

L'influence du leadership d'empowerment sur l'implication affective des cadres intermédiaires : Le rôle médiateur de l'empowerment psychologique

Sonda DAOUD BEN ARAB
Doctorante FSEG, Sfax

Route de Gremda Km 2, Fourati
Imm. Kairaoun 2, App.1, Sfax Tunisie

d_sonda@yahoo.fr

Tél : 97 33 77 21

***Résumé :** Alors que l'implication affective de tous les employés est largement recherchée au regard des nombreux avantages qu'elle offre, la relation des cadres intermédiaires envers l'organisation s'est profondément transformée ces dernières années et leur attachement à son égard a tendance à devenir de court terme plutôt que de long terme. Dans ce contexte caractérisé par la dégradation des relations de travail, les styles de leadership axés sur le contrôle et l'autorité ne sont plus désormais pertinents dans ce cadre. En revanche, les styles orientés vers le développement du pouvoir d'agir du personnel semblent pouvoir apporter une réponse à la problématique des cadres intermédiaires, notamment, le leadership d'empowerment.*

Par ailleurs, sachant que ces cadres sont essentiellement jeunes et diplômés, il faut s'attendre à ce qu'ils soient plus sensibles à certaines pratiques de gestion liées au leadership d'empowerment qu'à d'autres. Dans cette optique, ce travail de recherche s'intéresse, d'une part, à l'identification des pratiques de gestion liées au leadership d'empowerment (délégation des responsabilités, participation à la prise de décision, partage d'information, développement des compétences) susceptibles d'influencer l'implication affective des cadres intermédiaires et, d'autre part, au rôle médiateur de l'empowerment psychologique dans la relation leadership d'empowerment/implication affective. Un modèle conceptuel a été élaboré à cette fin résumant les différentes hypothèses de recherche.

Testé auprès de 235 cadres tunisiens, les résultats des méthodes d'équations structurelles réalisées sous SMART PLS 2.0 montrent, d'abord, que la participation à la prise de décision et le partage d'information influencent positivement l'implication affective des cadres

intermédiaires. Ensuite, ces résultats révèlent que la délégation des responsabilités et le développement des compétences n'ont pas d'influence significative sur l'implication affective de ces cadres. Enfin, ils montrent que l'empowerment psychologique remplit le rôle de médiateur uniquement entre la délégation des responsabilités et l'implication affective.

Mots clés : leadership d'empowerment, empowerment psychologique, implication affective, cadres intermédiaires.

L'influence du leadership d'empowerment sur l'implication affective des cadres intermédiaires : Le rôle médiateur de l'empowerment psychologique

Résumé : Alors que l'implication affective de tous les employés est largement recherchée au regard des nombreux avantages qu'elle offre, la relation des cadres intermédiaires envers l'organisation s'est profondément transformée ces dernières années et leur attachement à son égard a tendance à devenir de court terme plutôt que de long terme. Dans ce contexte caractérisé par la dégradation des relations de travail, les styles de leadership axés sur le contrôle et l'autorité ne sont plus désormais pertinents dans ce cadre. En revanche, les styles orientés vers le développement du pouvoir d'agir du personnel semblent pouvoir apporter une réponse à la problématique des cadres intermédiaires, notamment, le leadership d'empowerment.

Par ailleurs, sachant que ces cadres sont essentiellement jeunes et diplômés, il faut s'attendre à ce qu'ils soient plus sensibles à certaines pratiques de gestion liées au leadership d'empowerment qu'à d'autres. Dans cette optique, ce travail de recherche s'intéresse, d'une part, à l'identification des pratiques de gestion liées au leadership d'empowerment (délégation des responsabilités, participation à la prise de décision, partage d'information, développement des compétences) susceptibles d'influencer l'implication affective des cadres intermédiaires et, d'autre part, au rôle médiateur de l'empowerment psychologique dans la relation leadership d'empowerment/implication affective. Un modèle conceptuel a été élaboré à cette fin résumant les différentes hypothèses de recherche.

Testé auprès de 235 cadres tunisiens, les résultats des méthodes d'équations structurelles réalisées sous SMART PLS 2.0 montrent, d'abord, que la participation à la prise de décision et le partage d'information influencent positivement l'implication affective des cadres intermédiaires. Ensuite, ces résultats révèlent que la délégation des responsabilités et le développement des compétences n'ont pas d'influence significative sur l'implication affective de ces cadres. Enfin, ils montrent que l'empowerment psychologique remplit le rôle de médiateur uniquement entre la délégation des responsabilités et l'implication affective.

Mots clés : leadership d'empowerment, empowerment psychologique, implication affective, cadres intermédiaires.

Introduction

L'implication affective, définie comme l'identification aux valeurs de l'organisation, l'engagement vers la réalisation de ses objectifs et l'attachement affectif à son égard, entraîne souvent des conséquences organisationnelles favorables, notamment, le présentisme, la performance par rapport aux rôles attendus et la volonté de suggérer des améliorations au travail (Mowday et al., 1979 ; Neveu et Thévenet, 2002). D'ailleurs, considérant son pouvoir prédictif, il n'est pas étonnant que l'implication retienne l'attention des chercheurs depuis plusieurs décennies (Vandenberghe et al, 2009).

Alors que l'implication de tous les employés est largement recherchée au regard des nombreux avantages qu'elle offre, la relation des cadres intermédiaires envers l'organisation s'est profondément transformée ces dernières années et leur attachement à son égard a tendance à devenir de court terme plutôt que de long terme. En effet, les cadres intermédiaires connaissent une situation de travail difficile marquée par l'importance de la charge de travail, l'ambiguïté des rôles et la perte de sens du travail, remettant en cause leur sentiment de fidélité envers l'organisation (Autissier et Wacheux, 2007).

Dans ce contexte caractérisé par la dégradation des relations de travail, le défi à relever est grand pour les leaders, d'autant plus grand qu'il s'agit d'une catégorie de travailleurs, majoritairement jeune et diplômée¹. Ces leaders devront sitôt agir sur les caractéristiques du travail pour aider les cadres intermédiaires à retrouver du sens au travail et à renouer les liens avec l'organisation. Ces caractéristiques du travail qui lui donnent du sens sont nombreuses, notamment, l'utilité du travail, l'autonomie, l'exercice des compétences, l'exercice du pouvoir personnel au travail, la reconnaissance, etc. (Morin, 2003).

De ce point de vue, les styles de leadership axés sur le contrôle et l'autorité ne sont plus désormais pertinents dans ce cadre. En revanche, les styles orientés vers le développement du pouvoir d'agir du personnel semblent pouvoir apporter une réponse à la problématique des cadres intermédiaires, notamment, le leadership d'empowerment. En effet, parmi les nombreux styles de leadership étudiés (leadership directif, leadership d'empowerment, leadership transformationnel, leadership transactionnel, etc.), le leadership d'empowerment regroupe un ensemble de pratiques de gestion qui influence positivement les perceptions du travail (annexe 1). Les pratiques les plus communément citées dans ce cadre concernent la

¹ Selon une étude réalisée par l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (2006)

délégation des responsabilités, la participation à la prise de décision, le partage d'information et le développement des compétences (Konczak et al, 2000). Avec ces pratiques, le leader accepte de partager son pouvoir avec ses subordonnés et leur permet d'avoir davantage de responsabilités et d'autonomie dans le cadre de leur travail.

