

## Comportements d'habilitation : La modération de l'effet du leadership d'habilitation par la personnalité

Jessica Bérard, Denis Lajoie et Jean-Sébastien Boudrias

Université de Montréal

contact : [jessica.berard.1@umontreal.ca](mailto:jessica.berard.1@umontreal.ca)

**Le leadership d'habilitation (*empowerment*) correspond à déléguer des responsabilités et à fournir des ressources (e.g., coaching, reconnaissance) à ses employés afin de favoriser leur autonomie et leur implication au travail. Considérant l'idée que l'habilitation puisse ne pas avoir le même attrait pour tous, la présente étude cherche à vérifier si des facteurs de personnalité peuvent modérer le lien entre le leadership d'habilitation et l'habilitation comportementale des employés. Les résultats indiquent que c'est le cas pour quatre des six facteurs de la personnalité du modèle HEXACO. De façon générale, les employés dont la personnalité les prédispose moins à s'impliquer dans leur milieu de travail semblent bénéficier davantage du leadership d'habilitation.**

*Mots-clés : leadership d'habilitation, habilitation comportementale, personnalité, différences individuelles.*

### Introduction

Le leadership d'habilitation s'est développé dans les années 1980 afin de promouvoir la responsabilisation et une implication élevée des employés dans leurs tâches, leur groupe de travail, et leur organisation (Sinclair, Boudrias, & Lapointe, 2014). Ce style de leadership se caractérise par différentes pratiques de gestion, dont la délégation de pouvoirs décisionnels, une approche de coaching, ainsi que la reconnaissance, qui permettent d'offrir aux employés les opportunités et les ressources nécessaires pour s'impliquer de façon significative dans leur travail (Amundsen & Martinsen, 2014; Sinclair et al., 2014). Aujourd'hui, plusieurs études montrent les avantages d'une gestion habilitante privilégiant la délégation des tâches et le développement du potentiel des employés comme valeur ajoutée pour l'organisation (Sinclair, et al., 2014). De façon générale, la théorie du leadership d'habilitation s'est beaucoup concentrée sur les conséquences des comportements du leader sur les travailleurs (Boudrias, Gaudreau, Savoie, & Morin, 2009; Robbins, Crino, & Fredendall, 2002). Or comme les subordonnés ne sont pas tout simplement passifs dans leur relation avec leur leader (Riggio, Chaleff et Lipman-Blumen, 2008), il

semble pertinent de s'attarder davantage aux caractéristiques individuelles des subordonnés et à leur effet dans la relation de leadership.

### Contexte théorique

Le leadership d'habilitation repose sur le postulat suivant: un employé qui se voit attribuer davantage de responsabilités et de pouvoir décisionnel quant à sa tâche produit un travail de qualité supérieure en plus d'atteindre un meilleur rendement et une plus grande satisfaction au travail (Vecchio, Justin, & Pearce, 2010). L'habilitation comme pratique de gestion consiste à aménager des conditions sociostructurelles (e.g., latitude décisionnelle, style de supervision, type de coaching) afin que les employés aient plus d'autonomie et plus de responsabilités dans leur travail. Ainsi, les superviseurs devraient déléguer suffisamment de pouvoir et de marge de manœuvre aux employés afin de favoriser l'implication et l'amélioration continue dans l'accomplissement du travail, tout en leur fournissant la rétroaction et la reconnaissance appropriées (Boudrias et al., 2009). Ces pratiques de gestion généreraient un état d'habilitation chez les employés, soit une implication active des employés par rapport à leur travail, reposant sur des

cognitions d'auto-efficacité, d'auto-détermination, d'impact et de sens au travail. En retour, l'habilitation des employés a des effets positifs sur la performance individuelle, la créativité, la motivation, et globalement sur la performance organisationnelle (Vandenberg, Richardson, & Eastman, 1999).

