Discussion

L'objectif de cette étude était double : 1) démontrer l'influence des pratiques managériales habilitantes sur l'EOA des salariés, et notamment au travers d'une augmentation du BEPT ; 2) comparer ces résultats en fonction de la structure d'appartenance des participants, à savoir une organisation adoptant des modes de management dits « classiques » et une industrie expérimentant des modes de management innovants dits « habilitants ».

### 6.1 Contribution théorique

Nos résultats vont dans le sens des études recensées par Sharma et Kirkman (2015) qui démontraient les conséquences positives du LH sur l'EOA (Harris et al., 2014 ; Hassan et al., 2013 ; Raub & Robert, 2013). Toutefois, ils apportent des éclairages nouveaux en investiguant plus spécifiquement les effets de chacune de ses sous-dimensions (Ahearne et al., 2005), et également en considérant l'effet médiateur d'une variable individuelle telle que BEPT (rarement étudié en lien avec le LH) sur une variable organisationnelle comme l'EOA. Les analyses statistiques ont permis de valider partiellement le modèle proposé avec des effets directs et indirects positifs de trois des quatre sous-dimensions du LH sur l'EOA.

Pour la sous-dimension *participation aux prises de décisions*, lorsque le manager sollicite l'avis des membres de son équipe avant de prendre des décisions stratégiques, cela améliore leur engagement affectif envers l'organisation. Ce constat avait d'ailleurs déjà été vérifié par d'autres recherches (Chênevert et al., 2007; Guilbert, et al., 2019; Han, Chiang, & Chang, 2010; Scott-Ladd et al., 2006). C'est parce qu'ils se sentent impliqués dans la vie de l'organisation que les salariés développent un attachement affectif et un sentiment d'identification envers l'organisation (Benkhoff, 1997), même si cela ne passe pas forcément par une augmentation du bien-être au travail (Scott-Ladd & Marshall, 2004).

Dans la même logique, lorsqu'un manager donne du *sens au travail* en aidant les collaborateurs à comprendre comment leurs objectifs sont liés à ceux de l'organisation et en quoi leur travail est important pour son efficacité, cela renforce leur envie de contribuer à l'atteinte des objectifs fixés. D'après Thomas et Velthouse (1990), un haut niveau de partage du sens au travail résulte en un plus fort engagement des employés *via* l'activation d'une forme de motivation intrinsèque. D'après nos résultats, ce renforcement du sens au travail par le leader conduit également à une augmentation du BEPT, qui va en retour favoriser l'EOA des collaborateurs. C'est en contribuant à répondre à la quête de sens au travail des employés et en leur témoignant de la confiance, notamment avec un droit à l'erreur accordé (ANI, 2013), que les leaders habilitants renforcent le sentiment de BEPT des salariés. Le BEPT est ici envisagé comme une ressource supplémentaire favorisant l'implication des salariés (Couture et al., 2018). L'expression du manager d'un haut niveau de confiance envers les membres de son équipe va nourrir la confiance en soi nécessaire pour que ces derniers s'investissent pleinement dans leurs activités de travail. La *confiance* est en effet une source de motivation forte pour les salariés (Boudrias & Bérard, 2016), mais l'influence sur l'engagement envers l'organisation n'est pas directe (Pillai et al., 1999) et notre étude montre

que cela passe en partie par l'amélioration du BEPT. Ainsi, les dimensions de la confiance et du renforcement du sens du travail représentent deux types de ressources organisationnelles favorisant un cercle vertueux (Hobfoll, 2011) avec l'activation d'une spirale de gain de ressources (BEPT) pouvant être réinvesties au travail (EOA).