A un niveau plus général, les pratiques de gestion engagées par le leadership d'empowerment permettent d'influencer les perceptions dégagées par les employés dans leur milieu de travail, principalement, le sens perçu du travail, le sentiment de compétence, le sentiment d'autodétermination et le sentiment d'impact (Migneault et al, 2009). Ces perceptions relatives à l'empowerment psychologique reflète l'orientation active d'un individu en regard de son rôle au travail, qui fait en sorte que celui-ci souhaite et se sent capable de façonner son rôle et son milieu de travail (Thomas et Velthouse, 1990 ; Spreitzer, 1995).

En plus d'influencer l'empowerment psychologique des cadres intermédiaires, ces mêmes pratiques de gestion liées au leadership d'empowerment peuvent favoriser l'implication affective (Giffords, 2009). Plus particulièrement, certains chercheurs notent que le leadership d'empowerment exerce une influence positive sur l'empowerment psychologique des employés qui agit à son tour sur leur implication affective. Dans ce sens, l'empowerment psychologique peut agir en tant que médiateur dans la relation entre le leadership d'empowerment et l'implication affective des cadres intermédiaires (Konczak et al., 2000 ; Chang et al., 2010).

Le leadership d'empowerment et l'empowerment psychologique constituent donc deux perspectives différentes mais leur considération simultanée peut être intéressante au regard de leurs influences positives sur l'implication affective. Par ailleurs, s'agissant des caractéristiques des cadres intermédiaires, il faut s'attendre à ce que ces derniers soient plus sensibles à certaines pratiques de gestion liées au leadership d'empowerment qu'à d'autres. A cet effet, nos objectifs de recherche sont les suivants : identifier les pratiques de gestion liées au leadership d'empowerment susceptibles d'influencer l'implication affective des cadres intermédiaires et tester le rôle médiateur de l'empowerment psychologique dans la relation entre le leadership d'empowerment et l'implication affective des cadres intermédiaires.

La réponse à ces objectifs permet d'apporter un éclairage sur les pratiques de gestion liées au leadership d'empowerment qui influencent l'implication affective des cadres intermédiaires, ce qui doterait les leaders de moyens validés empiriquement, permettant de profiter des compétences de cette catégorie de travailleurs. De plus, en testant l'effet médiateur de

l'empowerment psychologique, ce travail présente l'intérêt de croiser divers cadres théoriques pour mieux répondre à la problématique des cadres intermédiaires.

1. Cadre théorique de la recherche

Le leadership d'empowerment se différencie des autres styles de leadership par l'intérêt qu'il porte au développement de ses subordonnés leur permettant de prendre des initiatives, d'être créatifs, d'agir par eux mêmes et de s'auto-diriger (Pearce et al., 2003). Selon ces chercheurs, le leadership d'empowerment repose sur les théories suivantes :

- *La théorie de l'autogestion* (Manz et Sims, 1980) : la gestion de soi est une façon relativement réfléchie de se comporter. Elle conçoit que l'être humain est fondamentalement interactif (il n'existe pas de phénomène qui soit l'expression de facteurs exclusivement internes ou exclusivement externes) où les comportements s'apprennent par essais et erreurs. La gestion de soi forme de ce fait un substitut du leadership.
- *La théorie sociocognitive* (Bandura, 1986) : dans l'approche sociocognitive, l'homme opère au sein d'une structure causale interdépendante impliquant une causalité triadique réciproque. Selon cette conception transactionnelle du soi et de la société, les facteurs personnels internes (sous formes d'évènements cognitifs, émotionnels, biologiques), les comportements et l'environnement opèrent tous comme des facteurs en interaction qui s'influencent réciproquement. Dans cette approche, les sujets sociaux sont à la fois les producteurs et les produits de leur environnement ;
- *La théorie de la fixation d'objectifs* : cette théorie développée par Locke (1968) stipule que le fait de fixer des objectifs aux individus permet d'accroître leur motivation et leur performance au travail. A cet effet, différentes conditions sont nécessaires, notamment, l'individu s'estime capable d'atteindre ces objectifs, un feed-back est instauré, des récompenses sont octroyés lorsque les objectifs sont atteints, l'encadrement adhère aux objectifs, l'individu accepte les objectifs qui lui sont assignés, les objectifs sont précis, bien définis et suffisamment difficiles à atteindre.

Se référant à ces trois théories, différents travaux permettent de dégager un ensemble de pratiques de gestion liées au leadership d'empowerment (Konczak et al., 2000), notamment, la délégation des responsabilités, la participation à la prise de décision, le partage

d'information et le développement des compétences. A travers ces pratiques, le leadership d'empowerment contribue au développement d'un environnement favorable respectivement à l'implication affective et à l'empowerment psychologique des cadres intermédiaires.

Leadership d'empowerment et implication affective

Bien qu'un manque de consistance dans les résultats empiriques puisse être parfois dégagé, l'influence positive du leadership d'empowerment sur l'implication affective est généralement soutenue dans la littérature (Darwish, 2000 ; Lok et Crawford, 2001). Cette relation de dépendance trouve un éclairage important dans la théorie de l'échange social stipulant que les attitudes et les comportements des employés constituent une réponse aux engagements, réels ou perçus, de l'organisation (Blau, 1964).

Délégation des responsabilités et implication affective

La délégation correspond à un comportement managérial qui consiste à demander, en confiance, à un subordonné la réalisation d'une ou plusieurs missions, dans le cadre d'un objectif déterminé, en lui donnant une véritable autonomie d'initiative, de méthode, de moyens, à l'intérieur d'un espace de liberté bien défini, et en l'accompagnant et en l'aidant dans les difficultés rencontrées (Sorrel, 1995). Constituant une opportunité offerte pour accroître les responsabilités et les compétences, les responsabilités déléguées sont en général positivement perçues par les cadres intermédiaires. En effet, ces derniers sont plus enclins à dégager des efforts en vue de réaliser les objectifs en contre partie de la confiance qui leur a été accordée par leurs supérieurs en leur déléguant des responsabilités et en leur accordant de l'autonomie (Lévy-Leboyer, 2007). Parallèlement, les recherches empiriques de Lok et Crawford (2001) et de Mahfooz et al., (2007) permettent de soutenir l'influence positive de la délégation des responsabilités sur l'implication affective. Ainsi, l'hypothèse H_1 suppose que :

H_1 : La délégation des responsabilités influence positivement l'implication affective des cadres intermédiaires.