L'influence du leadership d'habilitation du gestionnaire sur les employés se manifeste entre autres par la présence d'un ensemble de comportements proactifs au travail (Robbins, Crino, & Fredendall, 2002). Le terme habilitation comportementale (HC) est utilisé pour référer à ce type de comportements, et représente ainsi les comportements adoptés par une personne se percevant comme étant habilitée au travail. L'HC se définit comme l'adoption par les employés de « comportements relativement autodéterminés visant à assurer l'efficacité des opérations ou à améliorer l'efficacité du travail dans l'organisation » (Boudrias & Savoie, 2006). Selon Boudrias et Savoie (2006), l'HC se manifeste par cinq types de comportements : la réalisation consciencieuse de ses tâches, l'amélioration continue de la façon de réaliser son travail, la collaboration avec ses collègues pour assurer le bon fonctionnement du groupe, l'amélioration continue de l'efficacité du groupe, et la participation au maintien et à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle.

Des études récentes suggèrent que des facteurs de personnalité pourraient influencer le processus d'habilitation des employés. Seibert, Wang et Courthwright (2011) ont constaté que l'évaluation de soi positive (*positive self-evaluation trait*) chez les subordonnés, un trait de personnalité qui réfère à l'évaluation de ses capacités et de son contrôle (reflétant donc une disposition généralisée à la croyance d'auto-efficacité), est fortement liée à l'habilitation des employés au travail. De plus, une étude menée par Phaneuf, Pigeon et Boudrias (2010) laisse également entrevoir que des traits de personnalité modèrent les effets du leadership d'habilitation. Effectivement, les résultats de cette étude suggèrent que les besoins d'accomplissement et de pouvoir peuvent rehausser la relation entre le leadership d'habilitation et l'habilitation psychologique des employés. Par contre, cette dernière étude demeure embryonnaire, car elle n'a pas été effectuée à partir d'une taxonomie complète de la personnalité.

Vu le fait que certaines caractéristiques individuelles chez les subordonnés sont liées à l'habilitation et à la réceptivité au leadership d'habilitation, il est possible de supposer que l'habilitation pourrait ne pas avoir le même attrait pour tous. Dans une perspective exploratoire, la présente étude cherche donc à vérifier, d'une part, si la personnalité de l'employé est liée à l'HC au travail, et d'autre part, si les facteurs de personnalité peuvent intervenir pour moduler l'influence du leadership d'habilitation du gestionnaire sur l'HC des subordonnés. La taxonomie de la personnalité retenue est celle du modèle HEXACO, spécifiant six facteurs de la personnalité: l'honnêteté-humilité, l'extraversion, l'agréabilité, l'esprit consciencieux, l'ouverture et le névrosisme (Ashton et Lee, 2009). Ce modèle présente un avantage intéressant puisqu'il propose des facteurs semblables au modèle en cinq facteurs, tout en ajoutant le facteur honnêteté-humilité. Ceci formerait un portrait plus complet de la personnalité (Ashton et Lee, 2009).

## Méthode

### *Procédure et participants*

Au total, 426 travailleurs francophones provenant de milieux organisationnels variés, constituant un échantillon non aléatoire de convenance, ont répondu à un questionnaire en ligne. Les participants ont été sollicités par divers médiums électroniques (courriel, réseaux sociaux, etc.) à l'aide d'un message officiel d'invitation à participer à l'étude. Pour participer, les travailleurs devaient être âgés de plus de 18 ans et œuvrer au sein de leur organisation depuis au moins six mois. À cet effet, 53% des répondants occupent leur poste depuis 2 ans et moins, 21% des répondants occupent leur poste depuis 3 à 5 ans, et 26% occupent leur poste depuis plus de 6 ans. En ce qui concerne le statut d'emploi, 55,6% des répondants occupent un poste régulier à temps plein, 35,2% occupent un poste régulier à temps partiel et 10% ont un statut sur appel ou à contrat. De plus, l'échantillon est composé majoritairement de femmes (58,9%) et les participants sont âgés en moyenne entre 18 et 25 ans (47,9%). Finalement, concernant la taille des organisations, la proportion de répondants provenant d'une petite entreprise (1 à 99 employés) est de 52%, d'une moyenne entreprise (100 à 499

employés) est de 18% et d'une grande entreprise (plus de 500 employés) est de 30%.

