Document généré le 14 juil. 2025 17:22

Relations industrielles
Industrial Relations

L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés
The Effect of Empowerment on Employees' Adaptive Performance
El efecto del *empowerment* sobre la performance adaptativa

Audrey Charbonnier-Voirin et Assâad El Akremi

Volume 66, numéro 1, hiver 2011

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1005109ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1005109ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)
1703-8138 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Charbonnier-Voirin, A. & Akremi, A. E. (2011). L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *66*(1), 122–149. https://doi.org/10.7202/1005109ar

Résumé de l'article

Les résultats d'une étude menée auprès de 390 employés, obtenus à l'aide de la méthode des équations structurelles, mettent en lumière une influence positive de l'habilitation du supérieur sur la performance adaptative des subordonnés. Les résultats montrent également que la perception d'un soutien de la direction favorise la réussite de l'habilitation du supérieur, en agissant comme une ressource émotionnelle valorisée par les employés dans leur stratégie d'adaptation.

Si les recherches antérieures ont généralement focalisé leur attention sur les antécédents individuels de la performance adaptative, l'étude de l'influence des pratiques managériales sur ce type de performance est en revanche délaissée. Dans cette perspective, l'objectif de cet article est d'explorer l'effet de l'habilitation du supérieur (*managerial empowerment*) sur la performance adaptative au travail, processus visant à accroître l'étendue du pouvoir des individus et leurs capacités à contrôler leur travail. Les cas d'échec des pratiques d'habilitation nous conduisent également à étudier les conditions sous lesquelles ces pratiques peuvent faciliter le développement de la performance adaptative.

Face à la complexification des situations de travail, la capacité des employés à apprendre de nouvelles compétences, à interagir avec divers acteurs et à s'adapter à de nouveaux contextes est devenue essentielle pour la compétitivité des entreprises. Ces comportements au travail, regroupés sous le nom de performance adaptative, sont désormais considérés comme un facteur crucial pour permettre aux organisations d'atteindre leurs objectifs dans un environnement marqué par le changement continu, la complexité et l'incertitude. Ce construit est encore peu étudié.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2011

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

 © DÉPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES, UNIVERSITÉ LAVAL - ISSN 0034-379X – RI/IR, 66-1, 2011, 122-149

L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés

Audrey Charbonnier-Voirin et Assâad El Akremi

Cette étude examine l'influence de l'habilitation du supérieur (*empoyerment* managérial) sur la performance adaptative des employés ainsi qu'une des conditions associée à la réussite d'un tel processus, à savoir le rôle modérateur du soutien managérial perçu. Les résultats obtenus à l'aide de la méthode des équations structurelles sur un échantillon de 390 salariés français mettent en relief l'influence positive de l'habilitation sur la performance adaptative. Les résultats mettent aussi en lumière la présence d'une condition favorable à l'habilitation, en montrant que le soutien perçu par les employés de la part de leur supérieur renforce significativement l'influence de l'habilitation sur leur performance adaptative.

MOTS-CLÉS : soutien managérial, changement organisationnel, stratégie d'adaptation, *empowerment*

La signification donnée à la performance des employés ne cesse d'évoluer (Griffin, Neal et Parker, 2007). Les caractéristiques contextuelles (incertitude, complexité, turbulence, interdépendance) défient les mesures traditionnelles de la performance au travail (Ilgen et Pulakos, 1999 ; Murphy et Jackson, 1999) et participent à redéfinir les comportements qui sont valorisés dans un contexte dynamique (Burke *et al.*, 2006 ; Griffin, Neal et Parker, 2007). L'appel à une plus grande responsabilité décisionnelle et à une forte proactivité des employés est très présent aussi bien dans la théorie que dans la pratique managériale (Parker, Bindl et Strauss, 2010 ; Parker et Collins, 2010). Ainsi la capacité des salariés à apprendre de nouvelles compétences, à faire preuve de créativité et d'initiative, à interagir avec divers acteurs et à s'adapter à de nouveaux contextes devient prépondérante. Ces habiletés, regroupées sous le nom de performance adaptative (Pulakos *et al.*, 2000, 2002, 2006), sont considérées comme un facteur crucial dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Si les travaux inhérents à la performance adaptative représentent des avancées significatives dans le domaine de la performance, ils s'intéressent néanmoins

Audrey Charbonnier-Voirin est enseignante-chercheure à l'INSEEC Business School, Bordeaux, France (acharbonnier@groupeinseec.com).

Assâad El Akremi est maître de conférences à l'Université Toulouse I-Capitole, Toulouse, France (assaad.el-akremi@univ-tlse1.fr).

dans leur grande majorité à ses déterminants individuels, tels que les capacités cognitives ou les traits de personnalité (Allworth et Hesketh, 1996 ; Kozlowski *et al.*, 2001 ; Minbashian, Wood et Beckmann, 2010 ; Pulakos, Dorsey et White, 2006 ; Wei et Lau, 2010).

Le rôle des variables contextuelles, et notamment le rôle du supérieur dans le développement de la performance adaptative est ainsi largement ignoré. Cela est surprenant dans la mesure où plusieurs recherches tentent d'établir l'influence du supérieur hiérarchique sur la performance des employés. En outre, la demande de proactivité et la responsabilité accrue des subordonnés supposent un changement des attitudes des supérieurs et des relations qu'ils entretiennent avec leurs subordonnés. Ces deux dernières décennies ont vu proliférer des modèles de gestion censés accroître la responsabilité, la proactivité et l'initiative à tous les niveaux organisationnels, parmi lesquels les pratiques d'habilitation (*empowerment*) (Forrester, 2000 ; Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005 ; Logan et Ganster, 2007). Malgré la croyance selon laquelle l'habilitation joue un rôle crucial sur la performance et l'efficacité, il existe peu d'études empiriques concernant les effets positifs ou négatifs de telles pratiques et les conditions de leur succès (Huang *et al.*, 2010 ; Logan et Ganster, 2007 ; Peccei et Rosenthal, 2001). À notre connaissance, aucune n'étudie l'influence potentielle de l'habilitation du supérieur sur la performance adaptative, alors que ces deux domaines semblent être étroitement liés. Selon certains auteurs, l'habilitation, en accordant plus de pouvoir et de responsabilités aux salariés dans leur travail, développerait leur motivation et les conduirait à être plus adaptifs et réceptifs à leur environnement (Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005 ; Butts *et al.*, 2009 ; Forrester, 2000 ; Parker, Bindl et Strauss, 2010 ; Spreitzer, 1995, 1996).

Pour répondre à cette problématique, cette étude se propose de tester l'influence de l'habilitation du supérieur sur la performance adaptative. Elle examine également une variable contextuelle susceptible d'agir sur la relation entre l'habilitation du supérieur et la performance adaptative, à savoir le support managérial perçu. Plusieurs études rapportent des cas d'échec des pratiques d'habilitation du supérieur et montrent que leurs avantages potentiels sont souvent limités faute de mettre en place les conditions adéquates (Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005 ; Ford et Fottler, 1995 ; Randolph, 2000). Certains chercheurs ont ainsi suggéré que le soutien social jouerait un rôle prépondérant dans la réussite de l'habilitation (Corsun et Enz, 1999 ; Hackman, 1987 ; Kirkman et Rosen, 1999 ; Logan et Ganster, 2007 ; Mathieu, Gilson et Ruddy, 2006 ; Parker et Price, 1994 ; Peccei et Rosenthal, 2001 ; Spreitzer, 1996). Ainsi le second objectif de cette recherche est de tester le rôle modérateur du soutien managérial perçu sur la relation entre l'habilitation du supérieur et la performance adaptative.

Après avoir exposé le cadre théorique et introduit les hypothèses, les résultats issus d'une étude empirique menée sur un échantillon de 390 employés appartenant à deux entreprises françaises des secteurs de l'aéronautique et des télécommunications seront discutés.

Cadre théorique et hypothèses

La performance adaptative

Face à l'instabilité et à la complexification des situations de travail, la capacité des salariés à s'adapter à de nouveaux contextes et à apprendre de nouvelles compétences est devenue cruciale pour les entreprises. Plusieurs chercheurs ont récemment démontré que la performance adaptative est une composante importante de la performance globale au travail, qui peut être distinguée de la performance dans la tâche et de la performance contextuelle (Han et Williams, 2008 ; Johnson, 2001 ; Pulakos *et al.*, 2000).

La performance adaptative représente la capacité des individus à s'adapter à des situations de travail dynamiques (Hesketh et Neal, 1999). Johnson (2001 : 985) la définit comme l'aptitude d'une personne à modifier ses comportements pour s'adapter à la demande d'un environnement, d'une situation ou d'un événement nouveaux. Plus spécifiquement, les composantes de la performance adaptative peuvent être synthétisées comme la capacité des salariés à : (1) faire preuve de créativité et apprendre continuellement, (2) gérer les situations stressantes, urgentes, imprévisibles et (3) s'adapter à des contextes sociaux et culturels changeants (Allworth et Hesketh, 1996 ; Moss, Dowling et Callanan, 2009).