Participation à la prise de décision et implication affective

La participation à la prise de décision, ancrée dans la théorie du management participatif, n'est pas une nouvelle pratique. Elle est fondée sur la théorie Y de *McGregor* mettant en valeur les éléments humains qui permettent aux individus de s'accomplir et de s'intéresser à leur travail. Elle se produit quand ceux qui se trouvent au bas de la hiérarchie professionnelle contribuent aux fonctions d'autorité et de direction, traditionnellement réservées au management. C'est donc un processus au cours duquel le pouvoir est partagé entre des

employés qui, par ailleurs, sont hiérarchiquement inégaux. Plusieurs chercheurs stipulent que, plus les employés ont le sentiment de prendre part aux décisions, moins sont apparentes les différences de pouvoir ce qui permet de favoriser des attitudes positives envers l'organisation (Darwish, 2000). Particulièrement, les cadres intermédiaires se sentiront d'autant plus incités à s'investir dans leur travail s'ils se sentent en mesure de peser sur les décisions qui les concernent directement et concernent leur organisation. Ces décisions prises constituent un défi à relever et un antécédent de l'implication affective (Shagholi et al, 2010). Nous proposons l'hypothèse H₂ suivante :

H₂ : La participation à la prise de décision influence positivement l'implication affective des cadres intermédiaires.

Partage d'information et implication affective

Ce partage concerne la transmission des informations relatives à la vision de l'organisation, aux objectifs à réaliser et au feedback au travail. Principalement, les informations partagées concernant la vision et les objectifs de l'organisation permettent de mobiliser l'énergie, d'inciter les cadres intermédiaires à démontrer une performance exceptionnelle au travail et de s'impliquer envers l'organisation (Boon et Arumugam, 2006). A cet effet, Bergeron et al. (1979, p.123) affirment que selon la théorie de la fixation des objectifs, avoir un objectif bien ancré chez l'employé garantit un rendement supérieur. Parallèlement, d'autres chercheurs tendent à soutenir l'influence positive de la gestion du feed-back sur l'implication affective (Norris-Watts et Levy, 2004, p.360). Ils avancent que le feed-back a un effet positif sur les attitudes des employés, dans la mesure où il amène les subordonnés à sentir que les leaders valorisent leur contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation. D'où, l'hypothèse H₃ :

H₃ : Le partage d'information influence positivement l'implication affective des cadres intermédiaires.

Développement des compétences et implication affective

Cette pratique fait référence aux possibilités de développement des compétences offertes aux cadres intermédiaires, notamment, par la formation et la rotation des postes. La formation permet d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences et d'actualiser celles déjà acquises en vue d'éviter leur obsolescence. Elle est généralement perçue comme un investissement permettant de retenir les cadres et de garantir leur implication envers l'organisation qui vise leur développement (Boon et Arumugam, 2006). Pareillement, la rotation des postes assure l'employabilité des cadres intermédiaires et présente une marque de

reconnaissance des capacités d'apprentissage, ce qui se traduit souvent par une implication envers l'organisation (Paré et Tremblay, 2007). Ainsi, nous proposons l'hypothèse H₄ :

H₄ : Le développement des compétences influence positivement l'implication affective des cadres intermédiaires.

1.2. Le rôle médiateur de l'empowerment psychologique

L'empowerment psychologique correspond à un construit cognitif et individuel incluant souvent les quatre cognitions suivantes : le sens perçu du travail correspondant à la valeur perçue d'un objectif ou d'une finalité du travail en relation avec les croyances, les attitudes et les valeurs personnelles ; le sentiment de compétence exprimant le degré auquel un individu croit en sa capacité d'effectuer son travail de façon efficace ; le sentiment d'autodétermination correspondant au degré auquel un individu a le sentiment d'avoir la liberté de faire des choix dans l'initiation et la régulation de ses actions et le sentiment d'impact défini comme la capacité des personnes d'effectuer les changements désirés, voire de manipuler et de contrôler leur milieu de travail (Thomas et Velthouse, 1990 ; Spreitzer, 1995).

En fait, quelques chercheurs se sont intéressés à l'effet médiateur² de ces quatre cognitions dans la relation entre le leadership d'empowerment et l'implication affective (Konczak et al., 2000). D'après ces chercheurs, il est possible de poser l'hypothèse que le leadership d'empowerment influence l'empowerment psychologique des cadres intermédiaires, qui à son tour, influencerait l'occurrence d'attitudes positives envers l'organisation. D'ailleurs, sur le plan empirique, plusieurs recherches tendent à montrer que les pratiques de gestion adoptées par les leaders influencent positivement l'empowerment psychologique des subordonnés (Migneault et al, 2009). Parallèlement, d'autres recherches illustrent l'influence positive de l'empowerment psychologique sur les attitudes des employés, particulièrement leur implication affective (Chen et Chen, 2008). L'hypothèse H₅ est ainsi envisagée :

H₅ : L'empowerment psychologique agit à titre de médiateur dans la relation entre le leadership d'empowerment et l'implication affective des cadres intermédiaires.

2. Cadre méthodologique de la recherche

L'objectif de cette section est de présenter brièvement l'échantillon de notre enquête, de définir les mesures des variables et d'exposer les méthodes statistiques qui seront utilisées pour la validation empirique de nos hypothèses de recherche.

² Une variable peut être considérée comme médiatrice dans la mesure où elle est essentielle à la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante (Baron & Kenny, 1986).

2.1. Présentation de l'échantillon

L'enquête de notre recherche est menée en face à face auprès de 235 cadres intermédiaires qui travaillent au sein de 27 organisations tunisiennes certifiées ISO 9001. Nous entendons par «cadres intermédiaires» le personnel qui a en charge une équipe, qui est en contact direct avec les employés qui produisent, réalisent l'œuvre, le produit ou le service. Il s'agit des responsables ayant un positionnement hiérarchique intermédiaire notamment les chefs d'équipe, les chefs de service, les contremaîtres, les chefs d'ateliers, les agents techniques, etc.

Les organisations enquêtées opèrent dans divers secteurs d'activité notamment l'industrie des matériaux de construction céramique et verre (2 organisations), l'industrie chimique (5 organisations), l'industrie mécanique et métallurgique (10 organisations), l'industrie de l'électricité, de l'électronique et de l'électroménager (3 organisations), l'industrie agro-alimentaire (4 organisations) et l'industrie diverse (3 organisations).

Le choix des organisations certifiées aux normes ISO 9000 s'explique par l'importance du rôle joué par les cadres intermédiaires dans un tel contexte. En effet, ces cadres sont qualifiés de «relayers du changement», en participant à la mise en place de nouvelles routines dans l'organisation et en contribuant à la modification des comportements. Etant donné qu'ils occupent une place centrale pour conduire les changements inhérents aux démarches qualité, l'importance de ces cadres peut être clairement distinguée (Fuentes et al., 2000).

2.2. Mesure des variables

- Les mesures du leadership d'empowerment ont été appréhendées avec un questionnaire développé principalement à partir de certains travaux théoriques et empiriques (Burke et Coruzzi, 1990 ; Tremblay, Rondeau et Lemelin³, 1998). Ces mesures, faisant l'objet d'une analyse de fréquence, ont été évaluées sur une échelle de Likert, à cinq modalités, allant de jamais (1) à toujours (5).
- L'implication affective a été mesurée à l'aide de 9 items développés par Mowday, Steers et Porter (1979). La réponse à ces items est mesurée sur une échelle de Likert, à 7 modalités allant de (1) fortement en désaccord à (7) fortement en accord.

³ Tremblay M., Rondeau A., Lemelin M., *La mise en oeuvre de pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines a-t-elle une influence sur la mobilisation*, Presses HEC, Montréal, Canada, 1998 cité par Paré G., Tremblay M. (2007).

