

# Les pratiques d'habilitation des superviseurs : perceptions et attentes des salariés d'une industrie aéronautique en France

Alison Caillé, Nina Courtois and Christine Jeoffrion

Volume 6, Number 1, June 2020

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1095703ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1095703ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

ISSN

2369-1522 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Caillé, A., Courtois, N. & Jeoffrion, C. (2020). Les pratiques d'habilitation des superviseurs : perceptions et attentes des salariés d'une industrie aéronautique en France. *Humain et Organisation*, 6(1), 31–48.  
<https://doi.org/10.7202/1095703ar>

Article abstract

Les profondes mutations du monde du travail et les aspirations émergentes des salariés incitent les entreprises à réinventer leurs pratiques managériales. Mais qu'en pensent les salariés ? Cette étude met en lumière leurs perceptions et leurs attentes vis-à-vis des pratiques d'habilitation des superviseurs grâce à la réalisation d'entretiens individuels et collectifs conduits auprès de 128 employés d'une grande entreprise aéronautique, qui expérimente des modes de management et de fonctionnement innovants. Les résultats de cette étude permettent d'éclairer le concept de « leadership habilitant » en montrant comment il se décline dans un contexte industriel français, mais également quelles peuvent en être ses limites. Des pistes d'actions concrètes sont proposées pour les organisations en cours de transformation managériale.

## Les pratiques d'habilitation des superviseurs : perceptions et attentes des salariés d'une industrie aéronautique en France\*

Alison Caillé<sup>1</sup>, Nina Courtois<sup>1</sup> et Christine Jeoffrion<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Université de Nantes, [alison-caille@laposte.net](mailto:alison-caille@laposte.net)

**Les profondes mutations du monde du travail et les aspirations émergentes des salariés incitent les entreprises à réinventer leurs pratiques managériales. Mais qu'en pensent les salariés ? Cette étude met en lumière leurs perceptions et leurs attentes vis-à-vis des pratiques d'habilitation des superviseurs grâce à la réalisation d'entretiens individuels et collectifs conduits auprès de 128 employés d'une grande entreprise aéronautique, qui expérimente des modes de management et de fonctionnement innovants. Les résultats de cette étude permettent d'éclairer le concept de « leadership habilitant » en montrant comment il se décline dans un contexte industriel français, mais également quelles peuvent en être ses limites. Des pistes d'actions concrètes sont proposées pour les organisations en cours de transformation managériale.**

*Mots - clés* : leadership habilitant, méthodologie qualitative, *empowerment*, management, superviseur

### Introduction

Les transformations sociales, économiques, culturelles et technologiques ont amené de nouveaux enjeux pour la société du 21<sup>e</sup> siècle et les initiatives des collaborateurs sont devenues la première source d'avantage concurrentiel pour les organisations (Landivar & Trouvé, 2017 ; Ughetto, 2018 ; Verrier & Bourgeois, 2016). De fait, les modes de management directifs et autoritaires – hérités de l'organisation scientifique et rationnelle du travail proposée par Taylor (1911) – ont progressivement été remis en question au profit de pratiques managériales plus participatives. Ainsi, du modèle de l'entreprise libérée (Getz & Carney, 2012) aux modes de gouvernance tels que l'holocratie (Robertson, 2015), l'engouement des entreprises françaises pour ces modèles managériaux innovants est croissant tout en suscitant de multiples réflexions et critiques (eg., Grosjean et al., 2016 ; Verrier & Bourgeois, 2016). En effet, bien que les organisations se prévalent d'améliorer conjointement le bien-être et la performance des travailleurs, grâce à la « libération » de leur structure et à « l'habilitation » des collaborateurs, des chercheurs attirent au contraire notre attention sur les effets controversés du partage du pouvoir et des responsabilités (Cheong et al., 2016 ; Humborstad et al., 2014).

À notre connaissance, très peu d'études scientifiques ont proposé une analyse des perceptions et des

attentes des salariés vis-à-vis de ces « nouvelles » pratiques du management (Landivar & Trouvé, 2017 ; Ughetto, 2018) et plus particulièrement des pratiques dites « habilitantes » et de la manière dont elles se déclinent sur le terrain. Pourtant, si les expérimentations d'innovation managériale n'en sont qu'à leurs balbutiements à l'heure actuelle, le succès des entreprises réside dans la qualité de l'accompagnement au changement organisationnel qui sera réalisé. En ce sens, l'étude des perceptions et des attentes des salariés vis-à-vis du management – s'appuyant sur des fondements théoriques et sur une méthodologie scientifique – peut servir de base solide aux organisations pour implémenter et pérenniser leurs démarches innovantes. Il s'agit dès lors d'envisager une forme de co-construction de l'innovation managériale répondant conjointement aux besoins des salariés et aux impératifs de performance de l'organisation.

Cet article, résultant d'une recherche-action déployée depuis trois ans dans le cadre d'un contrat de thèse CIFRE<sup>1</sup>, présente ici, de manière inédite au sein d'un contexte industriel français, les perceptions et les attentes que les salariés ont des pratiques « habilitantes » mises en œuvre au sein de leur organisation. En termes d'implication managériale, l'article offre des pistes d'actions et des recommandations aux organisations.

\* Dans cet article, le masculin est utilisé comme représentant des deux sexes, sans discrimination à l'égard des femmes et des hommes et dans le seul but d'alléger le texte.

<sup>1</sup> Convention Industrielle de Formation par la Recherche (dispositif subventionné par l'Association Nationale Recherche et Technologie en France).

## Cadre théorique

Les observations de terrain permettant d'appréhender les formes de pratiques managériales expérimentées dans l'usine aéronautique ainsi que plusieurs enquêtes exploratoires auprès des salariés nous ont conduites à prendre pour cadre conceptuel la notion d'*empowerment* dans la mesure où cette notion reflète bien ce que les salariés rencontrés (superviseurs ou non) mettent en exergue. Dans le milieu du travail, l'*empowerment* a été décrit par Boudrias et Bérard (2016) « comme un moyen de développer et d'utiliser au mieux les capacités des travailleurs afin de maintenir un haut niveau de performance ainsi que de continuellement améliorer les façons de faire dans un marché dynamique et concurrentiel » (p. 105). Selon Bacqué et Biewener (2013), « l'*empowerment* articule deux dimensions, celle du pouvoir, qui constitue la racine du mot, et celle du processus d'apprentissage pour y accéder. Il peut désigner autant un état (être *empowered*) qu'un processus [...]. Une des premières difficultés de l'utilisation française de cette notion est sa traduction [...]. Une seconde difficulté – et un second intérêt – de cette notion réside dans sa trajectoire, dans la multiplicité des champs où elle est mobilisée, dans les évolutions de ses interprétations au fil du temps et selon les contextes » (p. 25). La notion d'*empowerment* a été traduite en français par les termes « responsabilisation », « autonomisation »<sup>2</sup> ou encore « habilitation ». Nous opterons pour ce dernier terme, car il renvoie au style de leadership « habilitant » que nous investiguerons dans cette étude (*cf. Infra*).