En revanche, le fait d'accorder plus d'*autonomie* aux collaborateurs, en leur permettant par exemple de faire leur travail à leur façon, n'a pas d'effet significatif sur leur engagement envers l'organisation, et ce même lorsqu'on intègre le BEPT comme médiateur. Ce résultat va à l'encontre d'autres travaux dans ce champ de recherche ayant démontré qu'une faible autonomie est associée à un faible engagement organisationnel (Aubé et al., 2007 ; De Cuyper & De Witte, 2007). Néanmoins, des études comme celles de Chênevert et ses collaborateurs (2007) aboutissent aux mêmes résultats que les nôtres avec une absence de lien entre l'autonomie au travail et l'EOA. Cette absence de lien est cohérente avec l'analyse de Spector (1986), qui remarque que les individus ne réagissent pas toujours favorablement à l'autonomie et à l'augmentation de contrôle perçu qui y est associée, étant donné qu'elle comporte un plus haut niveau de responsabilités et de complexité du travail ainsi qu'une éventuelle surcharge des tâches. Au regard des différentes pratiques managériales d'habilitation, l'autonomie accordée par le manager ne semble pas être un facteur déterminant pour l'EOA. Elle contribuerait plutôt à d'autres comportements au travail comme le sentiment d'auto-efficacité (Ahearne et al., 2005) ou la créativité (Zhang & Bartol, 2010).

En définitive, notre étude apporte des connaissances nouvelles à la littérature existante sur les liens entre LH, BEPT et EOA en démontrant pour la première fois comment certaines sous-dimensions du LH (*sens au travail et participation aux prises de décisions*) contribuent directement à l'EOA des collaborateurs et pour certaines (*sens au travail et confiance*) cela passe par le biais d'une amélioration du BEPT.

## 6.2 Contribution pratique

Contrairement à nos attentes, l'effet positif des pratiques managériales habilitantes reste le même, peu importe l'organisation (habilitante ou classique) dans laquelle elles sont mises en œuvre. Ce constat nous permet donc d'envisager la généralisation de notre modèle à l'ensemble des organisations puisque les deux structures étudiées présentent des modes de fonctionnement et de management assez distincts. Cette forme d'universalité de l'efficacité de l'habilitation avait d'ailleurs été observée par Birdi et ses collaborateurs (2008) qui ont montré, à l'aide d'un dispositif longitudinal, que les effets de l'empowerment sur la performance d'environ 300 entreprises l'ayant implémenté étaient équivalents parmi toutes ces entreprises. Dès lors, les recommandations managériales que nous proposons ci-après pourront faire l'objet de formation à l'intention des encadrants d'équipes de tous niveaux hiérarchiques (managers de proximité, managers intermédiaires et cadres supérieurs) et dans tout type d'organisation.

D'après nos résultats, les entreprises auraient tout intérêt à valoriser et à renforcer les pratiques managériales basées sur le sens du travail, la participation aux prises de décisions et la confiance afin de favoriser conjointement l'engagement affectif des salariés – facteur reconnu d'efficacité au travail (Riketta, 2008) – et leur bien-être au travail. Pour ce qui est de la *confiance*, certains auteurs recommandent de développer une forme de confiance dite « assurée » comme alternative aux contrôles coercitifs traditionnellement pratiqués dans les organisations (Chêne & Le Goff, 2017). Cela se traduirait par la mise en œuvre de contrôles « coopératifs » s'appuyant sur une vision positive de l'individu au travail, de sa bonne volonté et de ses compétences (Das & Teng, 1998). De même, le renforcement du sens au travail avec le partage d'informations importantes au regard du contexte ou encore l'implication des membres de l'équipe dans des prises de décisions d'ordre stratégique constituent des pratiques

habilitantes sources d'engagement affectif. En revanche, une certaine prudence vis-à-vis du degré d'*autonomie* accordé au travail semble être de mise, dans la mesure où elle peut être perçue comme une marque de confiance pour certains ou comme une responsabilité supplémentaire, source de pression, pour d'autres (Humborstad et al., 2014).