- Le questionnaire développé par Spreitzer (1995) pour la mesure de l'empowerment psychologique est repris dans notre travail. Ce questionnaire relatif à la mesure de quatre sentiments différents (sens du travail, sentiment de compétence, sentiment d'autodétermination et sentiment d'impact), regroupe 12 items évalués sur une échelle de Likert à 7 modalités, allant de (1) fortement en désaccord à (7) fortement en accord. Il permet de mesurer chacune des quatre dimensions présentées avec 3 items. Les scores des quatre dimensions ont été calculés en faisant la moyenne des résultats aux trois items de chaque dimension.

2.3. Méthodes statistiques

Pour mener à bien notre étude empirique, deux familles de méthodes statistiques sont utilisées, notamment, les méthodes d'analyses factorielles et les méthodes d'équations structurelles. Les analyses factorielles exploratoires, réalisées sous SPSS 11, permettent d'évaluer les propriétés psychométriques des échelles de mesure des différents construits. Les méthodes d'équations structurelles, réalisées sous SMART PLS 2.0, permettent de confirmer la structure de ces échelles de mesure et la structure des relations entre les construits.

3. Résultats

3.1. Analyses préliminaires

L'échantillon utilisé dans cette recherche est constitué de 235 cadres intermédiaires ayant diverses caractéristiques démographiques. En effet, ces derniers ont différents profils, notamment, en ce qui a trait à leur âge, niveau de scolarité et ancienneté.

❖ L'âge

L'âge moyen des répondants est de 34 ans avec un écart type de 8 ans. L'analyse par groupe d'âge montre que 42,6 % des 210 répondants (25 réponses manquantes) sont âgés moins de trente ans, 30,9 % de 31 à 40 ans, 11,7 % de 41 à 50 ans, et seulement 6,1 % sont âgés plus que 51 ans (figure 1).

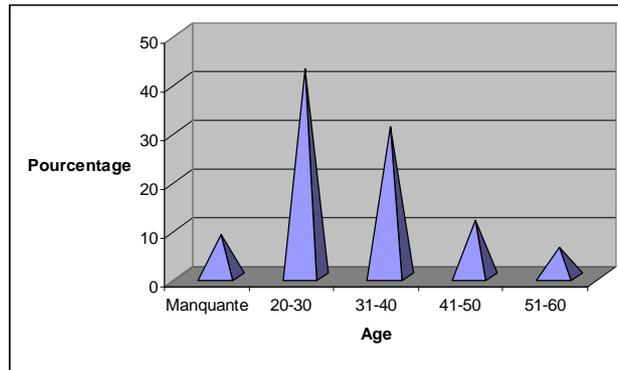


Figure 1 : Répartition des répondants selon leur âge

❖ Le niveau de scolarité

L'analyse révèle que 13,9 % des répondants ont un niveau de scolarité secondaire. Une proportion significative, soit 79,1 %, détient un diplôme universitaire. Seulement, 7 % des répondants n'ont pas indiqué leur niveau de scolarité (figure 2).

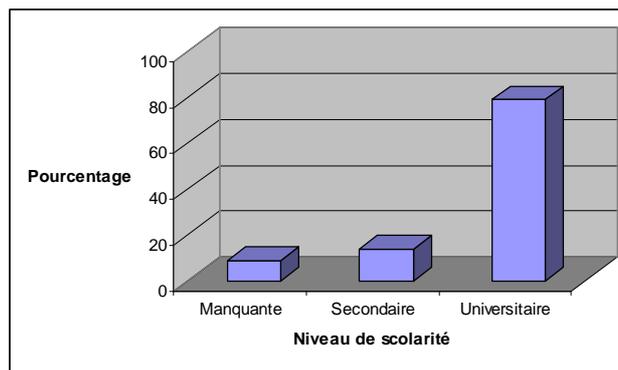


Figure 2 : Répartition des répondants selon leur niveau de scolarité

❖ L'ancienneté

Les répondants ont une ancienneté moyenne de 10 ans avec un écart type de 8 ans. D'après l'analyse, la plupart des cadres intermédiaires, soit 62,2 %, ont une ancienneté ne dépassant pas dix ans ; 17,4 % des répondants ont une ancienneté de 11 à 20 ans ; 7,4 % de 21 à 30 ans et seulement 2,6 % des cadres intermédiaires ont une ancienneté qui dépasse 30 ans (figure 3).

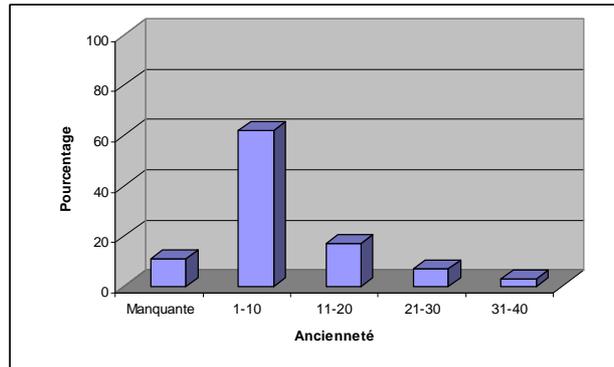


Figure 3 : Répartition des répondants selon leur ancienneté

Une lecture croisée des différentes statistiques nous permet de conclure que 89 réponses sont relatives à des cadres intermédiaires universitaires, âgés moins de 30 ans et ayant une ancienneté inférieure à dix ans. Les propos avancés plus haut montrent que les organisations ont tendance à embaucher de jeunes cadres diplômés, ce qui semble être cohérent avec les constatations de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (2006) stipulant que les organisations ont tendance actuellement à embaucher de jeunes cadres intermédiaires dont les compétences recherchées dépassent le cadre technique pour englober les compétences managériales.

3.2. Analyses des propriétés psychométriques des échelles de mesure

Les analyses des propriétés psychométriques des échelles de mesure permettent d'étudier la qualité des échelles de mesure. Elles reposent généralement sur deux étapes, la première est exploratoire (Analyse factorielle exploratoire), la seconde est confirmatoire (Analyse factorielle confirmatoire) permettant en outre d'apprécier la fiabilité et la validité des échelles de mesure telles que retenues au niveau de la première étape.

L'analyse factorielle exploratoire est réalisée au moyen de la méthode des composantes principales ayant pour objectif d'extraire les principaux axes factoriels et de ne retenir que les items qui sont fortement corrélés avec les facteurs dégagés (contributions factorielles supérieures à 0,5). Les résultats de cette analyse démontrent que « la délégation des responsabilités », « le partage d'information », « le développement des compétences » et « l'empowerment psychologique » sont des variables unidimensionnelles. Ces variables récupèrent respectivement **55,98 ; 64,39 ; 64,85 et 52,16 %** de la variance et présentent des coefficients de cohérence interne acceptables (tableau 1). En outre, cette analyse supporte l'existence d'une structure bidimensionnelle de « la participation à la prise de décision » et de

« l'implication affective ». Un seul facteur est retenu pour chaque variable étant que les deux autres facteurs dégagés présentent de faibles niveaux de cohérence interne. Les facteurs retenus expliquent respectivement 29,09 et 47,19 % de la variance et présentent également des coefficients de cohérence interne⁴ acceptables (tableau 1).