Concernant l'évolution du terme, l'habilitation a d'abord été située dans une perspective socio-structurelle et signifiait l'accès à plus de pouvoir pour un groupe opprimé<sup>3</sup>. Appliquée au contexte de travail, elle a été définie comme un transfert de pouvoir et de responsabilités des supérieurs hiérarchiques vers leurs subordonnés, qui se traduit par des pratiques de gestion offrant un niveau de ressources suffisant pour permettre aux individus d'exercer un contrôle sur leurs activités et de prendre des initiatives (Kanter, 1977; Lawler, 1992). Plus tard, une dimension psychologique a été ajoutée à cette perspective socio-structurelle avec le concept d'habilitation psychologique, renvoyant au fait que les individus se sentent investis de pouvoir et ressentent qu'ils peuvent agir selon les marges de manœuvre qui leur

sont conférées (Conger & Kanungo, 1988; Maynard et al., 2012; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). Si les deux perspectives sont considérées comme complémentaires (dans le contexte du travail, le terme « habilitation » renvoie à la fois à des pratiques managériales et à un état de l'employé), notre recherche est centrée sur les conditions socio-structurelles de l'habilitation avec l'étude des pratiques de gestion habilitantes qui suscitent de plus en plus l'intérêt des gestionnaires (Lawler, 1992; Maynard, et al., 2012).

L'habilitation a fait l'objet de plusieurs validations sur le plan empirique (Cheong et al., 2019; Lee et al., 2018; Sharma & Kirkman, 2015) et le leadership dit « habilitant » (LH), popularisé dans les années 1980-1990, en résulte. Dans la littérature managériale, le LH a été défini de différentes manières, mais dans tous les cas, l'importance des comportements de gestion et le processus permettant d'accroître le « pouvoir d'agir » (Clot, 2008) des travailleurs ont été soulignés. Selon Pearce et Sims (2002), le LH se distingue des autres approches du leadership en ce que les salariés développeraient une moins grande dépendance à l'égard de leur supérieur que ceux exposés à un autre style de leadership, tel que les leaderships transactionnel ou transformationnel (Bass, Avolio & Atwater, 1996), sur lesquels de nombreuses études sont fondées. Boudrias et Bérard (2016) définissent le LH comme l'ensemble des comportements déployés par un leader qui cherche à partager son pouvoir afin d'accroître l'autonomie et l'implication des membres de son équipe.

Ces dernières années, l'engouement des entreprises françaises pour l'innovation managériale s'est intensifié et l'habilitation des salariés en est un axe majeur (Getz & Carney, 2012; Grosjean et al., 2016; Verrier & Bourgeois, 2016). Toutefois, à notre connaissance, très peu d'études scientifiques utilisant comme grille de lecture l'habilitation et le style de leadership habilitant ont été menées dans le contexte organisationnel français. Le LH a principalement été étudié en contexte organisationnel américain (e.g. Ahearne et al., 2005; Arnold et al., 2000; Kim & Beehr, 2017, 2018; Konczak et al., 2000; Pearce & Sims, 2002) ou canadien (Ahmed Yahia et al., 2018; Boudrias et al., 2009; Chénard-Poirier et al., 2017; Pigeon et al., 2017;

<sup>2</sup> Traduction proposée par l'Office québécois de la langue française.

<sup>3</sup> Aux États-Unis, il s'agissait des militants des mouvements noirs, du mouvement des femmes battues qui émerge au début des années 1970 et qui semble avoir été parmi les premiers à utiliser ce terme, des militantes féministes engagées dans des associations locales en Asie du Sud, etc. (Bacqué & Biewener, 2013).

Sinclair et al., 2014). Quelques travaux existent également dans le contexte culturel européen, plus précisément en Norvège (Amundsen & Martinsen, 2014; Humborstad et al., 2014). La seule recherche empirique menée en contexte organisationnel français que nous avons recensée est celle de Charbonnier-Voirin & Akremi (2011), qui étudie l'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés de deux entreprises françaises.

Ce constat nous a amenées à nous interroger sur la façon dont le LH se décline en pratiques habilitantes dans un contexte organisationnel français en cours de transformation managériale, tout en cherchant à comprendre en quoi ces pratiques répondent aux attentes et aux besoins des salariés.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyées sur les quatre dimensions du LH telles que proposées par Ahearne, Mathieu et Rapp (2005). Leur étude repose sur les travaux conceptuels princeps de Conger et Kanungo (1988) et sur les travaux empiriques de Thomas et Tymon (1994), et elle met en avant-plan les quatre caractéristiques du LH : 1) démontrer de la confiance envers une grande performance ; 2) offrir de l'autonomie par rapport aux contraintes administratives ; 3) encourager la participation dans la prise de décision ; 4) renforcer le sens du travail.

Notre choix s'est porté sur ce construit en quatre dimensions puisque les notions de confiance et d'autonomie constituent les maîtres-mots des pratiques managériales au sein de l'entreprise aéronautique concernée – et, d'ailleurs, plus largement aussi dans les organisations françaises (Verrier & Bourgeois, 2016) – et que la prise en compte simultanée de ces deux dimensions n'est pas présente dans les autres modèles. De même, la participation aux prises de décisions d'ordre stratégique comme élément-clé du partage du pouvoir (avec, par exemple, l'utilisation de la méthode des cercles de décisions à l'unanimité consentie pour élire leurs superviseurs) ainsi que l'importance de savoir ce pourquoi on travaille (sens du travail) ont été largement observés au sein de l'entreprise investiguée.

## Objectif

Cette recherche se donne comme objectif d'examiner les perceptions et les attentes des salariés vis-à-vis du style de leadership habilitant, ainsi que la façon dont il se décline dans le contexte d'une industrie habilitante française. En interrogeant les salariés sur leurs attentes (situation idéale au travail), nous avons

cherché à mettre en évidence les pratiques vécues comme bénéfiques, mais également les éventuels points de vigilance associés à la mise en œuvre de ce type de démarche habilitante (situation concrète de travail).