### *6.3 Limites et axes de recherches futures*

Bien que cette étude apporte des contributions théoriques et pratiques novatrices, quelques limites peuvent être évoquées et ouvrir la voie à des pistes de recherche futures. Tout d'abord, le caractère transversal de notre dispositif expérimental ne permet pas de valider un lien de causalité entre les variables investiguées. Ensuite, l'utilisation d'une échelle auto-rapportée pour mesurer une variable organisationnelle comme l'EOA peut être associée à certains biais psychologiques tels que la désirabilité sociale (Dunning et al., 2004; Lallier Beaudoin, et al., 2018). Un recueil multi-sources, avec une évaluation de l'engagement de l'employé à la fois par son manager et par lui-même, pourrait donc être envisagé lors de futures recherches.

Enfin, nos résultats montrent l'intérêt d'une approche multidimensionnelle du concept de LH, ce que certains auteurs recommandent d'ailleurs pour mettre en évidence d'éventuelles différences de validité prédictive entre les comportements habilitants d'un leader (Lee et al., 2018). Par conséquent, il pourrait être intéressant d'investiguer les effets sur le bien-être et sur l'engagement d'autres dimensions conceptuelles du LH telles que le partage d'informations, le coaching, le soutien au développement concret d'habiletés (Konczak et al., 2000) ou encore la gestion par l'exemple et l'encouragement de l'initiative (Amundsen & Martinsen, 2014).

## Remerciements

Les auteurs remercient les deux organisations associées au projet de recherche pour leur implication et l'investissement de nombreux professionnels dans cette étude, notamment *via* le recueil des données auprès des employés.

## Déclaration de liens d'intérêts

Les auteurs déclarent ne pas avoir de liens d'intérêts.

## Bibliographie

- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Ahmed Yahia, N., Montani, F., & Courcy, F. (2018). Le rôle des stressseurs sur le comportement d'innovation : Quand le leadership habilitant du supérieur protège le potentiel d'innovation des travailleurs. *Psychologie du Travail et des Organisations, 24*(1), 51-67. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2017.05.005>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership : Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly, 25*(3), 487-511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- ANI (2013). *Accord National Interprofessionnel : Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle*. Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. [https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/services-alapersonne/Pour\\_les\\_pros/SE\\_DEVELOPPER/ANI\\_juin\\_2013.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-alapersonne/Pour_les_pros/SE_DEVELOPPER/ANI_juin_2013.pdf)
- Aubé, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment : The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology, 22*(5), 479-495. <https://doi.org/10.1108/02683940710757209>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development : Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring Commitment Is Costly : New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance. *Human Relations, 50*(6), 701-726. <https://doi.org/10.1023/A:1016904305906>
- Bentein, K., Vandenberghe, C., & Dulac, T. (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de gestion des ressources humaines, 53*, 69-79.
- Bernaud, J.-L., Desrumaux, P., & Guédon, D. (Eds.) (2016). *Psychologie de la bienveillance professionnelle. Concepts, modèles et dispositifs*. Dunod.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008). The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity : A Longitudinal Study. *Personnel Psychology, 61*(3), 467-501. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00136.x>
- Biron, M., & Bamberger, P. A. (2011). More than lip service : Linking the intensity of empowerment initiatives to individual well-being and performance. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(2), 258-278. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.540150>
- Boudrias, J.-S., & Bérard, J. (2016). L'empowerment et le leadership d'habilitation. In J.-L. Bernaud, P. Desrumaux, & D. Guédon (Eds.), *Psychologie de la bienveillance professionnelle : Concepts, modèles et dispositifs* (pp. 103-109). Dunod.
- Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement : Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing: Emotional intelligence, well-being and engagement. *Human Resource Management Journal, 22*(4), 428-441. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x>