Outre la purification des échelles de mesure à l'aide de l'analyse factorielle exploratoire, il est recommandé de procéder à leur épuration au moyen de l'analyse factorielle confirmatoire. Cette analyse, réalisée sous SMART PLS 2.0, permet d'estimer la fiabilité, la validité convergente ainsi que la validité discriminante des différents construits. A ce titre, le tableau 1 montre que la fiabilité (Rhô de Dillon-Goldstein supérieur à 0,7) et la validité convergente (t de Student supérieur à 1,96 ; Variance Moyenne Extraite supérieure à 0,5) des différents construits sont attestées.

Tableau 1 : Analyse factorielle confirmatoire : Fiabilité et validité convergente

Variables latentes	Items	Contributions factorielles	Test Student
Délégation des responsabilités $\alpha = 0,74$; $\rho = 0,83$; VME = 0,56	del1	0,83	18,74
	del2	0,77	10,93
	del3	0,73	10,04
	del4	0,65	7,06
Participation à la prise de décision $r = 0,51$; $\rho = 0,86$; VME = 0,76	part4	0,85	15,39
	part5	0,89	19,17
Partage d'informations $\alpha = 0,85$; $\rho = 0,91$; VME = 0,77	info1	0,86	19,53
	info2	0,91	36,84
	info4	0,87	29,87
Développement des compétences $\alpha = 0,84$; $\rho = 0,90$; VME = 0,76	comp2	0,85	22,38
	comp3	0,88	25,17
	comp4	0,88	30,62
Implication affective $\alpha = 0,88$; $\rho = 0,91$; VME = 0,64	impl1	0,82	15,59
	impl2	0,71	08,58
	impl3	0,84	18,68
	impl4	0,81	14,37
	impl5	0,82	18,01
	impl7	0,78	14,04
Empowerment psychologique $\alpha = 0,69$; $\rho = 0,81$; VME = 0,52	Sens	0,75	07,90
	Comp	0,71	05,99
	Autodet	0,76	08,18
	Impact	0,66	05,43

α = Alpha de Cronback ; ρ = Rhô de Dillon-Goldstein ; r = corrélation de Pearson ; VME = Variance Moyenne Extraite

⁴ L'Alpha de Cronbach est l'indicateur de cohérence retenu pour les échelles de plus de 3 items, le coefficient de corrélation de Pearson, sinon (Hulin, 2001, p.55).

Le test de la validité discriminante a été également réalisé. En suivant la méthode proposée par Fornell et Larcker (1981), les variances partagées entre les construits et leurs indicateurs respectifs sont comparées aux variances partagées par ces mêmes construits. Ce test nous permet de constater que toutes les variances partagées entre les construits et leurs indicateurs sont supérieures à la valeur maximale de la variance partagée par ces construits, la validité discriminante des différents construits de notre modèle est ainsi soutenue (tableau 2).

Tableau 2: Analyse factorielle confirmatoire : Validité discriminante

	Variables	1	2	3	4	5	6
1	<i>Délégation des responsabilités</i>	0,56					
2	<i>Participation à la prise de décision</i>	0,22	0,76				
3	<i>Partage d'information</i>	0,24	0,19	0,77			
4	<i>Développement des compétences</i>	0,28	0,15	0,36	0,76		
5	<i>Implication affective</i>	0,23	0,17	0,22	0,20	0,64	
6	<i>Empowerment psychologique</i>	0,17	0,06	0,05	0,08	0,20	0,52

L'analyse des deux tableaux précédents nous permet de constater que les conditions de fiabilité et de validité des différents construits sont respectées, nous procédons dans ce qui suit à la vérification des hypothèses.

3.3. Vérifications des hypothèses

La vérification des hypothèses repose sur des analyses de modélisation par équations structurelles réalisées sous SMART PLS 2.0⁵. Les relations envisagées entre les variables sont représentées à la figure 4.

⁵ L'approche PLS ne fait pas de restriction sur la question de multinormalité des données et permet le traitement de modèle complexe (Chin & al, 2003).

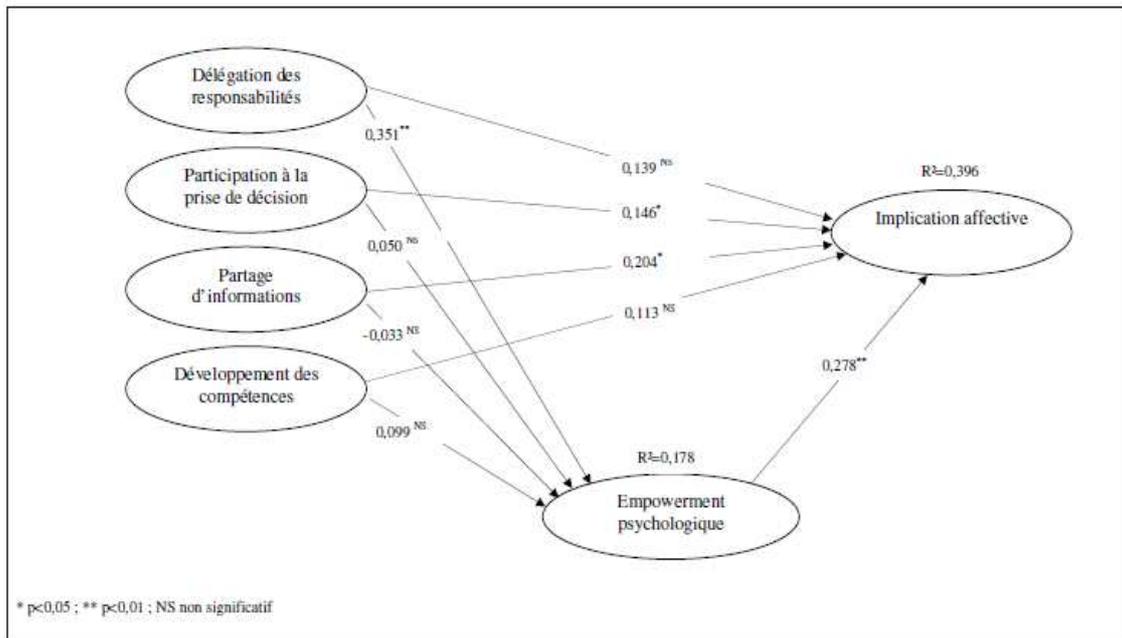


Figure 4 : Estimation des paramètres de l'implication affective des cadres intermédiaires

La première hypothèse stipule que *la délégation des responsabilités influence positivement l'implication affective des cadres intermédiaires*. Les résultats montrent que cette relation est non significative ($\beta=0,139$, $p>0,05$). La première hypothèse est donc non confirmée.

Selon la deuxième hypothèse, *la participation à la prise de décision influence positivement l'implication affective des cadres intermédiaires*. Les résultats indiquent que la participation à la prise de décision est significativement reliée à l'implication affective des cadres intermédiaires ($\beta=0,146$, $p<0,05$). Cette relation positive confirme donc la deuxième hypothèse.

La troisième hypothèse énonce que *le partage d'information influence positivement l'implication affective des cadres intermédiaires*. Les résultats montrent que le partage d'information est aussi significativement relié à l'implication affective des cadres intermédiaires ($\beta=0,204$, $p<0,05$). La troisième hypothèse est donc confirmée.