## Méthodologie

### *Contexte d'intervention*

Notre étude se situe dans une grande entreprise de l'industrie aéronautique française qui expérimente depuis près de six ans de telles innovations managériales par l'intermédiaire d'une démarche d'entreprise « responsabilisante » sur l'un de ses sites de production. Au sein d'une unité pilote d'environ 300 salariés, les équipes en production ont été organisées sous forme de « mini-usines » avec le développement d'équipes autonomes multi-métiers qui gèrent elles-mêmes leur budget. Les superviseurs y ont été cooptés par les opérateurs par l'entremise d'un processus participatif de décision collective (méthode des cercles). Parallèlement, un niveau hiérarchique de la ligne managériale a été supprimé dans le but d'aplanir la structure organisationnelle pour gagner en réactivité et en agilité. Les superviseurs de cette unité pilote agissent dès lors en soutien plutôt qu'en gestionnaires avec l'expression d'un haut niveau de confiance envers l'atteinte des objectifs, l'encouragement de la prise d'initiatives et le soutien à l'autonomie. Depuis cette première expérimentation de « responsabilisation » en 2015, l'entreprise tente d'essaimer cette démarche innovante sur l'ensemble des salariés de l'usine (environ 3500 personnes) et dans tous les secteurs d'activité (production, supports et services).

Au moment de l'enquête, la démarche d'habilitation des travailleurs était en cours de déploiement au sein de l'usine et les superviseurs adoptant des pratiques habilitantes n'étaient pas tous identifiés et identifiables en tant que tels dans l'entreprise. Dans ce contexte, il s'avérait difficile de quantifier le nombre exact de personnes et d'équipes engagées dans cette démarche, d'autant plus que les changements d'équipes étaient fréquents chez les superviseurs comme chez les supervisés (taux de rotation du personnel important), avec notamment le redéploiement des salariés de la structure pilote vers d'autres unités. Nous avons donc interrogé un échantillon de salariés représentatif de l'entreprise. En raison de ces changements fréquents et des nombreux échanges entre les salariés sur ces pratiques, le fait qu'ils aient ou non personnellement expérimenté des

pratiques managériales habilitantes n'a donc pas été pris en compte dans la constitution de l'échantillon, mais sera néanmoins mentionné dans les extraits d'entretien.

### **Participants et collecte de données**

En raison du nombre important de salariés au sein de l'entreprise (environ 3500 personnes), la sélection des participants a été réalisée à l'aide d'un tirage au sort en prenant en compte des critères de représentativité (sexe, âge, ancienneté, secteur, etc.). En accord avec les acteurs du terrain, nous avons évalué à 30 le nombre minimum d'entretiens à réaliser pour couvrir l'ensemble des secteurs (production, supports, services), statuts (opérateurs, techniciens, cadres) et métiers des salariés dans l'usine – ceci nous permettant de mettre en œuvre une approche la plus participative possible (Anadón, 2007). Une fois obtenu l'accord du volontariat des personnes sélectionnées, les entretiens ont été programmés en fonction des

disponibilités liées aux contraintes de production industrielle. Les techniques d'entretien individuel et collectif ont été combinées pour des raisons pratiques, mais également parce qu'elles apportent des visions complémentaires. Là où les discussions collectives impulsent une dynamique de groupe avec la confrontation des idées, la co-construction d'une réflexion sur une thématique bien précise (Markova, 2003) et la mise en lumière des normes collectives et groupales (Duchesne & Haegel, 2004), les entretiens individuels, en face à face, permettent d'approfondir de manière plus personnelle les sujets abordés.

Au total, 37 entretiens ont été menés, dont 20 entretiens individuels (13 superviseurs et 7 supervisés) d'une durée moyenne d'une heure, et 17 entretiens collectifs (avec 20 superviseurs et 88 supervisés) d'une durée moyenne de 2 heures, rassemblant de 5 à 8 personnes. *In fine*, 128 salariés ont été interviewés, dont 33 superviseurs et 95 supervisés (*cf.* Tableau 1).

**Tableau 1**

*Caractéristiques sociodémographiques des participants (n = 128)*

|                         |                    | <i>n</i> | %       |
|-------------------------|--------------------|----------|---------|
| <i>Sexe</i>             | Hommes             | 105      | 82.03 % |
|                         | Femmes             | 23       | 17.97 % |
| <i>Âge</i>              | 18-24 ans          | 1        | .78 %   |
|                         | 25-40 ans          | 67       | 52.34 % |
|                         | 41-54 ans          | 56       | 43.75 % |
|                         | 53 ans et plus     | 4        | 3.13 %  |
| <i>Secteur</i>          | Production         | 88       | 68.75 % |
|                         | Support & Services | 40       | 31.25 % |
| <i>Statut</i>           | Opérateurs         | 55       | 42.97 % |
|                         | Techniciens        | 52       | 40.62 % |
|                         | Cadres             | 21       | 16.41 % |
| <i>Rôle encadrement</i> | Superviseurs       | 33       | 25.78 % |
|                         | Supervisés         | 95       | 74.22 % |

*Légende* : Nous avons distingué ici le statut (opérateur, technicien, cadre) du rôle d'encadrement (superviseur / supervisé) étant donné que les cadres ne sont pas tous nécessairement superviseurs (p. ex. : dans la population des ingénieurs) et que certains techniciens sont superviseurs (p. ex. : les responsables de ligne en production). La moyenne d'âge des participants était de 39.8 ans et l'écart-type était de 7.9 ans.

Les superviseurs étaient âgés en moyenne de 41.5 ans ( $ET = 7.3$ ) et les supervisés de 39.2 ans ( $ET = 8.1$ ). Lors de la constitution des groupes de participants pour les entretiens collectifs, l'homogénéité des statuts et des métiers a été respectée de sorte que chacun se sente libre de s'exprimer, sans être bridé par les statuts hiérarchiques des autres participants (Duchesne & Haegel, 2004). Les groupes étaient donc constitués uniquement de superviseurs ou de supervisés appartenant à des secteurs et métiers similaires. Avec l'accord des participants, l'ensemble des entretiens a été enregistré (soit 40 heures d'enregistrement audio) et intégralement transcrit.