#### *Instruments de mesures*

Le leadership d'habilitation a été mesuré avec un instrument de 16 énoncés selon trois dimensions de l'habilitation : la délégation, le coaching et la reconnaissance (Sinclair et al., 2014). Les participants devaient indiquer la fréquence à laquelle leur supérieur immédiat émet chaque type de comportement à l'aide d'une échelle de type Likert à 5 points (1= jamais et 5= toujours).

L'HC a été mesurée à l'aide d'un instrument composé de 19 énoncés, et couvrant les cinq dimensions de l'HC (Boudrias, Rousseau, Aubé, Savoie, Duguay, & Morin, 2010). Les participants devaient inscrire la fréquence à laquelle ils ont émis

chaque type de comportement au cours des six derniers mois à l'aide d'une échelle à 10 points (1= *presque jamais*, 0-10 % des occasions où je pouvais le faire, et 10= *presque toujours*, 91-100 % des occasions où je pouvais le faire).

La personnalité a été mesurée avec l'inventaire de personnalité HEXACO-60 d'Ashton et Lee (2009). Les participants devaient compléter 60 énoncés, à l'aide d'une échelle de type Likert à 5 points selon leur niveau d'accord (1= fortement en désaccord et 5= fortement en accord). Il est à noter que les trois instruments utilisés ont été validés en français. Les coefficients de cohérence interne obtenus dans cette étude (tableau 1) s'avèrent comparables aux résultats des études de validation citées dans les références ci-dessus.

Tableau 1. Statistiques descriptives (moyennes et écarts-types), corrélations et coefficients de cohérence interne des variables à l'étude

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Leadership d'habilitation	(.96)							
2. Honnêteté-Humilité	.54	(.74)						
3. Névrosisme	-.18	-.07	(.78)					
4. Extraversion	.12*	.05	-.18*	(.74)				
5. Agréabilité	.13*	.34*	-.16*	.15	(.62)			
6. Esprit consciencieux	.08	.32*	-.01	.11*	.13*	(.69)		
7. Ouverture	.01	.14*	-.02	.13*	.01	.02	(.78)	
8. Habilitation comportementale	.37*	.16*	-.19*	.33*	.12*	.23*	.10*	(.92)
M	3.55	3.63	2.98	3.59	3.24	3.81	3.55	7.30
ÉT	0.89	0.61	0.68	0.54	0.52	0.51	0.72	1.59

Notes : Les coefficients de cohérence interne (alphas de Cronbach) sont présentés entre parenthèses sur la diagonale.

\* $p < .05$ .  $N = 426$  participants

## Résultats

Dans un premier temps, les résultats des analyses descriptives et corrélationnelles entre les différentes variables à l'étude sont présentés dans le tableau 1. En lien avec un des objectifs de cette étude, on peut observer dans ce tableau que chacun des facteurs de personnalité présente un lien avec l'HC ( $r = -0.19$  à  $r = 0.37$  ;  $p < .05$ ). Le lien le plus fort est avec l'extraversion, alors que le lien le plus faible est avec l'ouverture. Le névrosisme, pour sa part, présente un lien négatif avec l'HC.

Dans un deuxième temps, des analyses de régression multiple hiérarchique (Aiken & West, 1991) ont permis de trouver un effet d'interaction significatif entre le leadership d'habilitation perçu par les employés et quatre facteurs de la personnalité dans la prédiction de l'HC des employés, soit l'agréabilité ( $\beta = -.10$ ,  $p = .02$ ), l'extraversion ( $\beta = -.12$ ,  $p < .01$ ), le névrosisme ( $\beta = .09$ ,  $p = .04$ ) et