La quatrième hypothèse stipule que *le développement des compétences influence positivement l'implication affective des cadres intermédiaires*. Les résultats indiquent que le développement des compétences n'influence pas significativement l'implication affective des cadres intermédiaires ($\beta=0,113$, $p>0,05$). La quatrième hypothèse est donc non confirmée.

La cinquième hypothèse avance que *l'empowerment psychologique agit à titre de médiateur dans la relation entre le leadership d'empowerment et l'implication affective des cadres intermédiaires*. Pour valider cette hypothèse, nous vérifions si les conditions énoncées par Baron et Kenny (1986) relatives aux liens de médiation sont respectées. La première condition implique que la variable indépendante est significativement reliée à la variable médiatrice. La seconde condition suppose que la variable médiatrice est significativement liée à la variable dépendante. La troisième condition permet de vérifier la nature partielle ou totale de la médiation. Selon cette condition, une médiation totale suppose que le lien entre la variable indépendante et la variable dépendante n'est plus significatif lorsque la variable médiatrice est considérée, sinon la médiation est partielle.

Selon les résultats, nous constatons que les liens entre la participation à la prise de décision, le partage d'information, le développement des compétences, d'une part, et l'empowerment psychologique, d'autre part, ne sont pas significatifs. Selon la première condition énoncée par Baron et Kenny (1986), nous pouvons avancer que l'empowerment psychologique n'est pas un médiateur dans ces relations. Le test de l'effet médiateur est donc valable uniquement pour la délégation des responsabilités ($\beta=0,351$, $p<0,01$).

En ce qui concerne la deuxième condition, les résultats montrent que le lien entre l'empowerment psychologique et l'implication affective est significatif ($\beta=0,278$, $p<0,01$). Ces résultats montrent également que le lien qui était significatif entre la délégation des responsabilités et l'implication affective ($\beta=0,24$, $p<0,01$) n'y est plus après l'introduction de l'empowerment psychologique dans le modèle ($\beta=0,139$, $p>0,05$). En nous référant à la troisième condition énoncée par Baron et Kenny (1986), nous pouvons avancer que l'empowerment psychologique médiatise totalement le lien entre la délégation des responsabilités et l'implication affective des cadres intermédiaires.

En vue de corroborer cet effet médiateur, nous appliquons le test de Sobel⁶ permettant d'évaluer la significativité de l'effet indirect d'un médiateur (Baron et Kenny, 1986). Ce test s'avère significatif ($Z=2,05$, $p<0,05$). En conséquence, notre cinquième hypothèse est partiellement confirmée, puisque l'empowerment psychologique médiatise uniquement la

⁶ Le test de Sobel consiste à calculer l'erreur standardisée (S_{ab}) de l'effet indirect (ab) à partir des erreurs standardisées des coefficients (a) et (b), notées S_a et S_b . Ce test se calcule selon la formule suivante : $S_{ab} = ab / \text{racine carré de } S_a^2 S_b^2 + b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2$. Ce calcul est de plus en plus intégré dans les logiciels d'équations structurelles. Bien qu'il ne soit pas permis par le logiciel SMART.PLS, ce test se calcule sur plusieurs sites notamment www.danielsoper.com/statcalc/calc31.aspx.

relation entre la délégation des responsabilités et l'implication affective des cadres intermédiaires.

4. Discussion

Nos résultats nous permettent d'abord de constater, qu'en conformité avec notre modèle théorique et les recherches antérieures (Konczak et al., 2000), la participation à la prise de décision influence positivement l'implication affective des cadres intermédiaires. Signalant un intérêt porté aux cadres intermédiaires et constituant leur voix dans l'organisation, la participation à la prise de décision permet à ces cadres de se percevoir comme membre actif, de s'engager envers la réalisation des objectifs fixés, voire de s'impliquer envers l'organisation (Shagholi et al., 2010).

La recherche menée par Jarrar et Zairi (2002) permet de soutenir ces derniers propos en montrant que près de 90% des répondants considère la participation à la prise de décision comme pratique fondamentale d'empowerment. Selon cette recherche, plus la participation est importante dans le cadre de prise de décision, plus l'engagement et l'implication seront forts. Inversement, « moins les gens décident de leur sort, moins ils s'impliquent » (Argyris, 1998).

Parallèlement, les résultats de notre recherche permettent de soutenir l'influence positive du partage d'information sur l'implication affective des cadres intermédiaires. Plus particulièrement, notre recherche met en lumière l'importance relative de la connaissance de la vision et des objectifs à réaliser comme antécédents de l'implication affective. En fait, de nombreuses recherches nous permettent d'appuyer ces résultats. Nous citons à ce titre la recherche de Rowden (2000) soutenant qu'au-delà de l'inspiration des employés, les visions partagées influencent positivement l'implication envers l'organisation. Pour expliquer cette relation, Vuuren et al., (2007) démontrent que le partage d'information assure une meilleure cohérence entre les objectifs personnels et les objectifs organisationnels, ce qui favorise l'identification aux valeurs de l'organisation et l'engagement vers la réalisation des objectifs.

Ensuite, nos résultats nous permettent de constater que la délégation des responsabilités n'a pas d'influence significative sur l'implication affective. Contrairement à d'autres recherches (Mahfooz et al., 2007), cette pratique ne ressort pas lors de notre analyse. En vue d'expliquer cette relation non confirmée, nous remarquons qu'il est possible que les leaders accordent aux cadres intermédiaires de nouvelles responsabilités sans pour autant leur donner une véritable

autonomie d'initiative dans le cadre de leur travail. Ces constats peuvent être appuyés par l'analyse du sentiment d'autodétermination qui prouve que les cadres intermédiaires trouvent qu'ils ne disposent pas d'opportunités considérables d'indépendance et de liberté pour effectuer leur tâche. Forrester (2000) souligne à cet effet que les organisations qui délèguent des responsabilités sans transfert réel de pouvoir connaissent souvent des échecs. Également, nous remarquons que les erreurs ne sont pas tolérées dans le cadre des responsabilités déléguées, ce qui peut limiter la pertinence de cette pratique. En outre, les cadres intermédiaires peuvent ne pas trouver intéressantes les tâches qui leur sont déléguées, essentiellement, lorsque cette délégation porte sur des tâches quotidiennes.

Pareillement, en ce qui a trait au développement des compétences, certaines recherches empiriques (Edgar et Geare, 2005) établissent une relation positive entre cette pratique et l'implication affective, alors qu'elle n'est pas confirmée dans la présente recherche. Pour expliquer cette différence, il est possible de mobiliser les caractéristiques personnelles des cadres intermédiaires, notamment, leur niveau de scolarité. En effet, la plupart des répondants (79,1 %) détient un diplôme universitaire. Le développement des compétences, notamment par la formation, ne constitue probablement pas un apport considérable pour ces cadres et n'influence pas par conséquent leur attitude envers l'organisation. Mowday et al., (1982) avancent à cet effet que les individus ayant un niveau de scolarité élevé ont des attentes que les organisations sont incapables de satisfaire. En pointant l'ampleur du rôle du manager dans la formation de ses collaborateurs, Tremblay et al., (2005) signalent que développer les compétences ne suffit pas, il faut que cette pratique soit accompagnée d'une utilisation judicieuse des compétences pour influencer la confiance, le soutien et l'implication affective. Ces résultats démontrent que les cadres intermédiaires majoritairement jeunes et diplômés ont des besoins qui dépassent le cadre de délégation des responsabilités et de développement des compétences. En effet, ces cadres se veulent des éléments actifs au sein des organisations en ayant la possibilité de participer à la prise de décision et d'accéder aux informations.