### ***Outil : guide d'entretien***

La première partie du guide d'entretien introduisait les consignes données aux interviewés en précisant le cadre confidentiel et anonyme de l'échange ainsi que les implications pratiques et théoriques associées aux résultats de l'enquête. La seconde partie du guide se composait de quatre thématiques renvoyant aux quatre dimensions du LH identifiées par Ahearne et ses collaborateurs (2005) : 1) la confiance ; 2) l'autonomie ; 3) la participation aux prises de décisions ; 4) le sens du travail (*cf.* Tableau 2).

Grâce aux précédentes enquêtes menées dans le cadre de cette recherche et aux observations réalisées sur le terrain, des relances associées à des sous-thèmes liés à chacune des dimensions avaient été préétablies. Puis, une question d'ouverture en lien avec la notion plus large de responsabilisation était évoquée à la fin de chaque thématique. Deux versions de guides d'entretiens ont été créées de sorte qu'ils soient adaptés autant aux superviseurs qu'aux supervisés. Les questions à l'intention des employés supervisés étaient formulées de façon assez générale pour éviter les discours accusateurs et individualisants vis-à-vis de leur propre superviseur. Des exemples de situations concrètes étaient proposés par le biais des relances afin de contextualiser au mieux les questions posées. Quant aux superviseurs, nous leur avons demandé de se positionner par rapport à la gestion de leur équipe.

### ***Analyse des données***

L'analyse des données qualitatives a été réalisée à l'aide d'une analyse de contenu thématique (Bardin, 2013). La relecture attentive de chacune des transcriptions d'entretiens a donné lieu à une recherche de « transversalité thématique » de façon à classer les verbatims recueillis dans les catégories

thématiques identifiées, qui renvoient, *in fine*, à deux catégories majeures comprenant chacune deux des quatre dimensions du LH selon Ahearne et al. (2005) : d'une part la confiance et le sens, et d'autre part l'autonomie et la participation aux prises de décisions.

Certains éléments recueillis non prévus ont donné lieu à la création de nouveaux sous-thèmes afin d'enrichir notre grille d'analyse (Blanchet & Gotman, 2007). Par exemple, la notion de droit à l'erreur a été ajoutée en tant que sous-thème dans la thématique de la confiance. L'ensemble des choix de classification thématique des énoncés a été soumis à un accord inter-juge entre les deux chercheuses ayant procédé à la cueillette et à l'analyse des données afin de limiter les biais d'interprétation. Un phénomène de saturation des données obtenues a été observé avec une forme de redondance dans les propos recueillis à l'issue des entretiens, ce qui atteste de la diversité maximale des données et constitue en cela un indicateur de représentativité (Mucchielli, 2003).

### **Résultats**

L'analyse conjointe des données recueillies auprès des populations de superviseurs et de supervisés nous offre une vision globale de leurs perceptions des pratiques d'habilitation et nous n'avons pas observé de différences notables entre leurs discours. L'ensemble des sous-thèmes a été abordé par les superviseurs et par les supervisés. La différence essentielle entre les deux populations concerne le fait que les superviseurs ont eu tendance à relater leurs difficultés relatives à la mise en place de pratiques habilitantes (généralement inhérentes au mode d'organisation et à la complexité des procédures dans l'entreprise) tandis que les supervisés ont plutôt mis l'accent sur leurs besoins actuels vis-à-vis du management. De même, les données recueillies au travers des entretiens individuels et collectifs ne sont pas différentes, si ce n'est que certaines notions ont été davantage approfondies lors des entretiens individuels au travers de récits d'expériences personnelles.

Les résultats issus de l'analyse de contenu thématique s'articulent autour de deux axes forts : 1) l'expression d'un haut niveau de confiance et le renforcement du sens comme ressources organisationnelles indispensables ; 2) l'autonomie et la participation aux prises de décisions comme pratiques habilitantes renvoyant à un partage du pouvoir et des responsabilités sous certaines conditions.

**Tableau 2***Guide d'entretien (version pour les participants supervisés)*

| THÈME                  | THÈME 1  | THÈME 2  | THÈME 3   | THÈME 4   |
|------------------------|--|--|---|---|
|                        | Confiance  | Autonomie  | Participation aux décisions   | Sens au travail   |
| Question de lancement  | Qu'est-ce qu'un manager qui fait confiance ?                         | Que représente pour vous l'autonomie au travail et comment votre manager peut-il vous rendre autonomes ? | Cela vous semble-t-il important de participer aux prises de décisions ? Sur quels types de décisions ?                                | Comment un manager peut-il donner du sens à votre travail et vous aider ainsi à trouver de l'intérêt vis-à-vis de vos tâches quotidiennes ? |
| Relances - Sous-thèmes | Comment se manifeste la confiance de votre supérieur immédiat ?      | L'autonomie se traduit-elle par une liberté d'organiser le travail ?                                     | Pensez-vous que toutes les décisions doivent être prises de façon collective ?  | Quels types d'informations attendez-vous que votre manager vous partage ?   |
|                        | Et au contraire, qu'est-ce qu'un manager qui ne fait pas confiance ? | Y a-t-il certains éléments dont un manager doit s'assurer avant de donner plus d'autonomie ?             | Que pensez-vous de la méthode des cercles pour prendre des décisions collectivement ?   | Qu'est-ce qui vous montre que votre manager est reconnaissant vis-à-vis du travail que vous fournissez ?                                    |
|                        |  | Comment et quand un manager doit-il déléguer ?   |   |   |
| Responsabilisation     | Peut-on faire confiance en tout et à tout le monde ?                 | Dans quelles mesures des responsabilités supplémentaires sont-elles souhaitables ?                       | Toutes les décisions doivent-elles être prises collectivement ? Sur quels types de prises de décisions aimeriez-vous être consultés ? | De quelle façon un manager responsabilisant vous apporte-t-il plus de transparence et de reconnaissance ?                                   |

*Note* : Le guide d'entretien à destination des superviseurs comprenait seulement quelques différences dans la formulation des questions de lancement. Pour le thème de l'autonomie (n° 2), il leur était demandé : « Que représente pour vous l'autonomie au travail ? De quelles façons pouvez-vous rendre autonomes les membres de votre équipe ? » Pour le thème de la participation aux prises de décisions (n° 3), la question était « Sur quels types de décisions vous semble-t-il important de consulter et de faire participer les membres de votre équipe aux prises de décisions ? » et pour le thème du sens au travail (n° 4), nous leur demandions « Comment vous, en tant que manager, pouvez-vous donner du sens au travail aux membres de votre équipe, et ainsi les aider à trouver de l'intérêt vis-à-vis de leurs tâches quotidiennes ? ».