- Burns, T., & Stalker, G. M. (2005). Mechanistic and organic systems. *Organizational Behavior*, 2(12), 214-225.
- Caillé, A., & Jeoffrion, C. (2017). Prévention des risques psychosociaux au sein d'établissements publics d'enseignement agricole: quand le diagnostic organisationnel participe d'une amélioration de la qualité de vie au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 23(4), 308-325.
- Caillé, A., & Jeoffrion, C. (2019). Effet des pratiques managériales habilitantes sur le bien-être psychologique au travail : Le rôle déterminant de la confiance et du sens au travail. In S. Gaymard (Éd.), *Psychologie sociale appliquée aux grandes thématiques contemporaines : Sécurité routière, religion, environnement, discrimination, travail* (pp. 171-183). L'Harmattan.
- Campoy, E., & Neveu, V. (2007). Confiance et performance au travail. *Revue Française de Gestion*, 175(6), 139-153.
- Chen, F. F. (2007). Sensitivity of Goodness of Fit Indexes to Lack of Measurement Invariance. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 14(3), 464-504. <https://doi.org/10.1080/10705510701301834>
- Chêne, A.-C., & Le Goff, J. (2017). Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ? In D. Landivar & P. Trouvé (Eds.), *"L'entreprise libérée"*, *Revue internationale de psychosociologie de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(56), 185-204.
- Chênevert, D., Charest, A., & Simard, G. (2007). Étude de l'évolution des déterminants de l'engagement affectif : Le rôle de l'habilitation, du plafonnement de carrière et de la justice organisationnelle. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 62(2), 258-281. <https://doi.org/10.7202/016088ar>
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership : Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.006>
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating Goodness-of-Fit Indexes for Testing Measurement Invariance. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(2), 233-255. [https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902\\_5](https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_5)
- Courcy, F., Boudrias, J.-S., & Montani, F. (2018). Nouveaux regards sur les interrelations complexes entre le bien-être et les performances au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24(1), 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2017.07.002>
- Couture, J., Aubin, T., Lachance, V., & Malo, M. (2018). Investir dans le bien-être psychologique au travail et le soutien des collègues et du superviseur pour optimiser la performance de tâches. In A. Casini, A. Van Daele, & C. Hellemans (Eds.), *Bien-être et diversité des situations de travail. Tome 3 : "Pratiques organisationnelles et innovation"* (pp. 23-34). L'Harmattan.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998). Between Trust and Control : Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926623>
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2007). Job insecurity in temporary versus permanent workers : Associations with attitudes, well-being, and behaviour. *Work & Stress*, 21(1), 65-84. <https://doi.org/10.1080/02678370701229050>
- Denis, S. (2012). *Commandement et Management*. Portail National des Ressources et des Savoirs. [http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/Management/Fiches-pratiques/Management-et-commandement/Commandement-et-management/\(print\)/1](http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/Management/Fiches-pratiques/Management-et-commandement/Commandement-et-management/(print)/1)
- Deprez, G., Battistelli, A., Boudrias, J.-S., & Hatier, D. E. (2018). La déviance constructive : Analyse française des propriétés de l'échelle de Galperin. In A. Casini, A. Van Daele, & C. Hellemans (Eds.), *Bien-être et diversité des situations de travail. Tome 3 : "Pratiques organisationnelles et innovation"* (pp. 149-160). L'Harmattan.
- Desreumaux, A. (2015). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 139-172. <https://doi.org/10.3166/RFG.253.139-172>
- Desrumaux, P., & Gillet, N. (2016). Promouvoir la santé psychologique au travail par la bientraitance en satisfaisant les besoins psychologiques. In J.-L. Bernaud, P. Desrumaux, & D. Guédon (Éds.), *Psychologie de la bientraitance professionnelle. Concepts, modèles et dispositifs*. (pp. 197-209). Dunod.