Enfin, nos résultats nous permettent de constater que l'empowerment psychologique joue le rôle de médiateur uniquement entre la délégation des responsabilités et l'implication affective. Ces résultats supportent l'existence d'une relation de médiation totale et non partielle. Dans ce sens, la délégation des responsabilités n'a pas de lien significatif avec l'implication mais influence significativement l'empowerment psychologique des cadres intermédiaires, qui influence à son tour leur implication affective. Nos résultats relatifs à la

médiation totale sont cohérents avec les résultats de Konczak et al., (2000). Cette relation de médiation implique, d'une part, que la délégation des responsabilités influence positivement l'empowerment psychologique des cadres intermédiaires. Ce résultat, comparable à celui de Menon (2001), apporte un appui empirique aux propos de Weber (1991) stipulant que la perception qu'un employé a de son environnement est liée à la perception qu'il a des comportements de son leader.

Ce résultat prouve aussi que les facteurs environnementaux ont une influence sur la motivation intrinsèque des employés. Particulièrement, ce résultat soutient les constats de Herzberg stipulant que la délégation permet l'enrichissement des tâches et la réponse aux besoins individuels de niveau supérieur. En effet, l'individu se sent compétent quand son leader lui délègue de nouvelles responsabilités et d'exercer des choix. La personne éprouve un sentiment de compétence quand elle sait faire face aux événements qui se présentent à elle et quand elle sait choisir les solutions.

La relation de médiation implique, d'autre part, que l'empowerment psychologique influence positivement l'implication affective des cadres intermédiaires. Ce résultat est cohérent avec les conclusions de plusieurs chercheurs (Bordin et al., 2007 ; Chen et Chen, 2008). Sur ce point, les résultats de la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) illustrent que plus l'individu se perçoit compétent en regard de la situation de travail, plus il développe un attachement affectif envers l'organisation. Dans cette optique, la culture d'empowerment qui encourage les cadres intermédiaires à se sentir plus importants, responsables et libres de mettre à profit leur intelligence et leurs compétences est perçue comme une marque de confiance ce qui les amène à s'impliquer davantage envers leur organisation (Tremblay et al., 2000). En fait, Liden et al., (2000) expliquent cette relation à travers un processus de réciprocité dans le sens où le sentiment de contrôle prédispose les employés à s'engager vers la réalisation des objectifs de l'organisation et de s'impliquer envers elle.

Conclusion

Les objectifs principaux de cette recherche étaient d'identifier les pratiques de gestion liées au leadership d'empowerment susceptibles d'influencer l'implication affective des cadres intermédiaires et de tester le rôle médiateur de l'empowerment psychologique dans la relation entre le leadership d'empowerment et l'implication affective des cadres intermédiaires. Principalement, trois conclusions peuvent être dégagées. D'abord, la participation des cadres intermédiaires à la prise de décision peut afficher un intérêt porté à cette catégorie de

travailleurs et une reconnaissance de leur capacité à prendre les décisions. Constituant un des modes d'exercice du pouvoir, cette participation leur permet de se percevoir comme membre actif de l'organisation, voire de s'impliquer envers elle. Egalement, le partage d'informations est susceptible de mettre fin à la façon de penser hiérarchique traditionnelle en bâtissant la confiance dans l'organisation toute entière, ce qui a trait à favoriser des attitudes positives envers elle.

Ensuite, la délégation des responsabilités peut ne pas influencer l'implication affective pour plusieurs raisons, particulièrement, le manque d'autonomie accordée dans ce cadre, la délimitation du cadre d'action des responsabilités déléguées, la non acceptation des erreurs commises ainsi que le contenu de la délégation qui peut signifier une charge supplémentaire au lieu d'intéresser les cadres intermédiaires. Pareillement, le développement des compétences peut ne pas avoir d'influence significative sur l'implication affective des cadres intermédiaires pour diverses causes, notamment, leur maîtrise des compétences, le non respect des plans de formation communiqués et le contenu de ces formations orienté plus vers le développement des compétences requises par un poste de travail particulier que vers le développement de l'employabilité.

Enfin, la délégation peut influencer indirectement l'implication affective des cadres intermédiaires, en donnant plus de sens à leur travail et en développant leur sentiment de compétence, ce qui prouve que la considération des deux perspectives de l'empowerment, structurelle et psychologique, peut être centrale dans la compréhension de l'implication affective des cadres intermédiaires.

Comme toute recherche, la présente contient des limites inhérentes aux choix conceptuels et méthodologique qui méritent d'être soulevées. Deux limites doivent être considérées. La première limite est liée au fait que les données sont issues à partir d'un échantillon non représentatif d'organisations certifiées, les résultats de notre recherche ne peuvent pas être généralisables à l'ensemble des organisations. La deuxième limite se rapporte à la nature des variables qui portent uniquement sur une évaluation des perceptions. Certaines voies de recherche pourraient être envisagées à la suite des résultats de ce travail de recherche. Les prochaines recherches pourraient inclure un ensemble plus complet de variables (système de rémunération, pratiques de récompense, etc.) en vue de mieux cerner les liens entre le leadership d'empowerment, l'empowerment psychologique et l'implication affective. Ainsi, il serait important de reproduire cette recherche sur des sous échantillons représentant les

caractéristiques personnelles des répondants. Il serait également intéressant de recueillir de l'information d'un point de vue externe, notamment celui des leaders, en plus d'un point de vue auto-déclaré, ce qui permettra de vérifier les hypothèses avec deux sources de données.

Bibliographie

- Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et de l'Industrie. (2006). *Le middle management un niveau stratégique pour les entreprises*, Conclusion de l'enquête TNS sofres, ACFCI, Ministère des PME.
- Argyris C. (1998). L'empowerment Les habits neufs de l'empereur , *Harvard Business Review*, Mai - juin, 108-125.
- Autissier D. & Wacheux F. (2007). *Manager par le sens Les clés de l'implication au travail*, Editions d'Organisation Groupe Eyrolles.
- Bandura A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Baron R.M. & Kenny D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, p. 1173-1182.
- Bergeron J.L., Léger N.C., Jacques J. & Bélanger L. (1979). *Les aspects humains de l'organisation*, Gaeton morin éditeur.
- Blau P. (1964). *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.
- Boon O.K. & Arumugam V. (2006). The influence of corporate culture on organizational commitment: case study of semiconductor organizations in Malaysia, *Sunway Academic Journal*, Vol. 3, p. 99-115.
- Bordin C., Bartram T. & Casimir G. (2007). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees, *Management Research News*, Vol. 30, N° 1, 34-46.
- Burke W.W. & Coruzzi (1990). *An empirical investigation of empowerment*, Manuscrit non publié in Weber M.S. (1991). *Feelings of Empowerment in Relation To leadership Approach*, Colombia University.
- Chang L.C., Shih C.H. & Lin S.M. (2010). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: a cross-sectional questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 47, p. 427-433.
- Chen H.F. & Chen Y.C. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: An example from Taiwan's state owned enterprises, *Public Personnel Management*, Vol. 37, N°3, p. 279-302.