### **La confiance et le sens : des ressources organisationnelles indispensables**

La confiance : entre contrôle bienveillant, droit à l'erreur et liberté d'organiser le travail. Lorsque nous avons demandé aux participants « *Qu'est-ce qu'un manager<sup>4</sup> qui vous fait confiance ?* » (Thème n° 1), ces derniers ont mis de l'avant deux types de pratiques

managériales habilitantes : la réduction des contrôles « *excessifs et dénués de sens* » au profit de contrôles « *raisonnés et bienveillants* », et le droit à l'erreur (cf. Tableau 3 en annexe). Ainsi, le manque de confiance de la part du superviseur se manifesterait par des contrôles permanents, des doubles vérifications d'informations, de la surveillance – plus

<sup>4</sup> Sur le territoire français, le terme de « manager » est beaucoup plus courant que celui de « superviseur », et au sein de l'usine aéronautique investiguée, c'est ce terme qui est utilisé. C'est donc celui que nous avons repris dans notre guide d'entretien, pour référer à toutes les personnes qui ont sous leur responsabilité une équipe de salariés, quelle que soit la taille de celle-ci.

communément qualifiée de « flicage<sup>5</sup> ». La multitude de « *rappports de données* <sup>6</sup> » imposée par l'organisation du travail génère chez les travailleurs un sentiment de manque de confiance et la plupart d'entre eux, conscients que « *la confiance n'exclut pas le contrôle* », souhaiteraient bénéficier de modes de contrôle plus modérés, dans une logique de coopération et de bienveillance. Certains superviseurs d'unités pilotes sur la démarche d'habilitation font remarquer que la réduction des modes de contrôle correspond finalement à une forme de lâcher-prise de la part du superviseur et qu'il s'agit de mettre en place un « pilotage » conduisant les membres de l'équipe à « s'auto-contrôler ». Le « *droit à l'erreur* » comme source d'apprentissage a également été mis de l'avant comme une pratique managériale démontrant un haut niveau de confiance au travail. Malgré des standards industriels de qualité associés à une tolérance proche de zéro vis-à-vis des erreurs commises, les employés supervisés comme les superviseurs insistent sur l'importance de soutenir et de valoriser les prises d'initiatives sur des projets annexes à la production, tels que la simplification de certaines procédures ou encore la gestion autonome des budgets par équipe afin de réduire les coûts. D'après les participants, un haut niveau de confiance de la part de la hiérarchie pourrait également se traduire par l'attribution d'une « *plus grande liberté dans la réalisation et l'organisation du travail* », mais cette notion sera davantage développée par la suite.

*Le sens au travail : du partage d'informations à la reconnaissance.* Ensuite, lorsque nous avons interrogé les salariés sur « *Comment un manager peut-il donner du sens à votre travail ?* » (Thème n° 4), ils ont évoqué deux types de pratiques habilitantes pour renforcer le sens du travail : la communication d'informations importantes au regard du contexte et la reconnaissance au travail (cf. Tableau 6 en annexe). Ainsi, les employés supervisés sont en attente d'un partage d'informations, en toute transparence, à la fois sur ce qui concerne directement leur travail et sur les enjeux stratégiques de l'entreprise pouvant avoir un impact sur leur travail de près ou de loin (i.e. niveaux de communication individuelle et organisationnelle selon Brun & Martel, 2003). Beaucoup de salariés regrettent de n'avoir qu'une vision parcellaire de leur activité en ne connaissant ni les tenants ni les aboutissants de ce qu'on leur demande d'accomplir, et ce constat est partagé par les employés supervisés et par les superviseurs. Dans un même temps, l'ensemble des participants considèrent qu'il existe plusieurs

formes de reconnaissance permettant de renforcer le sens accordé à leur travail, à savoir des récompenses économiques (rémunération, évolution de carrière) et des récompenses symboliques (respect, estime, retours positifs).

### ***L'autonomie et la participation aux prises de décisions : un partage du pouvoir et des responsabilités sous certaines conditions***

*L'autonomie : à différents degrés et sous certaines conditions.* Au sujet de l'autonomie, lorsque nous avons demandé aux participants « *Comment votre manager peut-il vous rendre autonome ?* » (Thème n° 2), ils ont évoqué les deux formes d'autonomie décrites par Coutrot (2019) : tout d'abord une autonomie « opérationnelle », avec la possibilité de décider de la façon de réaliser leurs tâches, puis une autonomie dite « professionnelle », avec la liberté d'organiser le travail et la répartition des tâches (cf. Tableau 4 en annexe). Ces deux formes d'autonomie sont fortement souhaitées par les salariés, car elles répondent notamment à leur besoin intrinsèque d'autonomie (Deci & Ryan, 2000). Quant à la délégation, c'est une notion fréquemment citée par les participants (supervisés et superviseurs) et ils associent ce transfert de pouvoir pour augmenter l'autonomie à plusieurs prérequis : que la personne en soit demandeuse, qu'elle dispose des compétences suffisantes et que les objectifs en lien avec la mission soient clairement définis. Ils attirent ainsi notre attention sur le fait que tous les individus n'ont pas le même besoin d'autonomie au travail et que, par conséquent, certains ne souhaitent pas bénéficier de plus de responsabilités en prenant en charge d'autres fonctions.

*La participation aux prises de décisions : du niveau opérationnel au niveau stratégique.* Pour répondre à la question « *Sur quels types de décisions aimeriez-vous être consultés ?* », les participants ont évoqué deux types de décisions qui renvoient aux niveaux opérationnels et stratégiques identifiés par Heller et Yukl en 1969 (cf. Tableau 5 en annexe). Au niveau opérationnel, les employés supervisés considèrent que les décisions qui concernent leur travail au quotidien et leurs conditions de travail devraient être prises en tenant compte de leur avis, voire leur être complètement déléguées selon un principe de subsidiarité (logique du « *c'est celui qui fait, qui sait* »). En revanche, au niveau stratégique, les employés supervisés ont émis plusieurs réserves quant à leur participation aux prises de décisions qui concernent

<sup>5</sup> Surveillance systématique et répressive, telle que celle exercée par les policiers (les « flics »).