Les recherches portant sur la performance adaptative étudient généralement les différences individuelles en tant qu'antécédents de cette performance (Ployhart et Bliese, 2006 ; Pulakos, Dorsey et White, 2006), tels les capacités cognitives et les aptitudes mentales ou les traits de personnalité (Allworth et Hesketh, 1996 ; Kozlowski *et al.*, 2001 ; Minbashian, Wood et Beckmann, 2010 ; Pulakos, Dorsey et White, 2006). La performance adaptative est rarement mise en relation avec des variables contextuelles, parmi lesquelles le rôle du supérieur, alors que ce dernier est censé améliorer la performance de ses subordonnés par différentes stratégies, comme le leadership transformationnel (voir par exemple Moss, Dowling et Callanan, 2009) ou la qualité des relations interpersonnelles (voir par exemple Gerstern et Day, 1997). La reconnaissance des efforts consentis par les subordonnés est aussi une dimension importante du rôle que le supérieur peut jouer dans le développement de la performance adaptative. Ainsi, alors que la majorité des recherches s'intéresse exclusivement aux déterminants individuels de la performance adaptative (Allworth et Hesketh, 1996 ; Kozlowski *et al.*, 2001 ; Pulakos, Dorsey et White, 2006), cette étude teste l'influence des variables managériales d'habilitation et de soutien perçu par les employés.

L'habilitation du supérieur

La promesse générale de l'habilitation, soutenue aussi bien en théorie qu'en pratique, est de produire une performance supérieure et des améliorations dans les attitudes et comportements des employés (Logan et Ganster, 2007 ; Spreitzer, 2007). Selon l'approche managériale de l'habilitation, celle-ci peut être définie comme l'ensemble des pratiques de gestion qui visent à accroître l'étendue du pouvoir de décision des individus et leurs capacités à contrôler leur travail (Labianca, Gray et Brass, 2000 ; Konczak, Stelly et Trusty, 2000 ; Raub et Robert, 2010)[1]. Selon Chen et ses collègues (2011), l'habilitation du supérieur hiérarchique reflète les actions qui consistent pour celui-ci à partager le pouvoir avec ses employés en leur déléguant des responsabilités, en les habilitant, en les impliquant dans la prise de décision, en les encourageant à être autonomes et en leur faisant confiance dans leur capacité à gérer leur travail. Konczak et ses collègues (2000) conceptualisent cette habilitation comme un construit multi-facettes composé de différentes dimensions qui correspondent aux pratiques mises en œuvre par un supérieur pour favoriser le processus d'habilitation : (1) déléguer à ses subordonnés le pouvoir nécessaire pour accomplir leurs missions ; (2) encourager la prise de décision autonome ; (3) définir les responsabilités de chacun et responsabiliser à l'égard des résultats ; (4) encourager le développement des compétences ; (5) accorder un droit à l'erreur afin d'encourager la créativité et l'innovation, et (6) partager les informations nécessaires avec les subordonnés pour agir rapidement, efficacement et de manière autonome (Ford et Fottler, 1995 ; Spreitzer, 2007).

Ces dimensions sont cohérentes avec le domaine de la performance adaptative puisqu'elles ont pour objectif d'encourager les employés à gérer leur travail de manière autonome (Konczak, Stelly et Trusty, 2000 ; Raub et Robert, 2010), d'influencer positivement leurs attitudes vis-à-vis de l'apprentissage et du développement de leurs compétences (Ford et Fottler, 1995), d'encourager leur créativité (Alge *et al.*, 2006 ; Konczak, Stelly et Trusty, 2000) ainsi que leur flexibilité et leur réactivité face à une situation nouvelle (Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005 ; Scott et Bruce, 1994).

Ainsi, certaines recherches tendent à montrer que les salariés bénéficiaires de pratiques d'habilitation seraient plus flexibles et plus aptes à s'adapter rapidement que ceux n'en bénéficiant pas (Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005 ; Arnold *et al.*, 2000 ; Scott et Bruce, 1994). L'hypothèse principale des partisans de l'habilitation est que ces pratiques encouragent l'autonomie, l'initiative et la flexibilité et permettent ainsi aux salariés de s'adapter et de répondre aux conditions de travail mouvantes (Lawler, 1992 ; Malone, 1997). Cette relation habilitation / adaptabilité a reçu un relatif soutien empirique au regard de certaines dimensions de l'habilitation du supérieur telles que les pratiques visant

à accroître l'autonomie dans le travail (Chebat et Kollias, 2000 ; Niehoff, Enz et Grover, 1990 ; Scott et Bruce, 1994) ou à partager le pouvoir décisionnel et les informations (Sumukadas et Sawhney, 2004). Selon Allworth (2003), les pratiques de responsabilisation prédiraient la performance adaptative. Chebat et Kollias (2000) ainsi que Ahearne, Mathieu et Rapp (2005) ont montré que l'habilitation est un antécédent de l'adaptabilité individuelle des vendeurs face au client.

L'influence de l'habilitation du supérieur sur la performance adaptative résiderait dans l'argument traditionnel selon lequel l'engagement des salariés dans le processus décisionnel développerait leur motivation intrinsèque et ce faisant, améliorerait leur performance. À ce titre, les théories consacrées à la conception des tâches et à l'enrichissement du travail ont montré que les sentiments de contrôle et d'utilité conduisent à adopter un ensemble de comportements bénéfiques pour l'organisation (Hackman et Oldham, 1980 ; Herzberg, 1959 ; Parker, Bindl et Strauss, 2010). L'argument invoqué est que la participation des employés au processus décisionnel est en soi valorisante et désirée. La participation conduirait les individus à éprouver un sentiment de responsabilité plus élevé, d'utilisation efficace des compétences et induirait une meilleure compréhension de l'ensemble des opérations de l'organisation (Buch et Spangler, 1990 ; Leana et Florkowsky, 1992 ; Parker, Bindl et Strauss, 2010). Ce faisant, les salariés seraient motivés à prendre des initiatives et à faire des efforts pour accomplir les objectifs de l'organisation (Cook, 1994 ; Pfeffer et Veiga, 1999). Ceci nous amène à formuler l'hypothèse 1 selon laquelle :

H1 : L'habilitation du supérieur est positivement reliée à la performance adaptative des employés.

Le soutien managérial perçu

Les cas d'échecs des pratiques d'habilitation conduisent à réfléchir aux conditions sous lesquelles celles-ci peuvent positivement influencer le domaine de la performance au travail. Certaines études montrent que les avantages potentiels de l'habilitation ou d'un processus de délégation peuvent être réduits faute de mettre en place des conditions favorables, en particulier en l'absence d'un soutien suffisant accordé aux employés (Corsun et Enz, 1999 ; Hackman, 1987 ; Hackman et Oldham, 1980 ; Kirkman et Rosen, 1999, Logan et Ganster, 2007 ; Mathieu, Gilson et Ruddy, 2006 ; Parker et Price, 1994 ; Peccei et Rosenthal, 2001 ; Spreitzer, 1996). L'habilitation peut avoir un côté sombre aussi bien pour les employés que pour leurs supérieurs (Spreitzer, 2007). Elle peut en effet paradoxalement s'accompagner d'un accroissement de contrôle social (Barker, 1993 ; Bartunek et Spreitzer, 2006) pouvant représenter une source de mal-être

pour les subordonnés. À cet égard, Spreitzer et ses collègues (1997) trouvent un lien significatif et positif entre certaines dimensions de l'habilitation du supérieur et l'accroissement du stress au travail. Selon Randolph (2000), l'habilitation du supérieur s'accompagne d'un partage des risques et des responsabilités qui suppose un renouvellement des modes de reconnaissance et de soutien de la part de la direction.

Le soutien managérial perçu se définit comme étant les croyances générales des employés concernant la manière et l'étendue dont leur supérieur valorise leurs contributions et se préoccupe de leur bien-être (Stinglhamber et Vandenberghe, 2002). En d'autres termes, le soutien managérial perçu est évalué par les subordonnés comme la possibilité que leur supérieur récompense des efforts de travail accrus et réponde à leurs besoins socio-émotionnels, en particulier d'estime de soi, d'approbation, de reconnaissance et d'affiliation (Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Stinglhamber et Vandenberghe, 2002). Il peut également être vu comme l'assurance qu'une aide sera disponible pour réaliser le travail efficacement lorsque le salarié sera confronté à des situations délicates ou stressantes (George *et al.*, 1993). Le soutien managérial perçu représente ainsi les croyances des employés quant à l'étendue avec laquelle le supérieur hiérarchique leur accorde une assistance à la fois instrumentale (liée au travail) et émotionnelle (Thoits, 1985 ; Ng et Sorensen, 2008). Il représenterait un indicateur fort de la qualité de la relation d'échange entre le subordonné et son supérieur. Malgré les différentes facettes du soutien managérial perçu, celui-ci représente, à l'instar du soutien organisationnel perçu, un construit unidimensionnel (Eisenberger *et al.*, 1986 ; Shore et Tetrick, 1991) par lequel le salarié apprécie globalement les intentions bienveillantes, ou au contraire malveillantes, de son supérieur à son égard.

La perception des employés concernant le soutien apporté par leur supérieur peut être appréhendée comme une condition de réussite d'un processus d'habilitation, du moins comme facilitant ce dernier (Hackman, 1987 ; Kirkman et Rosen, 1999 ; Mathieu, Gilson et Ruddy, 2006 ; Spreitzer, 1996). En encourageant et en prenant en considération les besoins socio-émotionnels des salariés, le supérieur instaure un climat de « sécurité psychologique » (Mathieu, Gilson et Ruddy, 2006 : 99). Le soutien managérial a un effet positif sur le bien-être des salariés (Beehr, 1985 ; Fisher, 1985) et apparaît être une ressource importante pour affronter le stress au travail (Seers *et al.*, 1983 ; Cummins, 1990). À ce titre, le soutien du supérieur exercerait un rôle modérateur, de « tampon » (Beehr et Drexler, 1986), susceptible d'affaiblir, voire d'éliminer, l'impact des caractéristiques stressantes du travail sur les réactions négatives des salariés (House, 1981). Il s'agirait d'une ressource émotionnelle importante qui permettrait aux employés de mieux s'adapter à des environnements stressants et qui constituerait une

assistance dans un environnement dynamique qui privilégie l'autonomie (Butz, Dietz et Konovsky, 2001 ; Ng et Sorensen, 2008).