- Chin W.W., Marcolin B.L. & Newsted P.R. (2003). A partial least square latent variable modelling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronic mail emotion / adoption study, *Information System Research*, Vol. 14, N°2, p. 189-217.
- Darwish A.Y. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behaviour with job satisfaction and performance in a non-western country, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N°1, p. 6-28.
- Edgar F. & Geare A.J. (2005). Employee voice on human resource management, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 43, N°3, p. 361-390.
- Forrester R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea, *The Academy of Management Executive*, Vol. 14, N°3, p. 67-80.
- Fornell C. & Larcker D.F. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement errors, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, p. 39-50.
- Fuentes C.M., Benavent F.B., Moreno M.A.E., Cruz T.G. & Val M. (2000). Analysis of the implementation of ISO 9000 quality assurance systems, *Work Study*, Vol. 49, N°6, 175-187.
- Giffords E.D. (2009). An examination of organizational commitment and professional commitment and the relationship to work environment, demographic and organizational factors, *Journal of Social Work*, Vol. 9, N°4, p. 386-404.
- Hulin C. (2001). Measurement: Cronbach Alpha on two-item scales, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 10, N° 1 & 2, p. 55-69.
- Jarrar Y.F. & Zairi M. (2002). Employee empowerment – a UK survey of trends and best practices, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17, N°5, 266-271.
- Konczak L.J., Stelly D.J. & Trusty M.L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviours: Development of an upward feedback instrument, *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 60, N° 2, p. 301-313.
- Le Bossé Y. (2004). De l'habilitation au pouvoir d'agir : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment, *Nouvelles Pratiques Sociales*, Vol. 16, N°2, p. 30-51.
- Lévy-Leboyer C. (2007). *Re-motiver au travail Développer l'implication de ses collaborateurs*, Eyrolles, Editions d'Organisation.

- Liden R.C., Wayne S.J. & Sparrowe R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, N°3, 2000, p. 34-46.
- Locke E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 3, p. 157-189.
- Lok P. & Crawford J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, N°8, p. 594-613.
- Mahfooz A.A., Rehana A. & Zainal A.A. (2007). Perceived delegation and work related outcomes: The moderating impact of cultural orientations, *Congrès ASAC*, Ontario.
- Manz C.C. & Sims H.P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective, *The Academy of Management Review*, Vol. 5, p. 361-368.
- Mathieu J. E. & Zajac D. M. (1990). Review and Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, Vol. 108, N°2.
- Menon S.T. (2001). Employee empowerment: an integrative psychological approach, *Applied Psychology: An international Review*, Vol. 50, N°1, p. 153-180.
- Migneault P., Rousseau V. & Boudrias J.S. (2009). L'influence des composantes du climat de travail sur l'habilitation des individus, *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, Vol. 59, p. 239-252.
- Morin E. (2003). Sens du travail définition, mesure et validation. In Vandenberghe C., Delobbe N. & Karnas G., *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel*, Louvain la Neuve, UCL Presses Universitaires de Louvain, p. 11-20.
- Mowday R.T., Porter L.W. & Steers R. (1982). *Employee-organization Linkages, the Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press.
- Mowday R.T., Steers R. & Porter L.W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, N°2, p. 224-247.
- Neveu J.P. & Thévenet M. (2002). *L'implication au travail*, éditions vuibert.
- Norris-Watts C. & Levy P.E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, 2004, p. 351-365.
- Paré G. & Tremblay M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment and citizenship behaviours on

information technology professionals turnover intentions, *Group Organization Management*, Vol. 32, N°3, p. 326-357.

- Pearce C.L., Sims H.P., Cox J.F., Ball G., Schnell E., Smith K.E. & Trevino L. (2003). Transactors, transformers and beyond A multi method development of a theoretical typology of leadership, *Journal of Management Development*, Vol. 22, N°4, p. 273-307.
- Rowden R.W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviours and organizational commitment, *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, N°1, p. 30-35.
- Shagholi R., Hussin S., Siraj S., Naimie Z., Azzadzadeh F. & Moayedi F. (2010). Current thinking and future view: participatory management a dynamic system for developing organizational commitment, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 2, p. 250-254.
- Sorrel P. (1995). *L'art de déléguer pour réussir*, Editions Juris-Service.
- Spreitzer G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N° 5, p. 1442-1465.
- Thomas K.W. & Velthouse B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, Vol. 15, N° 4, p. 666-681.
- Tremblay M., Chênevert D., Simard G., Lapalme M.E. & Doucet O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail, *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 30, N°2, p. 69-78.
- Tremblay M., Guay P. & Simard G. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines, *Série scientifique*, Montréal.
- Vandenberghe C., Landry G., Panaccio A-J. (2009). L'engagement organisationnel, In Rojot J., Roussel P., Vandenberghe C., *Comportement organisationnel Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Editions de Boeck Université, p. 275-306.
- Vuuren M.V., Jong M.D.T. & Seydel E.R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12, N°2, p. 116-128.
- Wallace L. & Trinka J. (2009). Leadership and employee engagement, *Public Management*, June, p. 10-13.

- Weber M.S. (1991). *Feelings of Empowerment in Relation To leadership Approach*, Colombia University.

Annexe

Annexe 1 : Synthèse non exhaustive des travaux sur les styles de leadership

	Leadership directif	Leadership transactionnel	Leadership transformationnel	Leadership d'empowerment
Caractéristiques	Il caractérise les comportements d'un leader qui se base sur son pouvoir hiérarchique et son pouvoir de coercition pour influencer les autres.	Il caractérise le leader qui met l'accent sur la poursuite des objectifs classique, qui communique ses attentes et récompense ou punit les employés en fonction de l'atteinte de celles-ci.	Il caractérise le leader qui vise à transformer l'état motivationnel des subordonnés en portant son intérêt sur la réalisation des besoins de niveau supérieur tel que l'autoréalisation.	Il caractérise le leader qui accepte de partager son pouvoir avec ses subordonnés en vue de leur donner davantage de responsabilités et d'autonomie dans le cadre de leur travail.
Comportements des leaders	Diriger, commander, fixer les objectifs, avertir et blâmer.	S'assurer que les choses sont bien faites, mettre en place les stratégies, contrôler les coûts, orienter les employés vers les tâches, contrôler les comportements dysfonctionnels, éviter le chaos.	Concevoir une vision et une mission, inculquer des valeurs, innover, gérer les personnes et leur faire confiance, canaliser l'énergie des employés, les mobiliser autour de nouvelles idées, découvrir le chaos créatif.	Viser le développement des subordonnés, les encourager à réfléchir, à fixer des objectifs, à accepter plus de responsabilités et d'autonomie, les stimuler pour innover et pour se diriger par soi-même, encourager le travail de groupe.

Inspiré des travaux de Pearce & al, (2003)