<sup>6</sup> Les rapports de données sont appelés de manière fréquente en France les « *reportings* ».



les orientations stratégiques et qui engagent l'avenir de l'organisation. Ils estiment, pour la plupart, que ces décisions, éloignées de leur travail quotidien, ne relèvent pas forcément de leur périmètre d'activité et de responsabilités et que, pour se sentir légitimes sur ce type de décisions, ils auraient besoin qu'on leur transmette un niveau d'information et de compétences suffisant. Les superviseurs insistent sur ce point en suggérant que la participation aux prises de décisions (opérationnelles et stratégiques) requiert de disposer des « bonnes » informations et des « bonnes » compétences. Les salariés de l'unité pilote sur la démarche d'habilitation ont, quant à eux, mis en avant les avantages de la méthode des cercles de prise de décisions à l'unanimité consentie (issue de la sociocratie, cf. Edenburg, 1998) qu'ils ont eu l'occasion d'expérimenter à plusieurs reprises.

## Discussion

### *Contributions théoriques*

L'analyse thématique des perceptions et des attentes des salariés vis-à-vis des pratiques d'habilitation des superviseurs au sein d'une industrie française expérimentant une démarche d'habilitation offre des éclairages théoriques novateurs vis-à-vis du style de LH. D'une part, les sous-thèmes identifiés enrichissent les dimensions du LH proposées par Ahearne et al. (2005) en leur donnant une perspective appliquée. D'autre part, nos résultats mettent en évidence le fait que chacune des dimensions du LH donne lieu à des perceptions et attentes différentes. Nous mettons notamment en exergue plusieurs conditions préalables au partage du pouvoir et des responsabilités.

Bien qu'un grand nombre de publications académiques démontre l'influence positive d'un style de leadership habilitant sur les attitudes et comportements des individus et des équipes de travail (Cheong et al., 2019 ; Kim et al., 2018 ; Lee et al., 2018 ; Sharma & Kirkman, 2015), certains chercheurs ont souligné le « côté sombre » de ce style de leadership en pointant notamment un processus de surcharge engendré par le coût de l'autonomie et l'attribution de responsabilités supplémentaires (Cheong et al., 2016 ; Humborstad et al., 2014). Ainsi, nos résultats suggèrent que la confiance et le renforcement du sens constituent des pratiques habilitantes indispensables et souhaitables pour tous, alors que l'autonomie et la participation aux décisions doivent être associées à certaines conditions et ne font pas l'unanimité chez tous les participants.

En ce qui concerne la « confiance » de la part de la hiérarchie, elle pourrait se traduire non seulement par

l'expression d'attentes positives (d'après Ahearne et al., 2005), mais également par une réduction des contrôles jugés « excessifs » au profit de contrôles « raisonnés et bienveillants ». Historiquement, la confiance sur le lieu de travail a d'abord été considérée dans une perspective utilitariste, pour pallier les défaillances des contrôles formels (Chêne & Le Goff, 2017), et non dans une perspective humaniste reposant sur une vision positive de l'homme au travail. Ceci explique la confrontation quasi automatique de la confiance à la méfiance et au contrôle par nos participants, qui, rappelons-le, travaillent au sein d'une industrie aéronautique. La production d'avions est soumise à des standards industriels de qualité, de coûts et de délais qui sont associés à une organisation du travail hautement contrôlée. Le micro-management est assez fréquent, avec un contrôle étroit du travail des employés par l'intermédiaire des « reporting » (communication de données) quotidiens de *Key Performance Indicators* (terme utilisé dans l'entreprise investiguée), qui ont d'ailleurs tendance à absorber l'énergie des travailleurs au détriment de l'activité créatrice de valeur (Blanchot, 2018). C'est lorsqu'ils sont déployés de façon démesurée que ces modes de contrôles sont perçus comme un signe de méfiance de la part de la hiérarchie, alors qu'en étant mis en place de façon bienveillante, raisonnée et coopérative, ils renforcent la relation de confiance avec le supérieur immédiat et avec l'organisation.

Pour ce qui est du droit à l'erreur, l'évocation de cette dimension, certes prise en compte dans la conceptualisation d'Ahearne et al. (2005), nous a paru assez inattendue dans un contexte industriel aussi règlementé et standardisé que l'industrie aéronautique, mais il semble qu'elle fasse désormais partie du discours des superviseurs (Cusin, 2011).

Quant au renforcement du « sens au travail », cela se traduirait par un partage d'informations organisationnelles permettant aux salariés de comprendre en quoi leurs objectifs et leur travail contribuent à ceux de l'entreprise et à son efficacité (Ahearne et al., 2005). En effet, la communication d'informations organisationnelles offrant une vision plus large de leur travail est une pratique managériale qu'ils ont identifiée comme permettant de donner plus de sens à leur travail, d'autant plus dans un environnement industriel où leur activité ne constitue qu'une part, parfois infime, du processus global de fabrication. D'après Seibert et al. (2011), le partage d'informations peut se faire au niveau d'objectifs opérationnels mais aussi stratégiques pour permettre aux salariés de mesurer la valeur de leur travail et

renforcer ainsi leur sens au travail. En revanche, la notion de reconnaissance, qui a été souvent évoquée par les participants comme vecteur de sens au travail, et plus largement dans la littérature (Brun & Dugas, 2005), n'apparaît pas dans l'opérationnalisation proposée par Ahearne et ses collaborateurs (2005). Or les pratiques de reconnaissance de la part du superviseur sont reconnues comme étant des facteurs contribuant au renforcement du sens perçu au travail des supervisés (Cadeau et al., 2019 ; Montani et al., 2017). Des auteurs comme Arnold et ses collaborateurs (2000) ou Lapointe et Boudrias (2013) les ont prises en compte dans leur opérationnalisation du LH. Nous retrouvons ici la différence mais aussi la complémentarité entre les deux formes du sens dans le contexte de travail présentées dans la littérature : le « sens au travail » (lié à l'environnement de travail et à la reconnaissance) et « le sens du travail » (lié à la perception d'utilité de la tâche réalisée) (Arnoux-Nicolas, 2019 ; Morin & Forest, 2007).