Le supérieur, en prenant en considération les besoins de chacun de ses employés, en donnant un feedback sur les réalisations et en récompensant les contributions, les aiderait à construire leur identité sociale et à mieux interpréter leur environnement de travail (Ng et Sorensen, 2008). Il répondrait également au besoin d'estime, d'approbation et de reconnaissance des salariés et améliorerait leur sentiment de compétence, d'auto-détermination et de sens (Chen, Lam et Zhong, 2007 ; Kirkman et Rosen, 1999 ; Mathieu, Gilson et Ruddy, 2006). Ce faisant, le soutien perçu de la part du supérieur renforcerait l'influence des pratiques d'habilitation managériales sur les comportements de travail, en influençant leur volonté et leur capacité à prendre des responsabilités (Ling *et al.*, 2008). Autrement dit, le lien entre l'habilitation et la performance adaptative devrait être plus fort lorsque le salarié se sent soutenu par son supérieur. Les résultats obtenus par Butts et ses collaborateurs (2010) montrent que les pratiques d'habilitation sont davantage susceptibles d'aboutir à des résultats bénéfiques lorsqu'elles sont perçues comme étant motivées par une réelle préoccupation pour le bien-être des employés, autrement dit, lorsque le soutien managérial est perçu comme étant élevé. Celui-ci aurait ainsi un impact important sur la relation entre l'habilitation et les résultats des employés (Butts *et al.*, 2010), d'où l'hypothèse :

H2 : Le soutien managérial perçu modère la relation entre l'habilitation du supérieur et la performance adaptative des employés. Plus spécifiquement, la relation entre l'habilitation du supérieur et la performance adaptative des employés est plus forte lorsque la perception du soutien managérial est forte. À l'opposé, la relation entre l'habilitation du supérieur et la performance adaptative des employés est plus faible lorsque la perception du soutien managérial est faible.

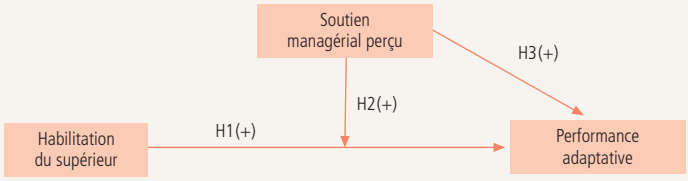
Plusieurs mécanismes expliqueraient également l'influence directe du soutien managérial perçu sur la performance individuelle au travail. En premier lieu, le fait de se sentir soutenu inciterait l'employé à accroître ses efforts pour atteindre les objectifs organisationnels, car ce soutien renforcerait sa croyance que ses efforts seront reconnus et valorisés (Eisenberger *et al.*, 1986 : 501). En second lieu, le soutien apporté par le supérieur permettrait de répondre aux besoins socio-émotionnels des individus (par la prise en compte de leurs attentes, objectifs, sentiments, opinions). Ils seraient ainsi conduits à inclure l'appartenance à l'organisation dans leur identité et la réalisation des objectifs de l'entreprise dans leur rôle. Enfin, sur la base de la norme de réciprocité, les perceptions d'un traitement favorable reçu génèreraient en retour un sentiment d'obligation chez les employés d'accroître leurs efforts au travail. En contrepartie du soutien perçu, les salariés développeraient leurs performances dans le rôle et extra rôle

(Lynch, Eisenberger et Armeli, 1999) pour aider l'organisation ou leur supérieur à atteindre leurs objectifs (Aselage et Eisenberger, 2003 ; Rhoades et Eisenberger, 2002). Le soutien managérial perçu prédirait ainsi la performance adaptative (Allworth, 2003 ; Ford *et al.*, 1992 ; Griffin et Hesketh, 2003).

H3 : Le soutien managérial perçu est positivement relié à la performance adaptative des employés.

Notre modèle de recherche est présenté dans la figure 1.

FIGURE 1
Modèle de recherche



Méthodologie

Procédure et échantillon

Afin de tester nos hypothèses, un questionnaire a été envoyé à 980 salariés de deux entreprises françaises travaillant l'une dans le secteur de l'aéronautique (effectif de 468 salariés) et l'autre dans le secteur des télécommunications (effectif de 297 salariés). Les employés de ces entreprises ont fréquemment à gérer des situations de travail nouvelles et complexes (urgences, nouveaux projets, résolution de nouveaux problèmes, variabilité de la charge de travail par exemple), qui nécessitent diverses interactions (collègues du service ou des autres services, salariés d'autres entités et de partenaires, gestionnaires). Ces deux entreprises sont également engagées dans un processus de partage du pouvoir et de délégation de responsabilités afin que les employés disposent de l'autonomie nécessaire pour gérer leurs missions et atteindre les objectifs assignés.

Avant l'envoi du questionnaire à l'ensemble des employés, les entreprises partenaires ont communiqué auprès d'eux un message visant à assurer leur adhésion au projet de recherche ainsi que l'indépendance de l'université en charge de l'étude. Lorsque les conditions le permettaient, les chercheurs sont intervenus directement auprès des répondants potentiels afin de leur expliquer l'objectif de l'enquête et répondre à leurs interrogations.

Différents moyens étaient offerts aux répondants pour participer à l'enquête : une version papier, une version électronique ainsi qu'une version en ligne.

Trois relances ont été effectuées par courrier électronique, généralement à une semaine d'intervalle, portant le temps de recueil des données dans chacune des entreprises à un mois environ.

Au total, 390 questionnaires ont été recueillis, soit un taux de participation de 39,8 % (295 questionnaires complets retournés pour l'entreprise aéronautique, soit un taux de participation de 63 % ; 95 questionnaires pour l'entreprise de télécommunications, soit un taux de participation de 32 %). L'échantillon comprend plus de 80 % d'hommes et près de 20 % de femmes. La répartition selon l'âge et l'ancienneté est relativement homogène. L'âge moyen est de 38 ans (médiane : 39 ans) avec une ancienneté moyenne de 10 ans (médiane : 6 ans). L'échantillon final comprend 6,7 % d'employés, 9,7 % de techniciens, 1,8 % d'agents de maîtrise, 50,8 % d'ingénieurs, 24,6 % de cadres et 6,4 % de cadres supérieurs. Le niveau de diplômes est relativement élevé avec plus de 48 % des répondants ayant un bac + 5. Ce constat s'explique notamment par une représentation importante d'ingénieurs (plus de 60 % dans l'entreprise aéronautique) et de cadres (plus de 60 % dans l'entreprise de télécommunications).

Mesures

Les répondants étaient invités à évaluer leurs perceptions concernant l'habilitation et le soutien de leur supérieur ainsi que leur performance adaptative sur une échelle de Likert en 7 points (1 = pas du tout d'accord, 7 = tout à fait d'accord).

Habilitation du supérieur : L'habilitation du supérieur a été évaluée en utilisant l'échelle développée par Konczak et ses collègues (2000) ; le *Leader Empowering Behavior Questionnaire* (LEBQ) qui comporte 17 items. Cette échelle a été traduite conformément aux recommandations de Vallerand (1989). Une traduction littérale de chaque item de la version originale a dans un premier temps été réalisée, accompagnée si nécessaire de la proposition d'un item mieux adapté au contexte français (tournures de phrases ou expressions françaises). Ce travail préliminaire a été soumis à un comité de chercheurs bilingues et spécialisés dans le domaine de la gestion des ressources humaines. La version sur laquelle a émergé un consensus a été administrée en face à face auprès de 23 salariés afin de clarifier ou préciser certains items. L'échelle finale, dont les résultats des analyses factorielles confirmatoires sont présentés dans le tableau 1, présente une fiabilité de cohérence interne satisfaisante (Rhô de Jöreskog des dimensions : .86, .89 et .79) et un bon ajustement aux données recueillies (CFI = .98, RMSEA = .08, NFI = .98).

Soutien managérial perçu : L'outil de mesure utilisé est directement adapté du SPOS (*Survey of Perceived Organizational Support*) créé par Eisenberger *et al.* (1986) pour lequel le terme « *organisation* » a été remplacé par « *manager* » conformément aux études portant sur le soutien perçu de la part du supérieur

hiérarchique (Shore et Tetrick, 1991). Nous avons retenu une version courte de huit items validée en langue française (Stinglhamber et Vandenberghe, 2002) dont les résultats des analyses factorielles confirmatoires sont présentés dans le tableau 2. La fiabilité de l'échelle (Rhô de Jöreskog = .92) et les indices d'ajustement de l'échelle sont satisfaisants (CFI = .97, RMSEA = .09, NFI = .97).

Performance adaptative : Une échelle de mesure de la performance adaptative a été créée à partir des travaux de Pulakos et ses collègues (2000, 2002), plus particulièrement sur la base des définitions qu'ils ont données aux huit dimensions du construit : (1) gérer des situations de travail incertaines et imprévisibles ; (2) maîtriser les urgences ou les situations de crise ; (3) résoudre les problèmes nouveaux ; (4) gérer des situations de travail stressantes ; (5) apprendre de nouvelles tâches, technologies et procédures de travail ; (6) démontrer une adaptabilité interpersonnelle ; (7) démontrer une adaptabilité culturelle, et (8) faire preuve d'une adaptabilité physique.