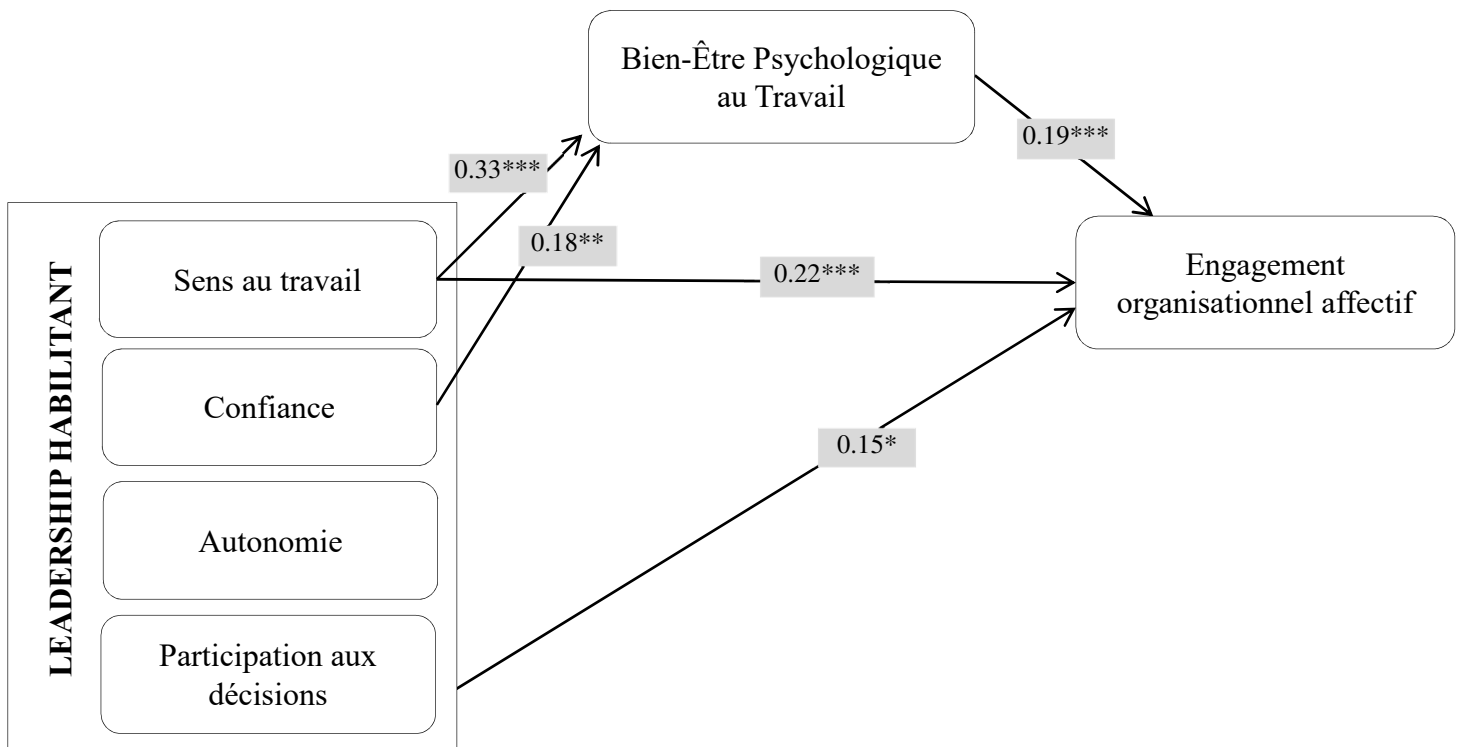
- Dose, E., Desrumaux, P., & Colombat, P. (2019). Le bien-être psychologique au travail des professionnels du médical et du paramédical: rôles des échanges leader-membres, du soutien organisationnel perçu, du sentiment d'efficacité et médiations par la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(4), 251-268.
- Dose, E., Desrumaux, P., Sovet, L., & De Bosscher, S. (2018). Succès de carrière et bien-être psychologique au travail des conseiller-es de l'accompagnement professionnel: rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie du travail et des organisations*, 24(1), 86-107.
- Dunning, D., Heath, C., & Suls, J. M. (2004). Flawed Self-Assessment : Implications for Health, Education, and the Workplace. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(3), 69-106. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2004.00018.x>
- Edenbourg, G. (1998). *Sociocracy as social design*. Eburon
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From Ideal to Real : A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.659>
- Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale ; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Dunod et Pinat.
- Getz, I., & Carney, B. M. (2012). *Liberte & Cie*. Fayard.
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 61(4), 195-203. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>
- Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant-leadership*. Berrett-Koehler.
- Guilbert, L., Auzoult, L., Gilibert, D., Sovet, L., & Bosselut, G. (2019). Influence du leadership éthique sur l'engagement affectif et l'épanouissement psychologique : Le rôle médiateur de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(2), 127-139. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.11.004>
- Han, T.-S., Chiang, H.-H., & Chang, A. (2010). Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing : Mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218-2233. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.509625>
- Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X., & Xie, Z. (2014). Getting What's New from Newcomers : Empowering Leadership, Creativity, and Adjustment in the Socialization Context. *Personnel Psychology*, 67(3), 567-604. <https://doi.org/10.1111/peps.12053>
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133-146. <https://doi.org/10.1108/02683941311300252>
- Hausmann, N., Mueller, K., Hattrup, K., & Spiess, S.-O. (2013). An Investigation of the Relationships between Affective Organisational Commitment and National Differences in Positivity and Life Satisfaction. *Applied Psychology*, 62(2), 260-285. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00500.x>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, Second Edition : A Regression-Based Approach*. The Guilford Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources : A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116-122. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>
- Humborstad, S., G.L. Nerstad, C., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43(2), 246-271. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2012-0008>
- Iribane (d'), A. (2017). L'entreprise libérée et les « talents » : Un avènement annoncé ? In D. Landivar & P. Trouvé (Eds.), "L'entreprise libérée", *Revue internationale de psychosociologie de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(56), 247-264.

- Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2009). Employee wellbeing, control and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 256-273. <https://doi.org/10.1108/01437730910949535>
- Johnson, R. E., & Chang, C.-H. (2006). "I" is to continuance as "We" is to affective : The relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 549-570. <https://doi.org/10.1002/job.364>
- Kempf, O. (2011). *Les relations entre le commandement et le management*. Etudes Géopolitiques Européennes et Atlantiques. <http://www.egeablog.net/index.php?post/2011/01/23/Les-relations-entre-le-commandement-et-le-management>.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Can Empowering Leaders Affect Subordinates' Well-Being and Careers Because They Encourage Subordinates' Job Crafting Behaviors? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 184-196. <https://doi.org/10.1177/1548051817727702>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Organization-Based Self-Esteem and Meaningful Work Mediate Effects of Empowering Leadership on Employee Behaviors and Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 385-398. <https://doi.org/10.1177/1548051818762337>
- Kline, R. B. (2016). *Methodology in the social sciences. Principles and practice of structural equation modeling, 4th ed.* Guilford Press.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors : Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313. <https://doi.org/10.1177/00131640021970420>
- Lallier Beaudoin, M.-C., Roy, F., Brassard, A., & Marcotte-Dubuc, C. (2018). Questionnaire d'efficacité de la consultation : Élaboration et validation préliminaire d'une échelle de mesure de l'efficacité de la consultation en gestion. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24(3), 253-268. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.04.002>
- Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of Task Autonomy on Performance : An Extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 934-945. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.934>
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage : Creating the high-involvement organization*. Jossey-Bass Inc.
- Leclerc, J.-S., Boudrias, J.-S., Bérard, J., Montani, F., & Van Den Berghe, C. (2018). Comment le bien-être psychologique influence-t-il la performance proactive au travail ? In A. Casini, A. Van Daele, & C. Hellemans (Éds.), *Bien-être et diversité des situations de travail: Vol. Tome 3 : Pratiques organisationnelles et innovation* (pp. 113-124). L'Harmattan.
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership : A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306-325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *The International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695. <https://doi.org/10.1080/713769649>
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998). The structure of mental health : Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social Indicators Research*, 45(1/3), 475-504.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281. <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation : A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>