l'honnêteté-humilité ( $\beta = -.19$ ,  $p < .01$ ). Les résultats indiquent que pour l'agréabilité, l'extraversion et l'honnêteté-humilité, la relation entre le leadership d'habilitation et l'HC des employés est modérée par les facteurs de personnalité de sorte que les employés ayant des résultats plus faibles sur ces facteurs bénéficieront davantage de l'approche habilitante. La figure 1 illustre cet effet d'interaction pour l'extraversion dans la prédiction de l'HC des employés. Les effets d'interaction pour les facteurs de l'honnêteté-humilité et de l'agréabilité sont présentés aux figures 2 et 3. Pour ce qui est du névrosisme, les résultats indiquent que ce sont les employés qui présentent un résultat élevé sur ce facteur qui sont avantagés par l'approche habilitante, comme illustré par la figure 4. Enfin, pour ce qui est des facteurs de l'ouverture et de l'esprit consciencieux, aucun effet de modération significatif n'a été trouvé.

Figure 1. Interaction entre le leadership d'habilitation et l'extraversion dans la prédiction de l'HC des employés

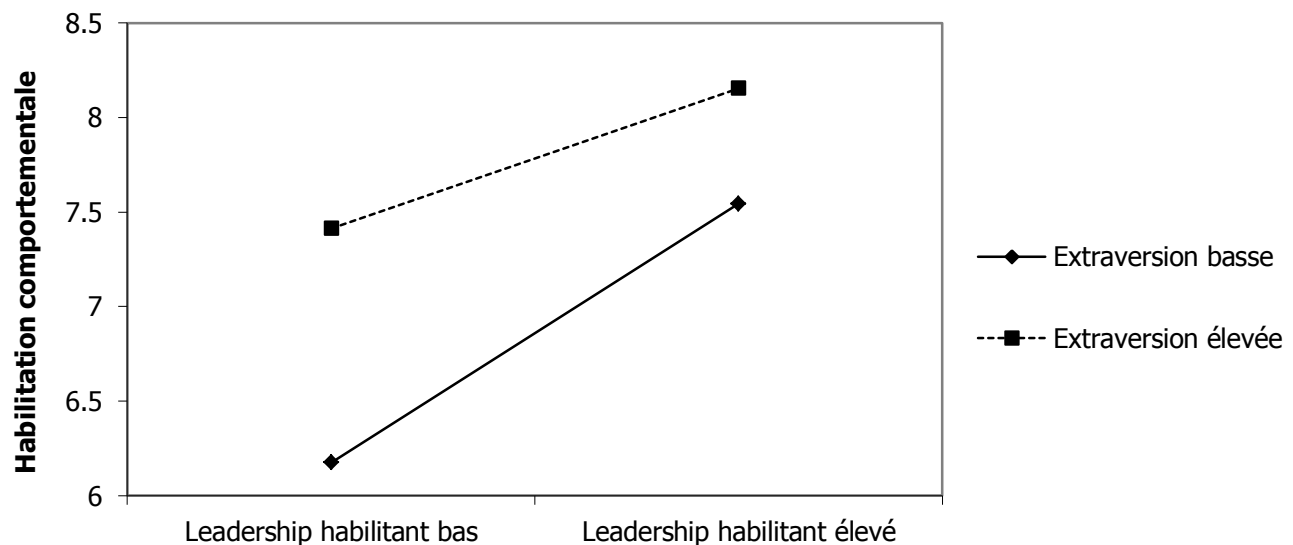


Figure 2. Interaction entre le leadership d’habilitation et l’honnêteté-humilité dans la prédiction de l’HC des employés