Au total, 36 items ont été générés puis examinés par cinq experts du comportement organisationnel, qui ont jugé la validité de contenu de l'échelle. Afin de s'assurer de la clarté et de la bonne compréhension des items, l'échelle a par la suite été administrée auprès de 18 salariés. Cette procédure a conduit à la sélection de 19 items. À la suite des analyses factorielles exploratoires[2] et confirmatoires (présentées dans le tableau 3), cinq facteurs interprétables ont émergé : (1) efforts d'apprentissage ; (2) créativité ; (3) réactivité face aux urgences et aux imprévus ; (4) adaptabilité interpersonnelle, et (5) gestion du stress. L'échelle présente des coefficients Rhô de Jöreskog satisfaisants (respectivement de .80, .82, .85, .74 et.75) et un bon ajustement (CFI = .97, RMSEA = .06, NFI = .95).

Variables de contrôle : Nous avons intégré l'âge, le sexe, le niveau de diplôme et l'ancienneté comme variables de contrôle car plusieurs recherches ont montré que celles-ci pouvaient influencer différentes formes de performance (Johnson, 2001 ; Sturman, 2003 ; Ng et Feldman, 2008). Aucune de ces variables n'est significativement associée à la performance adaptative (sexe : γ = -.04, T de Student = -1.01 ; âge : γ = .11, T de Student = 1.56 ; ancienneté : γ = -.02, T de Student = -1.27 ; diplôme : γ = .08, T de Student = 0.81). Suivant les recommandations de Becker (2005), nous n'avons pas intégré ces variables dans la suite des analyses pour tester les liens entre l'habilitation du supérieur, le soutien managérial perçu et la performance adaptative.

Désirabilité sociale : Avoir recours aux questionnaires auto-administrés sur le thème de la performance au travail présente le risque d'un biais de désirabilité sociale, les individus ayant tendance à surestimer leurs capacités (Mabe et West, 1982). Afin de contrôler ce biais potentiel, nous avons utilisé une version courte de dix items de l'échelle de désirabilité sociale de Crowne et Marlowe (1960).

TABLEAU 1

Résultats des analyses factorielles confirmatoires pour le construit d'habilitation du supérieur

Item	Facteur			Erreur de variance	Corrélation multiple au carré pour chaque indicateur	Rhô de Jöreskog
	Délégation de responsabilités	Partage d'information	Développement des compétences			
Mon supérieur hiérarchique						
1. me donne le pouvoir de faire des changements pour améliorer les choses dans mon travail*	.86	–	–	.27	.73	
2. me donne le pouvoir de prendre des décisions qui visent à améliorer les procédures et les processus de travail	.78	–	–	.40	.60	
3. me délègue le pouvoir qui correspond à mon niveau de responsabilités	.72	–	–	.47	.53	
4. m'encourage à tester de nouvelles idées, même s'il existe un risque d'échec	.71	–	–	.50	.50	
5. en cas de problème, m'aide à trouver mes propres solutions plutôt que de me dire ce qu'il voudrait que je fasse	.61		–	.63	.37	0.86
6. me transmet les informations dont j'ai besoin pour être performant	–	.90	–	.19	.81	
7. me donne l'information dont j'ai besoin pour répondre aux besoins des clients et/ou des autres services	–	.84	–	.30	.70	
8. me communique les informations nécessaires à la réalisation de mes objectifs de travail	–	.82	–	.33	.67	0.89
9. m'encourage à progresser en me confiant de nouvelles missions	–	–	.81	.34	.66	
10. me donne souvent l'opportunité de développer de nouvelles compétences	–	–	.79	.38	.62	
11. m'encourage à développer mes compétences par l'utilisation systématique de méthodes de résolution de problèmes	–	–	.63	.60	.40	0.79

*Solution complètement standardisée

TABLEAU 2

Résultats des analyses factorielles confirmatoires pour le construit de soutien managérial perçu

Item	Facteur: Soutien managérial perçu	Erreur de variance	Corrélation multiple au carré pour chaque indicateur	Rhô de Jöreskog
Mon supérieur hiérarchique				
1. est réellement soucieux de mon bien-être*	.84	.30	.70	
2. prend fortement en considération mes objectifs et mes valeurs	.83	.31	.69	
3. prend en considération mes opinions	.83	.31	.69	
4. cherche à rendre mon travail aussi intéressant que possible	.80	.37	.63	
5. se préoccupe très peu de moi	.79	.37	.63	
6. fait le nécessaire pour m'aider à effectuer mon travail au mieux de mes capacités	.78	.39	.61	
7. m'apporte son aide quand j'ai un problème	.75	.43	.57	
8. même quand j'effectue le meilleur travail possible, mon supérieur ne le remarque pas	.71	.49	.51	.92

*Solution complètement standardisée

Résultats

Test de la variance commune et de la désirabilité sociale

Les échelles utilisées ont été complétées par la même source (les employés) au même moment, ceci pouvant causer une inflation artificielle des résultats due à la variance commune. Afin de contrecarrer ce biais potentiel, les recommandations statistiques et non statistiques données par Podsakoff et ses collaborateurs (2003) ont été suivies (notamment le fait de séparer les variables dans le questionnaire et d'assurer l'anonymat des participants). Sur le plan statistique, nous avons ajouté une variable latente qui représente la méthode commune au modèle initial à trois facteurs (qui comprend les variables d'habilitation du supérieur, de soutien managérial perçu et de performance adaptative) afin de mesurer la potentielle amélioration dans l'ajustement du modèle liée à l'ajout de ce facteur méthode. Ce modèle bénéficie d'un ajustement ($\chi^2[59] = 263.14$, CFI = .97, NFI = .96, RMSEA = 0.08) n'étant pas significativement différent du modèle qui n'inclut pas le facteur méthode ($\Delta\chi^2[8] = 14.57$, *ns*). De plus, le facteur méthode augmente de 14 % la variance totale, ce qui est plus faible que le pourcentage généralement lié aux questionnaires auto-administrés sur les perceptions au travail (25 %, Williams, Cote et Buckley, 1989). En outre, les corrélations entre l'habilitation du supérieur, le soutien managérial perçu et la performance adaptative restent les mêmes que le facteur méthode soit inclus ou non dans le modèle testé.

TABLEAU 3

Résultats des analyses factorielles confirmatoires pour le construit de performance adaptative

Item	Facteur					Erreur de variance	Corrélation multiple au carré pour chaque indicateur	Rhô de Jöreskog
	Efforts d'apprentissage	Créativité	Réactivité face aux urgences et aux imprévus	Adaptabilité interpersonnelle	Gestion du stress			
1. Je recherche toutes les occasions qui me permettent de développer mes performances (formation, groupes de travail, échanges avec les collègues, etc.) *	.75	–	–	–	–	.44	.56	
2. Je suis à l'affût des dernières innovations dans mon domaine professionnel pour améliorer ma manière de travailler	.72	–	–	–	–	.48	.52	
3. Je me prépare au changement en participant à tout projet ou mission qui le permet	.70	–	–	–	–	.50	.50	
4. Je me forme régulièrement, dans ou en dehors de l'entreprise, pour maintenir mes compétences à jour	.67	–	–	–	–	.55	.45	.80
5. J'intègre des informations très variées pour trouver une solution innovante	–	.86	–	–	–	.26	.74	
6. Je développe de nouveaux outils et méthodes pour résoudre ces problèmes inédits	–	.71	–	–	–	.49	.51	
7. Je n'hésite pas à aller contre certaines idées bien établies pour proposer une solution novatrice	–	.69	–	–	–	.53	.47	
8. Dans mon service, on compte sur moi pour proposer des solutions nouvelles	–	.64	–	–	–	.59	.41	.82
9. J'analyse très vite les solutions possibles et leurs implications pour choisir la plus appropriée d'entre elles	–	–	.85	–	–	.27	.73	
10. Je décide vite des actions à entreprendre pour résoudre le problème	–	–	.84	–	–	.30	.70	

TABLEAU 3 (suite)

Item	Facteur					Erreur de variance	Corrélation multiple au carré pour chaque indicateur	Rhô de Jöreskog
	Efforts d'apprentissage	Créativité	Réactivité face aux urgences et aux imprévus	Adaptabilité interpersonnelle	Gestion du stress			
11. Je parviens à orienter toute mon attention sur la situation pour agir rapidement	–	–	.72	–	–	.48	.52	
12. Je réorganise facilement mon travail pour m'adapter à la nouvelle situation	–	–	.62	–	–	.62	.38	.85
13. Je cherche à comprendre les points de vue de mes interlocuteurs pour pouvoir mieux échanger avec eux	–	–	–	.76	–	.43	.57	
14. Je développe de bonnes relations avec tous mes interlocuteurs car c'est un élément important de mon efficacité	–	–	–	.71	–	.50	.50	
15. J'ajuste volontiers mon comportement lorsqu'il s'agit de travailler avec ces personnes	–	–	–	.57	–	.66	.32	
16. Pour mieux collaborer avec ces personnes, j'apprends de nouvelles manières de faire mon travail	–	–	–	.54	–	.70	.30	.74
17. Par mes conseils et mon comportement, j'aide mes collègues à maîtriser leur stress	–	–	–	–	.71	.49	.51	
18. Je cherche des solutions en discutant calmement avec mes collègues	–	–	–	–	.71	.50	.50	
19. Je conserve mon calme dans les situations où j'ai à prendre de nombreuses décisions	–	–	–	–	.69	.52	.48	.75

*Solution complètement standardisée

Enfin, concernant la désirabilité sociale, sa corrélation avec la performance adaptative est de .15 (*ns*), suggérant qu'elle ne constitue pas un biais sérieux dans cette étude.