La définition conceptuelle de la dimension du LH liée à l'« autonomie » renvoie au fait, pour le supérieur immédiat, d'« offrir de l'autonomie par rapport aux contraintes administratives » (Ahearne et al., 2005). Par définition, un leader habilitant accorderait donc de l'autonomie opérationnelle aux personnes supervisées (i.e. latitude décisionnelle de Karasek, 1979) en leur donnant le pouvoir de décider comment réaliser leurs tâches et atteindre l'objectif fixé, notamment pour répondre rapidement aux besoins du client. Dans un contexte comme celui de l'industrie, où les marges de manœuvre des opérateurs sont généralement restreintes par une organisation du travail cadencée, cette forme d'autonomie semble plutôt bien répondre aux attentes des salariés. D'après nos participants, un superviseur peut donner de l'autonomie au travail à différents degrés : il peut laisser la possibilité à la personne de décider comment réaliser sa tâche (*autonomie opérationnelle* selon Coutrot, 2019), mais il peut aussi lui donner la liberté de décider de la répartition des tâches et de l'organisation du travail (*autonomie professionnelle* selon Coutrot, 2019). Quant à la notion de délégation, elle a également été évoquée par les participants comme une façon d'allouer davantage d'autonomie, mais cette dimension – au cœur de la responsabilisation avec le partage du pouvoir et des responsabilités – n'apparaît pas véritablement dans la conceptualisation d'Ahearne et al. (2005). Les participants ont aussi insisté sur le fait que plus le niveau d'autonomie était grand, plus il était important que le supérieur hiérarchique s'assure de certains prérequis, comme le fait que l'individu dispose des compétences suffisantes et

des bonnes informations pour pouvoir prendre en charge de nouvelles responsabilités. Le transfert de responsabilités serait donc dépendant du niveau d'information transmis par le superviseur ainsi que des opportunités de développement qui sont offertes aux salariés.

Concernant la « participation aux prises de décisions », l'opérationnalisation d'Ahearne et al. (2005) fait seulement référence aux décisions d'ordre stratégique, c'est-à-dire les décisions engageantes ayant des implications sur le long terme pour l'organisation (Heller & Yukl, 1969). Dans le cadre de notre étude, les participants ont principalement exprimé leur besoin d'être consultés ou impliqués dans les prises de décisions qui concernent leur travail quotidien, c'est-à-dire les décisions opérationnelles (Heller & Yukl, 1969). Selon eux, l'implication dans les prises de décisions stratégiques peut être souhaitable uniquement si certaines conditions sont réunies : le fait de disposer d'un niveau d'information suffisant et d'avoir les compétences nécessaires. Par ailleurs, certains ne souhaitent pas être impliqués dans des prises de décisions d'ordre stratégique. Par conséquent, la prise en compte de la participation aux prises de décisions en tant que pratique habilitante uniquement au travers d'un niveau de décision stratégique ne répondrait pas aux besoins des acteurs du terrain. Dans un contexte industriel comme celui de l'aéronautique, où les marges de manœuvre sont assez faibles en raison d'une organisation du travail cadencée et d'un haut niveau de prescription au travail (standards de qualité à respecter), l'implication des salariés dans des décisions d'ordre opérationnel constituerait déjà un premier pas vers l'habilitation.

### ***Implications managériales***

En termes d'implications managériales, cette étude offre des pistes d'actions et des recommandations aux organisations se situant dans une optique de conduite du changement avec le déploiement ou bien l'essaimage d'une démarche de responsabilisation. Là où certaines dimensions comportementales du leadership habilitant (confiance et sens) sont mises de l'avant comme des pratiques habilitantes essentielles et souhaitables pour tous, d'autres (autonomie et participation aux décisions) sont associées à certaines conditions et ne font pas l'unanimité chez les participants.

Ainsi, plusieurs pratiques habilitantes en lien avec la « confiance » et « le sens au travail » peuvent être suggérées aux organisations en tant qu'éléments indispensables pour la mise en œuvre d'une démarche

habilitante. Plutôt que d'envisager la confiance et le contrôle comme antinomiques, il ressort des entretiens une logique de complémentarité avec le développement de contrôles « coopératifs », plus que « coercitifs », qui seraient conçus et mis en œuvre de manière participative avec les travailleurs dans le but de servir un intérêt commun (Chêne & Le Goff, 2017). Ces formes d'autocontrôles (à savoir le suivi et la vérification de ses propres actions et résultats) offrent davantage de liberté et d'autonomie aux collaborateurs (Boudrias & Savoie, 2006), ce qui favorise en retour le sentiment d'autodétermination et donc une motivation intrinsèque au travail (Deci & Ryan, 2000) – qui sont des caractéristiques déterminantes pour l'habilitation psychologique des individus (Spreitzer, 1995). Aussi les dirigeants et responsables d'équipe en quête d'innovation auraient-ils tout intérêt à développer une atmosphère sécurisante et bienveillante en reconnaissant publiquement le droit de faire des erreurs et en récompensant la pensée innovante et l'expérimentation (Cusin, 2011). En ce qui concerne le partage du « sens au travail », concrètement, cela implique que les superviseurs de tous niveaux soient eux-mêmes informés par leur hiérarchie des orientations globales, des prises de décisions stratégiques et des éléments contextuels associés à leur activité. La reconnaissance au travail représente également une pratique habilitante clé pour valoriser les salariés adoptant un rôle proactif au travail et assumant des responsabilités supplémentaires. Par exemple, dans une situation où les pratiques de reconnaissance seraient moins développées par rapport au niveau de délégation transmis et à la montée en compétence associée, les salariés pourraient être réticents à s'appuyer sur leurs compétences nouvellement acquises pour augmenter leur investissement autonome au travail – plutôt que d'adopter des comportements de routine – s'ils ne perçoivent pas de bénéfices liés aux efforts fournis (Chénard-Poirier et al., 2017). D'après Brun et Laval (2019), il existe plusieurs formes de reconnaissance, qui constituent toutes des leviers puissants d'engagement, de santé, et de performance au travail.

Néanmoins, les pratiques habilitantes associées à l'autonomisation des collaborateurs devraient être précédées d'un partage d'informations et d'une possibilité de montée en compétence suffisante. Ces pratiques, qui peuvent être assimilées au « coaching », réfèrent au fait d'optimiser la capacité d'un individu à accomplir son travail de façon autonome en lui partageant des informations importantes en regard du contexte, en lui apportant des conseils pour adopter un rôle le plus efficace possible, en lui prodiguant des rétroactions sur son travail ou encore en l'aidant à identifier ses besoins futurs de formation (Amundsen & Martinsen, 2014 ; Arnold et al., 2000 ; Sinclair et al., 2014).