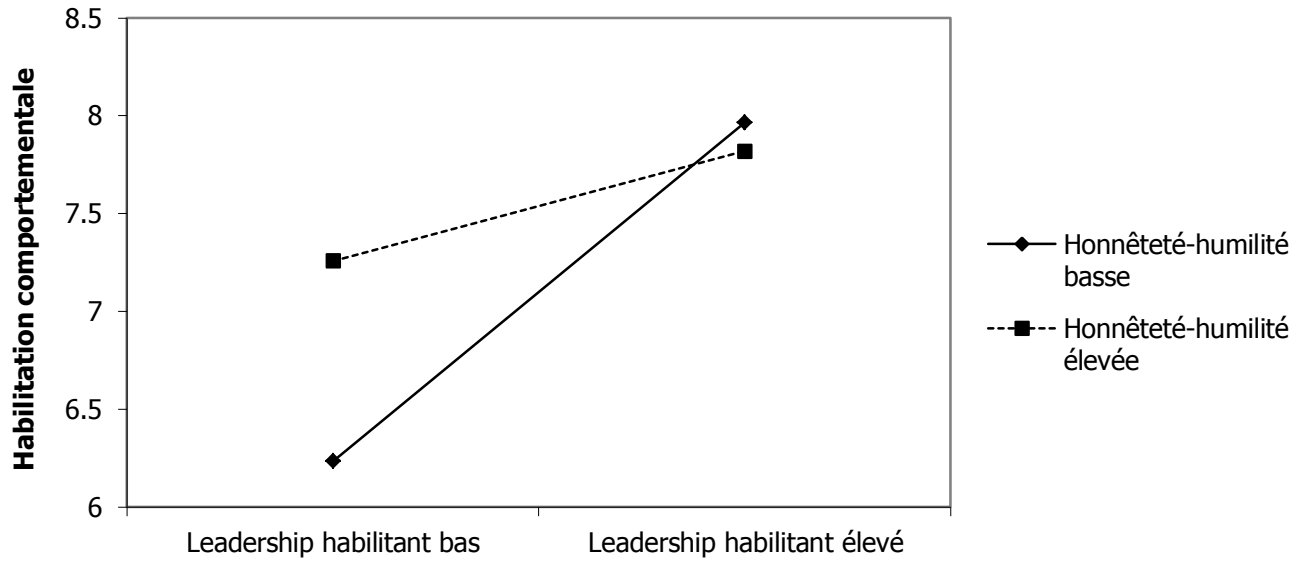


Figure 3. Interaction entre le leadership d’habilitation et l’agréabilité dans la prédiction de l’HC des employés

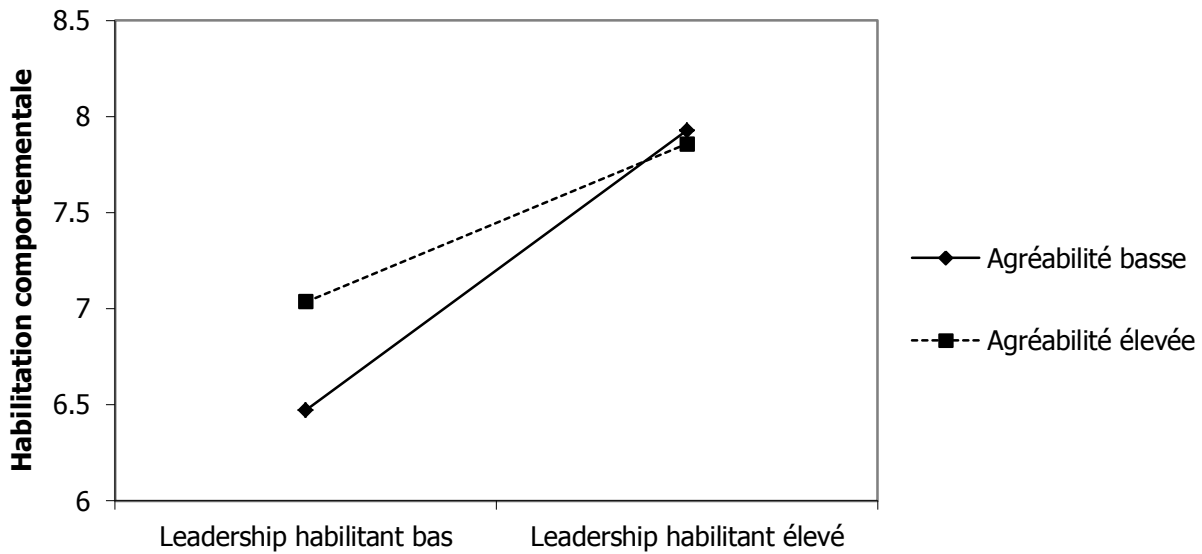
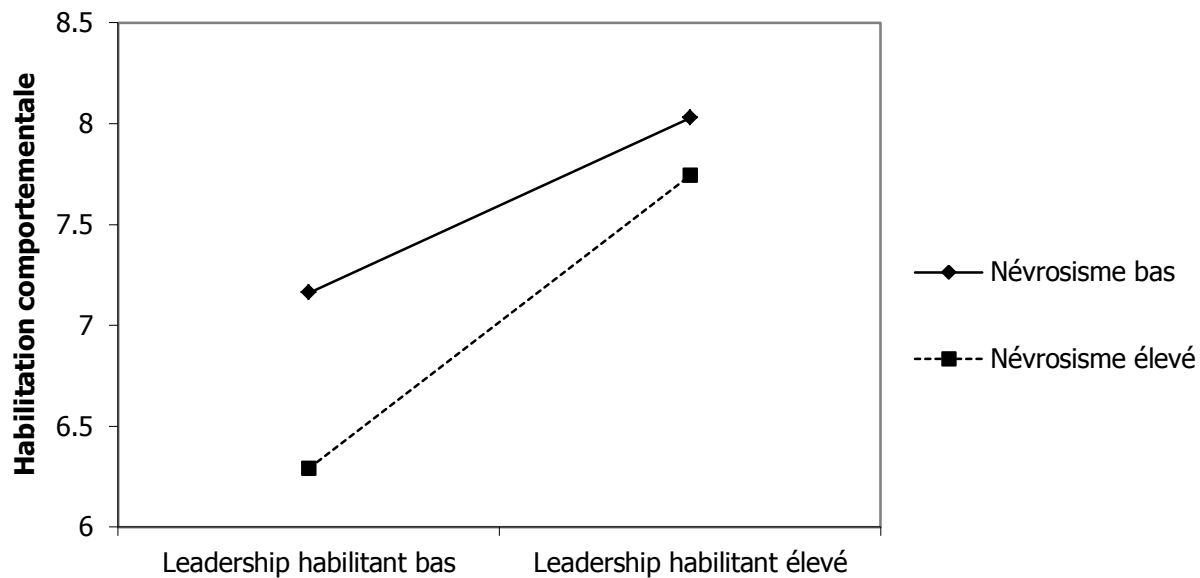