Statistiques descriptives et corrélations

Le tableau 4 indique les statistiques descriptives et les corrélations bi-variées concernant les variables du modèle. Les coefficients de fiabilité sont présentés sur la diagonale.

TABLEAU 4

Statistiques descriptives et corrélations bi-variées entre les variables

Variable	Moyenne	Ecart type	1	2	3	4	5	6	7
1. Sexe [a]	-	-	-						
2. Âge	37.95	8.83	-.062	-					
3. Ancienneté	9.94	9.75	-.108*	.109*	-				
4. Diplôme [b]	-	-	.118*	-.140**	-.439**	-			
5. Habilitation du supérieur	4.89	1.02	.003	.018	.134**	.052	(.93)		
6. Soutien managérial perçu	4.78	1.12	.008	.006	.019	.034	.503**	(.94)	
7. Performance adaptative	5.27	0.58	-.022	.085	-.012	.033	.317**	.291**	(.87)

* $p < .05$; ** $p < .01$

a : Sexe codé 0 = homme et 1 = femme.

b : Diplôme codé -2 = (BEP, CAP, non obtention du bac), 0 = bac, 1 = bac + 1, 2 = bac + 2, 3 = licence, 4 = (master 1, bac + 4), 5 = (master, bac + 5), 8 = doctorat.

Test des hypothèses

La méthode des équations structurelles (Lisrel 8.5) a été utilisée afin de tester les hypothèses. Le modèle testé présente un ajustement aux données recueillies correct (χ^2 = 316.58, *df* = 67, CFI = .91, RMSEA = .09, NFI = .90). Sans être parfait, l'évaluation multicritères de cet ajustement est acceptable (Hooper, Coughlan et Mullen, 2008).

Les variables ont été centrées avant de constituer le terme représentant l'interaction entre l'habilitation du supérieur et le soutien perçu conformément aux recommandations d'Aiken et West (1991) pour le test de l'effet d'interaction. Afin d'évaluer cet effet, la démarche de Ping (1995) a été utilisée car elle présente une rigueur comparable aux autres méthodes d'analyse (Cortina, Chen et Dunlap, 2001), tout en étant plus simple d'utilisation (Al Ekremi, 2005)[3].

Le tableau 5 présente les résultats liés au test des hypothèses, étape par étape afin de montrer l'évolution du pouvoir explicatif du modèle.

TABLEAU 5
Résultats du modèle testé

	Performance adaptative		
	(1)	**(2)**	**(3)**
Variables de contrôle [a]			
Sexe	-.04	_	_
Âge	.11	_	_
Ancienneté	-.02	_	_
Diplôme	.08	_	_
Variables indépendantes			
Habilitation du supérieur		.38	.37*
Soutien managérial perçu		.19	.20*
Effet d'interaction			
Habilitation x Soutien			.29*
R^2	.02	.23	.27

* Coefficient gamma standardisé, $p < .05$

a : Sur la base des recommandations de Becker (2005) et de Spector et Brannick (2010), nous avons omis les variables de contrôle dont l'impact n'est pas significatif des analyses subséquentes.

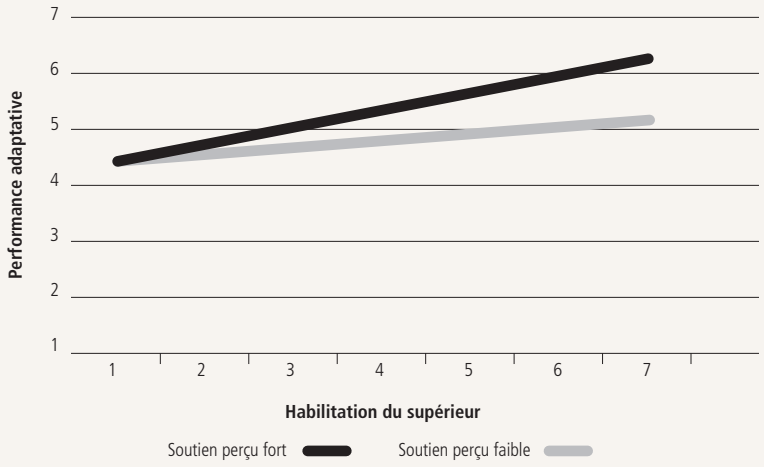
L'effet de l'habilitation du supérieur sur la performance adaptative est significatif ($\gamma = .37$, $\rho < .05$, T de Student = 5.76). L'hypothèse H1 est donc vérifiée.

Par ailleurs, l'interaction du soutien managérial perçu avec l'habilitation est significativement reliée à la performance adaptative ($\gamma = .29$, $\rho < .05$, T de Student = 4.96). Pour interpréter la nature de cette interaction, la figure 2 représente graphiquement l'effet de modération du soutien managérial perçu sur la relation entre l'habilitation du supérieur et la performance adaptative. Le soutien managérial perçu est également positivement associé à la performance adaptative ($\gamma = .20$; $\rho < .05$, T de Student = 3.43). Les hypothèses H2 et H3 sont donc vérifiées.

La figure 2 montre que le soutien managérial perçu renforce significativement l'effet de l'habilitation du supérieur sur la performance adaptative. Si le soutien managérial perçu n'apparaît pas comme une condition absolument nécessaire pour que l'habilitation agisse sur la performance des employés (la performance adaptative est améliorée lorsque l'habilitation du supérieur augmente, mais très faiblement), un niveau élevé de soutien perçu accroît fortement l'effet de l'habilitation sur la performance adaptative. Autrement dit, l'habilitation du supérieur semblerait plus efficace lorsque les employés pensent que leur supérieur prend en considération leurs besoins et valorise leurs contributions au succès organisationnel. Conformément aux arguments avancés dans la littérature, le soutien managérial perçu peut donc être considéré comme une condition facilitant la réussite du processus d'habilitation (Spreitzer, 1996 ; Randolph, 2000).

FIGURE 2

Le rôle modérateur du soutien managérial perçu sur la relation entre l'habilitation du supérieur et la performance adaptative



N.B. : Le graphique représente l'influence du niveau d'habilitation du supérieur sur la performance adaptative, lorsque le soutien managérial est perçu comme étant fort (ligne noire), ou au contraire faible (ligne grise).

Discussion

La présente étude montre un lien positif entre le soutien managérial perçu et la performance adaptative, d'une part, l'habilitation du supérieur et la performance adaptative, d'autre part, ainsi que le rôle modérateur du soutien managérial perçu sur cette relation. Nos résultats fournissent plusieurs implications théoriques et managériales. Les limites et voies de recherche de ce travail sont également discutées.

Contributions théoriques

Cette étude contribue à la littérature consacrée à la performance adaptative, d'une part et à l'habilitation du supérieur, d'autre part. Les études empiriques concernant les antécédents de la performance adaptative sont peu nombreuses et s'intéressent quasi exclusivement à des variables explicatives individuelles, telles que les traits de personnalité ou les capacités cognitives (Allworth et Hesketh, 1996 ; Kozlowski *et al.*, 2001 ; Ployhart et Bliese, 2006 ; Pulakos, Dorsey et White, 2006). De rares études suggèrent que le style de leadership peut faciliter l'émergence et le développement de la performance adaptative (voir par exemple Moss, Dowling et Callanan, 2009), mais ne testent pas cette proposition. Face à ce constat, cette étude intègre et teste empiriquement l'influence des variables managériales d'habilitation et de soutien perçu sur la performance adaptive.

Si la finalité de l'habilitation semble être d'améliorer la performance des employés en leur accordant l'autonomie et le pouvoir décisionnel nécessaires pour pouvoir être réactifs et adaptables dans leur travail, les résultats obtenus dans cette étude montrent une influence significative de l'habilitation du supérieur sur la performance adaptative.

Les résultats permettent en outre de mettre en lumière un effet direct du soutien perçu de la part du supérieur sur la performance adaptative. Si l'effet du soutien perçu sur la performance « extra rôle » (comportements de citoyenneté organisationnelle et comportements pro-sociaux essentiellement) est relativement bien documenté (Aselage et Eisenberger, 2003 ; Eisenberger *et al.*, 2001 ; Lynch, Eisenberger et Armeli, 1999 ; Parker, Bindl et Strauss, 2010), cette étude teste l'influence du soutien managérial perçu sur la performance adaptative. Cet effet s'expliquerait notamment par la norme de réciprocité qui inciterait le salarié, en contrepartie du traitement favorable reçu, à accroître ses efforts et sa performance au travail afin d'aider son supérieur et son organisation à atteindre leurs objectifs. Le soutien perçu inciterait également les salariés à accroître leurs efforts car il renforcerait la croyance que ces derniers seront reconnus et valorisés (Eisenberger *et al.*, 1986).

Enfin, cette recherche contribue à enrichir la littérature en établissant la présence d'une condition favorable à l'habilitation du supérieur, en montrant que le soutien perçu de la part de celui-ci renforce significativement l'influence de l'habilitation sur la performance adaptative. Il s'agirait d'une ressource valorisée par les employés dans leur stratégie d'adaptation (Ng et Sorensen, 2008) qui influencerait positivement leur volonté et leur capacité à prendre des responsabilités (Ling *et al.*, 2008).

Apports managériaux

Ce travail apporte de nouveaux éclairages pour la compréhension des mécanismes managériaux susceptibles d'influencer la performance adaptative des employés et favoriser l'efficacité des pratiques managériales d'habilitation.