- Millsap, R. E. (2012). *Statistical Approaches to Measurement Invariance*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203821961>
- Morin, E. M. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel (Rapport E-543)*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST). <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-543.pdf>
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>
- Pentareddy, S., & Suganthi, L. (2015). Building affective commitment through job characteristics, leadership and empowerment. *Journal of Management & Organization*, 21(3), 307-320. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.93>
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00031-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00031-8)
- Raub, S., & Robert, C. (2013). Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry: Evidence from a Multinational Sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136-148. <https://doi.org/10.1177/1938965512457240>
- Ricketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472-481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy*. Holt Adult.
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(1), 1-36. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior and Belief* (pp. 1-54). St Clair Press.
- Satorra, A., & Bentler, P. M. (2001). A scaled difference chi-square test statistic for moment structure analysis. *Psychometrika*, 66(4), 507-514. <https://doi.org/10.1007/BF02296192>
- Scott-Ladd, B., & Marshall, V. (2004). Participation in decision making: A matter of context? *Leadership & Organization Development Journal*, 25(8), 646-662. <https://doi.org/10.1108/01437730410564988>
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 399-414. <https://doi.org/10.1108/01437730610677990>
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193-237. <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>
- Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016. <https://doi.org/10.1177/001872678603901104>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Stander, M., & Rothmann, S. (2009). The relationship between Leadership, Job satisfaction and Organisational Commitment. *SA Journal of Human Resource Management*, 6(3), 7-13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v6i3.145>
- Straume, L. V., & Vittersø, J. (2012). Happiness, inspiration and the fully functioning person: Separating hedonic and eudaimonic well-being in the workplace. *The Journal of Positive Psychology*, 7(5), 387-398. <https://doi.org/10.1080/17439760.2012.711348>
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>

- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership : An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>
- Verrier, G., & Bourgeois, N. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail*. Dunod.
- Zhang, X., & 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.

**Figure 1.** *Modèle de médiation*  
*Prédicteur des sous-dimensions du LH sur l'EOA, sous médiation du BEPT*



**Note:** Seules les relations significatives du modèle ont été représentées. Les valeurs indiquées sur les flèches sont les estimations des coefficients ( $\beta$ ) dans les modèles de régression. \* $p < .05$ . \*\*\* $p < .001$

**Tableau 1.** Coefficients de corrélations de deux organisations : l'une ayant mis en place une démarche de « responsabilisation » (privée) et l'autre non (publique)

		1	2	3	4	5
1. LH-Sens	Indus.Aéro	(.90)				
	SDIS	(.93)				
2. LH-Part.D	Indus.Aéro	.56**	(.87)			
	SDIS	.64**	(.91)			
3. LH-Conf	Indus.Aéro	.58**	.57**	(.83)		
	SDIS	.57**	.62**	(.85)		
4. LH-Auto	Indus.Aéro	.57**	.58**	.66**	(.80)	
	SDIS	.65**	.66**	.70**	(.88)	
5. EOA	Indus.Aéro	.48**	.42**	.44**	.42**	(.88)
	SDIS	.30**	.27**	.25**	.25**	(.87)
6. BEPT	Indus.Aéro	.38**	.20*	.32**	.24**	.29**
	SDIS	.38**	.28**	.37**	.33**	.37**

Notes : La cohérence interne ( $\alpha$  de Cronbach) apparaît en diagonale entre parenthèses. \* $p < .01$ . \*\* $p < .001$ . Les 4 sous-dimensions du Leadership Habilitant sont : sens au travail (Sens), confiance (Conf), participation aux prises de décisions (Part.D) et autonomie (Auto).

**Tableau 2.** Définition des modèles emboîtés pour tester d'une part l'invariance du modèle de mesure pour le LH et d'autre part pour toutes les variables du modèle. La modération par le type d'organisation du modèle de médiation entre les quatre dimensions du LH, le BEPT et l'EOA.