Figure 4. Interaction entre le leadership d'habilitation et le névrosisme dans la prédiction de l'HC des employés



## Discussion

L'objectif de cette étude était de vérifier dans quelle mesure différents facteurs de la personnalité sont liés à l'HC chez les employés et de vérifier la présence d'un effet modérateur de la personnalité sur la relation entre le leadership d'habilitation et l'HC. La mesure de la personnalité a été utilisée dans le but de mieux comprendre ce qui fait en sorte que certains employés sont plus réceptifs au leadership d'habilitation alors que d'autres ont une moins grande réceptivité. Bien que chacun des facteurs de personnalité étudiés soit lié à l'HC au niveau corrélationnel, il s'avère que seulement quatre des facteurs modèrent les effets du leadership d'habilitation. Ainsi, en utilisant l'extraversion comme exemple, les résultats démontrent que les subordonnés avec un faible résultat sur ce facteur auraient moins tendance à émettre des comportements d'HC que des subordonnés plus extravertis. Cela dit, les subordonnés dont le niveau d'extraversion est faible bénéficieraient davantage des pratiques de leadership d'habilitation. Ainsi, dans cet exemple et dans les autres modérations trouvées, les pratiques d'habilitation du supérieur semblent avoir un effet

compensatoire pour les personnes ayant des facteurs de personnalité favorisant moins l'HC puisque ces pratiques permettent à ces personnes de s'améliorer et de rehausser leur niveau d'implication au travail. Ainsi, le leadership d'habilitation permettrait de mettre en place des conditions (opportunités et ressources) qui seraient facilitantes pour favoriser l'expression de soi et les initiatives chez des subordonnés étant moins naturellement enclins à s'impliquer activement dans leur milieu de travail.