Les initiatives prises pour tenter de clarifier le rôle du supérieur (séminaires, rédaction d'une charte managériale, d'un « mémento » du supérieur, destinés à formaliser les comportements managériaux) montrent à quel point il semble complexe d'identifier les pratiques efficaces et celles à développer en priorité. Les entreprises tendent alors à adopter un ensemble de plus en plus vaste de pratiques managériales communément admises comme étant efficaces, telles que les pratiques d'habilitation, sans réellement connaître l'effet de leur interaction sur la performance des employés.

Nos résultats permettent notamment de déterminer l'influence positive de l'habilitation du supérieur en montrant que de telles pratiques s'avèrent efficaces pour la performance adaptative des employés lorsque ces derniers perçoivent

qu'ils sont soutenus par leur supérieur. En son absence, l'habilitation du supérieur ne semble améliorer que très faiblement la performance adaptative. Le supérieur, en prenant en considération les besoins socio-émotionnels des salariés et en valorisant leurs contributions, favoriserait la mise en œuvre du processus d'habilitation. Les résultats des enquêtes de la SOFRES (Enquête observatoire international des salariés, 2007 et 2009) montrent à ce titre qu'en France, si une mutation culturelle s'est engagée avec le développement de l'habilitation, les employés partagent en revanche le sentiment que l'écoute et la reconnaissance sont insuffisantes; ce qui participe à un niveau de lassitude important. Ils soulignent un besoin fort « de reconnaissance plus individualisée des employés, de leurs contributions, de leurs sensibilités ». Il semble ainsi essentiel de sensibiliser les gestionnaires à l'importance de développer une relation individualisée avec les membres de leur équipe, par une meilleure prise en compte de leurs objectifs et de leurs besoins professionnels, et par la reconnaissance de leurs contributions, ne serait-ce que par la mise en œuvre d'un retour approprié sur les réalisations.

Limites et voies de recherche

Cette étude n'est cependant pas exempte de limites. En premier lieu, elle a été réalisée dans deux entreprises ayant des structures hiérarchiques classiques. Or, la multiplicité des configurations organisationnelles peut être un facteur de contingence dans le succès des pratiques d'habilitation. En effet, les structures matricielles et les organisations par projets sont marquées par un accroissement de l'ambiguïté des liens hiérarchiques, rendant ainsi les questions d'habilitation du supérieur et de soutien managérial perçu plus complexes (Ford et Randolph, 1992). Cependant, l'objectif des pratiques d'habilitation est de développer une culture de l'habilitation et un engagement à son égard quelle que soit la forme de l'organisation, avec une valorisation de la responsabilité de l'équipe et de son autonomie. Selon Randolph (2000), l'habilitation du supérieur suppose un fonctionnement en équipe et une adhésion à cet esprit d'équipe (partage de l'information, implication, formation, etc.) par les employés et leurs supérieurs. Une voie de recherche future serait d'intégrer dans l'analyse les caractéristiques structurelles et hiérarchiques des entreprises.

En second lieu, rappelons que l'échelle de mesure de la performance adaptative a spécialement été créée pour cette étude. Si elle a été validée auprès de deux échantillons indépendants, son utilisation auprès d'autres échantillons s'avère néanmoins nécessaire afin de confirmer sa structure ainsi que ses qualités psychométriques.

D'autre part, dans la mesure où nous avons utilisé une étude transversale, il est impossible de confirmer le sens des relations de causalité. Une étude longitudinale

permettrait de pallier cette difficulté. Elle permettrait également d'évaluer l'influence de l'habilitation du supérieur sur la performance adaptative selon une perspective dynamique en prenant en considération l'aspect temporel de la relation. Il est en effet envisageable que l'influence de l'habilitation du supérieur sur la performance adaptative évolue au cours de la relation entre le supérieur et ses subordonnés. Selon certains auteurs, la réussite du processus d'habilitation sur le long terme nécessiterait en effet que les salariés « s'affirment » et prennent leur indépendance vis-à-vis du supérieur (Kark, Shamir et Chen, 2003).

Plus généralement, il serait intéressant d'inclure de nouvelles variables dans le modèle, comme des variables médiatrices permettant de mieux appréhender le processus par lequel l'habilitation du supérieur influence la performance adaptative. Certains auteurs considèrent l'habilitation psychologique comme une variable pouvant médiatiser la relation entre l'habilitation du supérieur ou l'habilitation structurelle et le domaine de la performance au travail (Konczak, Stelly et Trusty, 2000). D'autres conditions du succès de l'habilitation méritent également d'être étudiées. À ce titre, le climat organisationnel semble être une importante variable modératrice de la relation entre certaines pratiques managériales et la performance adaptative (Charbonnier-Voirin, El Akremi et Vandenberghe, 2010). Plusieurs chercheurs ont en outre récemment montré que l'habilitation peut être considérée comme un concept multi-niveaux (Chen, Lam et Zhong, 2007 ; Tuuli et Rowlinson, 2009) dont l'influence sur la performance au travail peut être étudiée simultanément au niveau individuel (au travers des perceptions de chaque individu d'une équipe de travail) et au niveau de l'équipe de travail (au travers de la perception partagée de l'habilitation par les membres d'une équipe). L'habilitation se manifesterait à la fois comme une expérience individuelle et comme une expérience partagée par un groupe de travail (Kirkman et Rosen, 1999 ; Mathieu, Gilson et Ruddy, 2006). Elle aurait ainsi des impacts distincts sur la performance au travail selon le niveau considéré (Tuuli et Rowlinson, 2009).

Notes

1 L'habilitation (*empowerment*) peut être considérée selon deux approches : la seconde, non traitée dans cet article, appréhende l'habilitation selon une perspective psychologique, comme un état psychologique multidimensionnel basé sur les perceptions des salariés de la signification de leur travail, leur sentiment de compétence ou auto-efficacité, leur sentiment d'autodétermination et leur impact (Spreitzer, 1995). Ces deux approches sont liées dans la mesure où l'habilitation psychologique est généralement considérée comme étant une conséquence des pratiques managériales et organisationnelles d'habilitation (Spreitzer, 1995 ; Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005).

2 L'échelle de la performance adaptative a été testée auprès de deux échantillons indépendants, un premier échantillon composé de 111 salariés puis l'échantillon utilisé pour cette étude. Les analyses permettent de restituer des facteurs similaires et d'attester les qualités psychométriques de l'échelle.

3 Pour tester un effet modérateur conformément à la démarche de Ping (1995), il convient au cours d'une première étape de créer une nouvelle variable qui représente l'effet d'interaction (somme des indicateurs de la variable indépendante Xp multiplié par la somme des indicateurs de la variable modératrice Z). Il s'agit ensuite de calculer la contribution factorielle ainsi que l'erreur du terme d'interaction en utilisant les équations suivantes :

λxz (contribution factorielle du terme d'interaction) = $\sum\lambda xi \times \sum\lambda zj$

$\theta\varepsilon xz$ (terme d'erreur) = $(\sum\lambda xi)^2 \times VAR(x) \times (\sum\theta\varepsilon xz) + (\sum\lambda zj)^2 \times VAR(z) \times (\sum\theta\varepsilon xi) + (\sum\lambda xi) \times (\sum\lambda zj)$

La dernière étape consiste à tester le modèle structurel en introduisant la variable modératrice (XpxZ) et en fixant ses paramètres λXpZ et $\theta\varepsilon XpZ$. Pour conclure à l'existence d'un effet modérateur, le coefficient associé à la variable modératrice doit être significatif et l'ajustement du modèle ainsi que son pouvoir prédictif doivent être améliorés.

Bibliographie

Ahearne, Mickael, John Mathieu et Adam Rapp. 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.

Aiken, Leona S. et Stephen G. West. 1991. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

Alge, Bradley J., Gary A. Ballinger, Subrahmaniam Tangirala et James L. Oakley. 2006. « Information Privacy in Organizations: Empowering Creative and Extra-role Performance ». *Journal of Applied Psychology,* 91 (1), 221-232.

Allworth, Elizabeth A. 2003. *Adaptability in the Workplace: Keys Attributes for the Resilient Student*. University of New South Wales.

Allworth, Elizabeth A et Beryl Hesketh. 1996. *Construct-based Biodata and the Prediction of Adaptive Performance*. Twelfth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO.

Arnold, Josh A., Sharon Arad, Jonathan A. Rhoades et Fritz Drasgow. 2000. « The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviours ». *Journal of Organizational Behavior,* 21 (3), 249-269.

Aselage, Justin et Robert Eisenberger. 2003. « Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration ». *Journal of Organizational Behavior,* 24 (5), 491-509.

Barker, James A. 1993. « Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-managing Teams ». *Administrative Science Quarterly*, 38, 408-437.

Bartunek, Jean M. et Gretchen M. Spreitzer. 2006. « The Interdisciplinary Career of a Popular Construct Used in Management: Empowerment in the Late 20th Century ». *Journal of Management Inquiry*, 15 (3), 255-273.

Becker, Thomas E. 2005. « Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis with Recommendations ». *Organizational Research Methods*, 8, 274-289.

Beehr, Terry A. 1985. « The Role of Social Support in Coping with Organizational Stress ». *Human Stress and Cognition in Organizations: An Integrated Perspective*. T.A. Beehr et R.S. Bhagat, dir. New York: Wiley.

Beehr, Terry A. et John A. Drexler. 1986. « Social Support, Autonomy, and Hierarchical Level as Moderators of the Role Characteristics-outcome Relationship ». *Journal of Occupational Behaviour,* 7 (3), 207-214.

Buch, Kimberly et Raymond Spangler. 1990. « The Effects of Quality Circles on Performance and Promotions ». *Human Relations,* 43 (6), 573-582.