	$\chi^2$	df	CFI	RMSEA [90% CI]	SRMR	$\Delta\chi^2$	$\Delta$ df	$\Delta$ CFI	$\Delta$ RMSEA
m0c : I.Conf.	214.12***	94	0.962	.074 [.062,.086]	.045				
m0f : I.Faible	226.01***	102	0.961	.072 [.060,.084]	.052	11.06	8	0.001	0.002
m0F : I. Forte	255.69***	110	0.955	.075 [.064, .087]	.058	30.92***	8	0.006	0.003
M0c : I. Conf.	910.36***	606	0.958	.048 [.041,.054]	.063	—	—	—	—
M0f : I. Faible	937.98***	627	0.957	.048 [.041,.054]	.069	27.93	21	0.001	0.000
M0F : I. Forte	992.66***	645	0.950	.050 [.044,.056]	.071	54.19***	18	0.007	0.002
M1 : Méd.	—	—	—	—	—	11.36	8	—	—
M2 : Mod.	—	—	—	—	—	0.54	1	—	—

Notes : \* indique  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ . Pour le modèle M0c, quatre items du BEPT ont été retirés car leur pourcentage de variance R<sup>2</sup> prédit par la variable latente BEPT est inférieure à 20% dans les deux organisations ce qui induit un mauvais ajustement du modèle de mesure initial aux données (donc le BEPT a été mesuré par 18 items).



**Tableau 3.** *Coefficients de corrélations entre les quatre variables latentes correspondantes aux quatre dimensions du LH.*

	1.	2.	3.	4.
1. Sens	1.000			
2. Décision	.669	1.000		
3. Confiance	.686	.677	1.000	
4. Autonomie	.744	.704	.814	1.000

*Notes :* Toutes ces corrélations sont significatives au seuil  $p < .001$ .

**Tableau 4.** Effets directs et indirects des dimensions du LH sur l'EOA

Type	Effet	b	SE	Lower	Upper	$\beta$	z	p
Indirect	Sens $\Rightarrow$ BEPT $\Rightarrow$ EOA	0,060	0,018	0,033	0,105	0,063	3,387	< ,001
	Conf $\Rightarrow$ BEPT $\Rightarrow$ EOA	0,036	0,016	0,010	0,075	0,035	2,204	0,028
	Auto $\Rightarrow$ BEPT $\Rightarrow$ EOA	0,009	0,013	-0,013	0,035	0,010	0,715	0,475
	Part.D $\Rightarrow$ BEPT $\Rightarrow$ EOA	-0,012	0,010	-0,033	0,005	-0,014	-1,191	0,234
Composant	Sens $\Rightarrow$ BEPT	0,154	0,027	0,101	0,208	0,326	5,642	< ,001
	Part.D $\Rightarrow$ BEPT	-0,031	0,026	-0,083	0,015	-0,070	-1,194	0,233
	Conf $\Rightarrow$ BEPT	0,094	0,036	0,020	0,159	0,183	2,572	0,01
	Auto $\Rightarrow$ BEPT	0,023	0,032	-0,038	0,093	0,050	0,716	0,474
	BEPT $\Rightarrow$ EOA	0,388	0,091	0,203	0,570	0,194	4,281	< ,001
Direct	Sens $\Rightarrow$ EOA	0,211	0,063	0,085	0,346	0,223	3,323	< ,001
	Part.D $\Rightarrow$ EOA	0,130	0,053	0,017	0,226	0,150	2,464	0,014
	Conf $\Rightarrow$ EOA	0,043	0,068	-0,101	0,174	0,042	0,637	0,524
	Auto $\Rightarrow$ EOA	0,083	0,064	-0,058	0,200	0,089	1,296	0,195
Total	Sens $\Rightarrow$ EOA	0,270	0,055	0,163	0,378	0,286	4,926	< ,001
	Part.D $\Rightarrow$ EOA	0,118	0,051	0,019	0,218	0,136	2,333	0,02
	Conf $\Rightarrow$ EOA	0,079	0,061	-0,041	0,199	0,077	1,297	0,195
	Auto $\Rightarrow$ EOA	0,092	0,059	-0,024	0,208	0,099	1,559	0,119

Notes : Les intervalles de confiance ont été calculés avec la méthode *Bias corrected bootstrap*. Les 4 sous-dimensions du Leadership Habilitant sont : sens au travail (Sens), confiance (Conf), autonomie (Auto) et participation aux prises de décisions (Part.D).