Compte tenu de ces résultats, il serait avantageux pour les gestionnaires de bien connaître la personnalité de leurs subordonnés afin d'identifier les personnes susceptibles de réagir davantage au leadership d'habilitation ou d'émettre davantage de comportements d'HC en fonction de leur prédispositions de personnalité. Bien que l'ensemble des individus semble bénéficier du leadership habilitant, une attention particulière pourrait être accordée aux employés dont la personnalité est moins alignée avec l'HC. Un leadership d'habilitation pourrait leur permettre de rehausser de façon plus marquée leur niveau d'implication dans l'organisation.

Par ailleurs, certaines limites s'imposent quant aux résultats de cette étude. Par exemple, le devis transversal ne permet pas de tirer des conclusions quant aux relations de causalité entre les variables à l'étude. De plus, comme toutes les données sont auto-rapportées en une seule passation, les résultats sont susceptibles d'être influencés par un biais de variance commune. Ainsi, de futures études gagneraient à tabler sur différentes sources d'information pour limiter ce biais et des études longitudinales pourraient être menées afin de vérifier les effets de modération trouvés en séparant de façon temporelle la mesure du leadership d'habilitation et la mesure d'HC.

## Conclusion

La théorie du leadership d'habilitation se concentre sur les conséquences positives de ce style pour tous les travailleurs (Sinclair et al., 2014), mais peu d'études ont considéré la possibilité que certaines personnes pourraient bénéficier davantage de ce style de leadership que d'autres. Les résultats de cette étude abondent en ce sens. En effet, plusieurs facteurs de personnalité se sont avérés rehausser ou diminuer l'effet des pratiques d'habilitation d'un leader sur les comportements des employés au travail. Par ailleurs, considérant le caractère exploratoire de cette étude, il serait pertinent d'en répliquer les résultats avant de faire des recommandations concrètes concernant l'adoption de pratiques de leadership différenciées selon les caractéristiques de personnalité des employés.

## Références

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly, 25*, 487-511. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.009
- Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ashton, M.C., & Lee, K. (2009). The HEXACO-60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of Personality Assessment, 91*, 340-345. doi: 10.1080/00223890902935878
- Boudrias, J. S., Gaudreau, P., Savoie, A., & Morin, A. J. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal, 30*, 625-638. doi:10.1108/01437730910991646
- Boudrias, J.S., Rousseau, V., Aubé, C., Savoie, A., Duguay, G., & Morin, E.M. (2010). L'habilitation comportementale au travail : structure factorielle et convergence/distinction avec l'habilitation psychologique. *Revue québécoise de psychologie, 31*, 173-199.
- Boudrias et Savoie (2006). Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail : développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure. *Psychologie du travail et des organisations, 12*, 119-138. doi:10.1016/j.pto.2006.03.005
- Phaneuf, J.É., Pigeon, M., & Boudrias, J.S. (2010). L'influence des pratiques d'habilitation du supérieur: L'effet modérateur des besoins psychologiques des employés. Dans F.B. Hassel et B. Raveleau (Eds). *Management humain des organisations grandeurs et misères de la fonction de dirigeants*. Paris: L'Harmattan, p.123-141.
- Riggio, R.E., Chaleff, I., & Lipman-Blumen, J. (2008) *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*. San-Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review, 12*, 419-443. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00068-2
- Seibert, S.E., Wang, G., et Courtwright, S.H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations : A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 96*, 981-1003. doi:10.1037/a0022676
- Sinclair, R., Boudrias, J.S., & Lapointe, É. (2014). Les différentes pratiques managériales d'habilitation comme antécédents des dimensions comportementales de l'habilitation. In J. Vacherand-Revel, M. Dubois, M. E. Bobillier Chaumon, R. Kouabenan et P. Sarnin (Eds). *Changements organisationnels et technologiques : nouvelles pratiques de travail et*

*innovations managériales* (p.169-179). Paris : L'Harmattan.

Vandenberg, R.J., Richardson, H.A., & Eastman, L.J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness. *Group & Organization Management*, 24, 330-339. doi: 10.1177/1059601199243004

Vecchio, R.P., Justin, J.E., et Pearce, C .L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21, 530-542. doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.014