Burke, Cameron S., Kevin C. Stagl, Eduardo Salas, Linda Pierce et Dana Kendall. 2006. « Understanding Team Adaptation: A Conceptual Analysis and Model ». *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1189-1207.

Butts, Marcus M., Robert J. Vandenberg, David M. DeJoy et Bryan S. Schaffer. 2009. « Individual Reactions to High Involvement Work Processes: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support ». *Journal of Occupational Health Psychology*, 14 (2), 122-136.

Butz, Rebecca M., Joerg Dietz et Mary A. Konovsky. 2001. « Top Management and Immediate Supervisors as Distinct Targets of Trust ». Paper presented at the *16th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, San Diego.

Charbonnier-Voirin, Audrey, Assâad El Akremi et Christian Vandenberghe. 2010. « A Multilevel Model of Transformational Leadership and Adaptive Performance and the Moderating Role of Climate for Innovation ». *Group and Organization Management*, 35 (6), 699-726.

Chebat, Jean-Charles et Paul Kollias. 2000. « The Impact of *Empowerment* on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations ». *Journal of Services Research*, 3 (1), 66–81.

Chen, Gilad, Payal Nangia Sharma, Suzanne K. Edinger, Debra L. Shapiro et Jiing-Lih Farh. 2011. « Motivating and Demotivating Forces in Teams: Cross-level Influences of Empowering Leadership and Relationship Conflict ». *Journal of Applied Psychology*, online.

Chen, Ziguang, Wing Lam et Jian An Zhong. 2007. « Leader-member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual-level Negative Feedback-seeking Behavior and Team-level Empowerment Climate ». *Journal of Applied Psychology,* 92 (1), 202-212.

Cook, Frederic W. 1994. « Employee Participation Programs, Group-based Incentives, and Company Performance: A Union-Non-Union Comparison ». *Industrial and Labor Relations Review,* 47 (4), 594-609.

Corsun, David L. et Cathy A. Enz. 1999. « Predicting Psychological Empowerment among Service Workers: The Effect of Support-based Relationship ». *Human Relations*, 52 (2), 205-224.

Cortina, José M., Gilad Chen et William Dunlap. 2001. « Testing Interaction Effects in LISREL: Examination and Illustration of Available Procedures ». *Organizational Research Methods*, 4, 324-360.

Crowne, Douglas P. et David Marlowe. 1960. « A New Scale of Social Desirability Independent of Psychopathology ». *Journal of Consulting Psychology*, 24 (4), 349-354.

Cummins, Robert C. 1990. « Job Stress and the Buffering Effect of Supervisory Support ». *Group and Organisation Studies,* 15 (1), 92-104.

Eisenberger, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison et Debora Sowa. 1986. « Perceived Organizational Support ». *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.

Eisenberger, Robert, Steven Armeli, Barbara Rexwinkel, Patrick D. Lynch et Linda Rhoades. 2001. « Reciprocation of Perceived Organizational Support ». *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42-51.

Fisher, Cynthia D. 1985. « Social Support and Adjustment to Work: A Longitudinal Study ». *Journal of Management*, 11 (3), 39-53.

Ford, J. Kevin, Miquel A. Quinones, Douglas J. Sego et Joann Speer Sorra. 1992. « Factors Affecting the Opportunity to Perform Trained Tasks on the Job ». *Personnel Psychology*, 45 (3), 511-526.

Ford, Robert C. et W. Alan Randolph. 1992. « Cross-functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management ». *Journal of Management*, 18, 267-294.

Ford, Robert C. et Myron D. Fottler. 1995. « Empowerment: A Matter of Degree ». *The Academy of Management Executive*, 9 (3), 2-12.

Forrester, Russ. 2000. « Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea ». *Academy of Management Executive,* 14 (3), 67-80.

George, Jennifer M., Thomas F. Reed, Karen A. Ballard, Jessie Colin et Jane Fielding. 1993. « Contact with AIDS Patients as a Source of Work-related Distress: Effects of Organizational and Social Support ». *Academy of Management Journal,* 36 (1), 157-171.

Gerstern, Charlotte R. et David V. Day. 1997. « Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues ». *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844.

Griffin, Barbara et Beryl Hesketh. 2003. « Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment ». *Australian Journal of Psychology*, 55 (2), 65-73.

Griffin, Mark A., Andrew Neal et Sharon K. Parker. 2007. « A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and interdependent contexts ». *Academy of Management Journal,* 50 (2), 327-347.

Hackman, J. Richard. 1987. « The Design of Work Teams ». *Handbook of Organizational Behaviour.* J.W. Lorsch, dir. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 315-342.

Hackman, J. Richard et Greg R. Oldham. 1980. *Work Redesign.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Han, Tae Young et Kevin Williams. 2008. « Multilevel Investigation of Adaptive Performance: Individual and Team-level Relationships ». *Group & Organization Management*, 33 (6), 657-684.

Herzberg, Frederick I. 1959. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.

Hesketh, Beryl et Andrew Neal. 1999. « Technology and Performance ». *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development*. D.R. Ilgen et D.P. Pulakos, dir. San Francisco: Jossey-Bass, 21-55.

Hooper, Daire, Joseph Coughlan et Michael R. Mullen. 2008. « Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit ». *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6 (1), 53-60.

House, James S. 1981. *Work Stress and Social Support*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Huang, Xu, Joyce Iun, Aili Liu et Yaping Gong. 2010. « Does Participative Leadership Enhance Work Performance by Inducing Empowerment or Trust? ». *Journal of Organizational Behavior*, 31 (1), 122-143.

Ilgen, Daniel R. et Elaine D. Pulakos. 1999. « Employee Performance in Today's Organizations ». *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development*. D.R. Ilgen et D.P. Pulakos, dir. San Francisco: Jossey-Bass, 1-18.

Johnson, Jeff W. 2001. « The Relative Importance of Task and Contextual Performance Dimensions to Supervisor Judgments of Overall Performance ». *Journal of Applied Psychology,* 86 (5), 984-996.

Kark, Ronit, Boas Shamir et Gilad Chen. 2003. « The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency ». *Journal of Applied Psychology,* 88 (2), 246-255.

Kirkman, Bradley L. et Benson Rosen. 1999. « Beyond Self-management: The Antecedents and Consequences of Team Empowerment ». *Academy of Management Journal,* 42 (1), 58-74.

Konczak, Lee J., Damian J. Stelly et Michael L. Trusty. 2000. « Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument ». *Educational and Psychological Measurement,* 60 (2), 301-313.

Kozlowski, Steven W.J., Stanley M. Gully, Kenneth G. Brown, Eduardo Salas, Eleanor M. Smith et Earl R. Nason. 2001. « Effects of Training Goals and Goal Orientation Traits on Multidimensional Training Outcomes and Performance Adaptability ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85 (1), 1-31.

Labianca, Giuseppe, Barbara Gray et Daniel J. Brass. 2000. « A Grounded Model of Organizational Schema Change during Empowerment ». *Organization Science,* 11 (2), 235-257.

Lawler, Edward E. 1992. *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization.* San Francisco: Jossey-Bass.

Leana, Carrie R. et Gary Florkowski. 1992. « Employee Involvement Programs: Integrating Psychological Theory and Management Practice ». *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10, 233-270.

Ling, Yan, Zeki Simsek, Michael H. Lubatkin et John F. Veiga. 2008. « Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface ». *Academy of Management Journal,* 51 (3), 557-576.

Logan, Mary S. et Daniel C. Ganster. 2007. « The Effects on Empowerment on Attitudes and Performance: The Role of Social Support and Empowerment Beliefs ». *Journal of Management Studies*, 44 (8), 1524-1550.

Lynch, Patrick D., Robert Eisenberger et Stephen Armeli. 1999. « Perceived Organizational Support: Inferior versus Superior Performance by Wary Employees ». *Journal of Applied Psychology,* 84 (4), 467-483.

Mabe, Paul A. et Stephen G. West. 1982. « Validity of Self-evaluation of Ability: A Review and Meta-analysis ». *Journal of Applied Psychology,* 67 (3), 280-296.

Malone, Thomas W. 1997. « Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making, and IT ». *Sloan Management Review,* 38 (2), 23-35.

Mathieu, John E., Lucy L. Gilson et Thomas M. Ruddy. 2006. « Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model ». *Journal of Applied Psychology,* 91 (1), 97-108.

Minbashian, Amirali, Robert E. Wood et Nadine Beckmann. 2010. « Task-contingent Conscientiousness as a Unit of Personality at Work ». *Journal of Applied Psychology*, 95 (5), 793-806.

Moss, Simon A., Nicki Dowling et John Callanan. 2009. « Towards An Integrated Model Of Leadership And Self Regulation ». *Leadership Quarterly,* 20 (2), 162-176.

Murphy, Patrice R. et Susane E. Jackson. 1999. « Managing Work Role Performance: Challenges for Twenty-First-century Organizations and their Employees ». *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development.* D.R. Ilgen et D.P. Pulakos, dir. San Francisco: Jossey-Bass, 325-365.

Niehoff, Brian P., Cathy A. Enz et Richard A. Grover. 1990. « The Impact of Top-management Actions on Employee Attitudes and Perceptions ». *Group and Organization Studies*, 15 (3), 337-352.

Ng, Thomas W.H. et David C. Feldman. 2008. « The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance ». *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 392-423.

Ng, Thomas W.H. et Kelly Sorensen. 2008. « Toward a Further Understanding of the Relationships between Perceptions of Support and Work Attitudes: A Meta-analysis ». *Group and Organization Management,* 33 (3), 243-268.

Parker, Louise E. et Richard H. Price. 1994. « Empowered Managers and Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Workers' Sense of Control aver Decision Making ». *Human Relations,* 47 (8), 911-934.

Parker, Sharon K. et Catherine G. Collins. 2010. « Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors ». *Journal of Management*, 36 (3), 633-662.

Parker, Sharon K., Uta K. Bindl et Karoline Strauss. 2010. « Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation ». *Journal of Management*, 36 (4), 827-856.

Peccei, Riccardo et Patrice Rosenthal. 2001. « Delivering Customer-oriented Behavior through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions ». *Journal of Management Studies,* 38 (6), 831-857.

Ping, Robert A. 1995. « A Parsimonious Estimating Technique for Interaction and Quadratic Latent Variables ». *The Journal of Marketing Research*, 32, 336-347.

Pfeffer, Jeffrey et John F. Veiga. 1999. « Putting People First for Organizational Success ». *Academy of Management Executive,* 13 (2), 37-48.

Ployhart, Robert E. et Paul D. Bliese. 2006. « Individual Adaptability (I-ADAPT) Theory: Conceptualizing the Antecedents, Consequences, and Measurement of Individual Differences in Adaptability ». *Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments*. S. Burke, L.G. Pierce et E. Salas, dir. *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research*, 6, 3-40.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee et Nathan P. Podsakoff. 2003. « Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies ». *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.

Pulakos, Elaine D., Sharon Arad, Michelle A. Donovan et Kevin E. Plamondon. 2000. « Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance ». *Journal of Applied Psychology,* 85 (4), 612–624.

Pulakos, Elaine D., Neal Schmitt, David W. Dorsey, Sharon Arad, Jerry W. Hedge et Walter C. Borman. 2002. « Predicting Adaptive Performance: Further Tests of a Model of Adaptability ». *Human Performance*, 15 (4), 299–323.

Pulakos, Elaine D., David W. Dorsey et Susan S. White. 2006. « Adaptability in the Workplace: Selecting an Adaptive Workforce ». *Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments.* C.S. Burke, L.G. Pierce et E. Salas, dir. *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research*, 6, 41-72.

Randolph, W. Alan. 2000. « Re-thinking Empowerment: Why is it so Hard to Achieve? ». *Organizational Dynamics*, 29, 94-107.

Raub, Steffen et Christopher Robert. 2010. « Differential Effects of Empowering Leadership on In-role and Extra-role Employee: Exploring the Role of Psychological Empowerment and Power Values ». *Human Relations*, 63 (11), 1743-1770.

Rhoades, Linda et Robert Eisenberger. 2002. « Perceived Organizational Support: A Review of the Literature ». *Journal of Applied Psychology,* 87 (4), 698-714.

Scott, Susanne G. et Reginald A. Bruce. 1994. « Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace ». *Academy of Management Journal,* 37 (3), 580-607.

Seers, Anson, Gail W. McGee, Timothy T. Serey et George Graen. 1983. « The Interaction of Job Stress and Social Support: A Strong Inference Investigation ». *Academy of Management Journal,* 26 (2), 273-284.

Shore, Lynn M. et Lois E. Tetrick. 1991. « A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support ». *Journal of Applied Psychology,* 76 (5), 637-643.

Spreitzer, Gretchen M. 1995. « Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation ». *Academy of Management Journal,* 38 (5), 1442-1465.

Spreitzer, Gretchen M. 1996. « Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment ». *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.

Spreitzer, Gretchen M. 2007. « Toward the Integration of Two Perspectives: A Review of Social-Structural and Psychological Empowerment at Work ». *The Handbook of Organizational Behavior.* C. Cooper et J. Barling, dir. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Spreitzer, Gretchen M., Mark A. Kizilos et Stephen W. Nason. 1997. « A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain ». *Journal of Management,* 23, 679-704.

Stinglhamber, Florence et Christian Vandenberghe. 2002. « L'engagement envers l'organisation et le supérieur : un examen de leurs antecedents ». *Psychologie du Travail et des Organisations*, 8 (3), 137-165.

Sturman, Michael C. 2003. « Searching for the Inverted U-shaped Relationship between Time and Performance: Meta-analyses of the Experience / Performance, Tenure / Performance, and Age / Performance Relationships ». *Journal of Management*, 29, 609-640.

Sumukadas, Narendar et Rajeeva Sawhney. 2004. « Workforce Agility through Employee Involvement ». *IIE Transactions,* 36 (10), 1011-1021.

Thoits, Peggy A. 1985. « Social Support and Psychological Well-Being: Theoretical Possibilities ». *Social Support: Theory, Research, and Applications*. I.G. Sarason et B.R. Sarason, dir. Dordrecht: Martinus Nijhoff, 51-72.

Tuuli, Martin Morgan et Steve Rowlinson. 2009. « Empowerment in Project Teams: A Multilevel Examination of the Job Performance Implications ». *Construction Management and Economics,* 27, 473-498.

Vallerand, Robert J. 1989. « Vers une méthodologie de validation transculturelle de questionnaires psychologiques : implications pour la recherche en langue française ». *Psychologie canadienne,* 30 (4), 662-689.

Wei, Li-Qun et Chung-Ming Lau. 2010. In press. « High performance work systems and performance: The role of adaptive capability ». *Human Relations*, 63 (10), 1487-1511.

Williams, Larry J., Joseph A. Cote et Ronald Buckley. 1989. « Lack of Method Variance in Self-Reported Affect and Perceptions at Work: Reality or Artifact? ». *Journal of Applied Psychology*, 74, 462-468.

RÉSUMÉ

L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés

Face à la complexification des situations de travail, la capacité des employés à apprendre de nouvelles compétences, à interagir avec divers acteurs et à s'adapter à de nouveaux contextes est devenue essentielle pour la compétitivité des entreprises. Ces comportements au travail, regroupés sous le nom de performance adaptative, sont désormais considérés comme un facteur crucial pour permettre aux organisations d'atteindre leurs objectifs dans un environnement marqué par le changement continu, la complexité et l'incertitude. Ce construit est encore peu étudié.

Si les recherches antérieures ont généralement focalisé leur attention sur les antécédents individuels de la performance adaptative, l'étude de l'influence des pratiques managériales sur ce type de performance est en revanche délaissée. Dans cette perspective, l'objectif de cet article est d'explorer l'effet de l'habilitation du supérieur (*managerial empowerment*) sur la performance adaptative au travail, processus visant à accroître l'étendue du pouvoir des individus et leurs capacités à contrôler leur travail. Les cas d'échec des pratiques d'habilitation nous conduisent également à étudier les conditions sous lesquelles ces pratiques peuvent faciliter le développement de la performance adaptative.

Les résultats d'une étude menée auprès de 390 employés, obtenus à l'aide de la méthode des équations structurelles, mettent en lumière une influence positive de l'habilitation du supérieur sur la performance adaptative des subordonnés. Les résultats montrent également que la perception d'un soutien de la direction favorise la réussite de l'habilitation du supérieur, en agissant comme une ressource émotionnelle valorisée par les employés dans leur stratégie d'adaptation.

MOTS-CLÉS : **soutien managérial, changement organisationnel, stratégie d'adaptation**, *empowerment*

SUMMARY

The Effect of Empowerment on Employees' Adaptive Performance

As the nature of work is changing, employees' adaptive performance (employees' ability to work creatively, learn new skills, and adapt to diverse social contexts and new environments) becomes a prominent factor that helps organizations attain their objectives. Previous research has mainly focused on individual differences as predictors of adaptive performance. In contrast, the role of managerial variables in promoting adaptive performance has been overlooked.

The primary aim of this study is to examine the effect of managerial empowerment on employees' adaptive performance. Failures of empowerment practices also

suggest the need to study the boundary conditions under which managerial empowerment can facilitate adaptive performance.

Results, obtained using structural equation modeling on a sample of 390 French employees, supported our hypotheses. They highlighted the positive effect of managerial empowerment on adaptive performance. In addition, results showed that empowerment was more strongly related to adaptive performance when perceived supervisor support was high.

KEYWORDS : supervisor support, organizational change, adaptation strategy

RESUMEN

El efecto del *empowerment* sobre la performance adaptativa

Frente a la complejidad de las situaciones de trabajo, la capacidad de los empleados para aprender nuevas habilidades, interactuar con diversas personas y adaptarse a nuevos contextos es muy importante para la competitividad de las organizaciones. Estos comportamientos en el trabajo, que se agrupan bajo el concepto de performance adaptativa, son esenciales para alcanzar sus objetivos en un entorno marcado por el cambio continuo, la complejidad y la incertidumbre. Este concepto ha sido todavía escasamente estudiado.

Los estudios se han centrado hasta el momento en los antecedentes de la performance adaptativa. Sin embargo, la influencia de las prácticas del mánager no ha sido analizada. Desde esta perspectiva, el primer objetivo de este trabajo es explorar el efecto del *empowerment* en la performance adaptativa. El fracaso de las estrategias de *empowerment* nos conduce también a estudiar las condiciones en las cuales el *empowerment* puede desarrollar la performance adaptativa.

Los resultados de una encuesta realizada sobre 390 empleados, obtenidos mediante el método de ecuaciones estructurales, muestran la influencia positiva del *empowerment* sobre la performance adaptativa. Los resultados también ponen en evidencia que la percepción del apoyo del mánager aumenta el éxito de una estrategia del *empowerment*, que actúa como un recurso emocional valorado por los empleados en su estrategia de adaptación.

PALABRAS CLAVES: promoción de la autonomía, apoyo del manáger, cambio organizacional, estrategia de adaptación