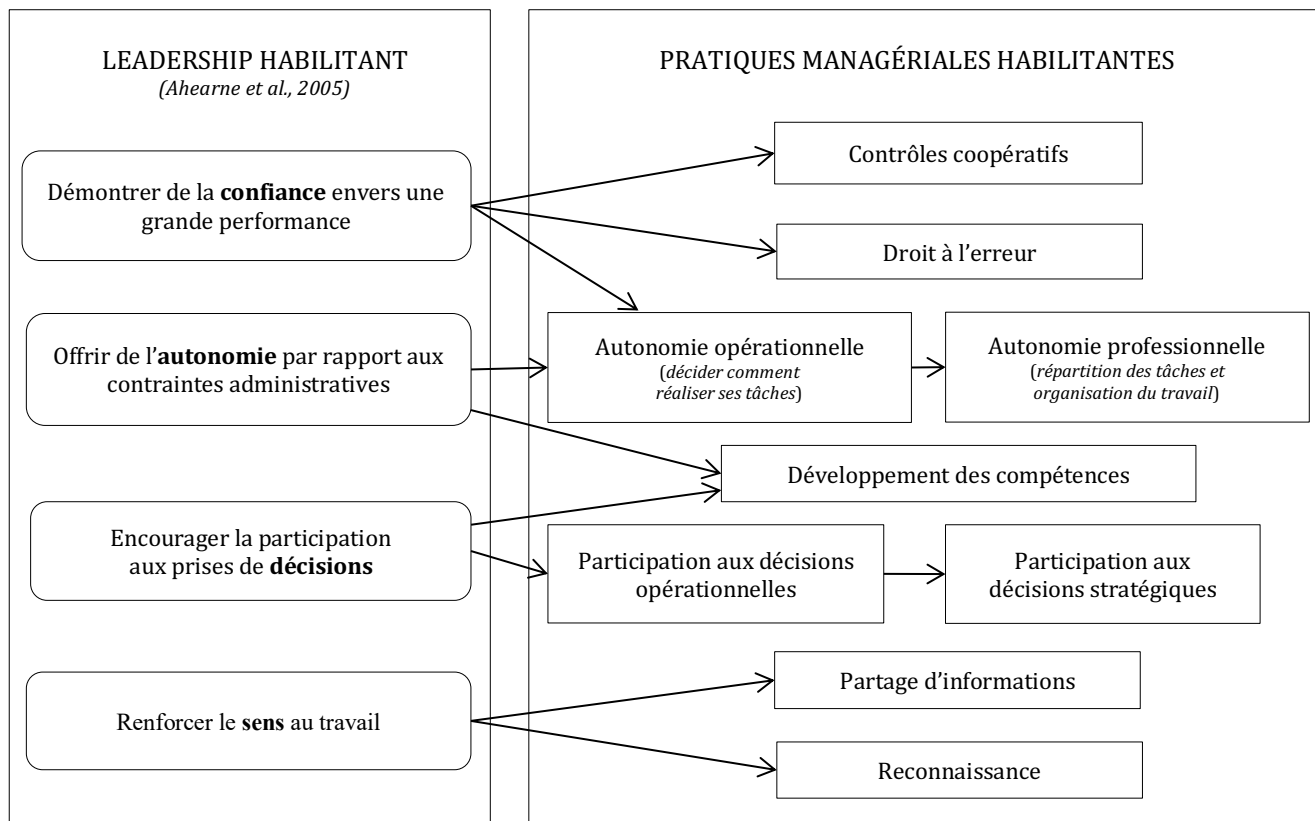
Nos résultats invitent donc les dirigeants et superviseurs à envisager le partage des responsabilités avec discernement, dans la mesure où ce transfert de pouvoir peut être perçu comme une marque de confiance pour certains et comme une « extra-responsabilité », source de stress et de tension, pour d'autres (Humborstad et al., 2014). Les propos recueillis soulignent l'importance de la complémentarité et de la cohérence des pratiques habilitantes mises en œuvre (Lawler, 1992), autrement dit que les pratiques de délégation du pouvoir des supérieurs hiérarchiques s'accompagnent, entre autres, de pratiques de coaching et de reconnaissance (Sinclair et al., 2014).

Finalement, notre étude conduit à décliner les quatre dimensions du LH d'Ahearne et al. (2005) en neuf pratiques managériales habilitantes : la réduction des contrôles « coercitifs » au profit de contrôles « coopératifs », le droit à l'erreur, l'attribution d'une plus grande autonomie opérationnelle puis professionnelle, le développement des compétences, la participation aux prises de décisions opérationnelles puis stratégiques, la reconnaissance et le partage d'informations pertinentes au regard du contexte (*cf.* Figure 1).

Ces pratiques habilitantes pourront ainsi être mises en œuvre au sein d'organisations qui souhaitent impulser ou essayer une démarche d'habilitation des salariés.

**Figure 1**

Déclinaison des 4 dimensions du leadership habilitant d'Ahearne, Mathieu et Rapp (2005) en pratiques managériales habilitantes



*Note* : Les flèches représentent les opérationnalisations de chacune des dimensions conceptuelles du leadership habilitant d'Ahearne et al. (2005) en pratiques managériales habilitantes. Concernant l'autonomie opérationnelle, elle a été mise en avant par les participants à la fois comme une marque de confiance et comme une forme d'autonomie offerte par le superviseur. Quant au développement des compétences, il a été mis en exergue comme une condition nécessaire à la fois pour participer aux prises de décisions et à la fois pour la prise en charge de responsabilités supplémentaires (autonomie).

### Limites et pistes de recherches futures

Malgré ces contributions théoriques et pratiques, notre étude présente quelques limites. En effet, nos résultats ont été recueillis dans un contexte organisationnel bien spécifique – celui d'une industrie aéronautique, ce qui rend nos conclusions difficilement généralisables à toutes les organisations.

De futures investigations pourraient donc être menées dans d'autres contextes organisationnels afin de comparer les données.

De même, les quatre dimensions d'Ahearne et ses collaborateurs (2005) pourraient être complétées par d'autres caractéristiques conceptuelles du LH, telles que la reconnaissance et la délégation (Lapointe & Boudrias, 2013) ou encore le coaching (Arnold et al., 2000), afin de proposer une grille de lecture la plus représentative possible des pratiques d'habilitation des superviseurs.

## Remerciements

Les auteures remercient l'industrie aéronautique associée au projet de recherche pour l'implication et l'investissement de nombreux professionnels dans cette étude, notamment par l'intermédiaire du recueil des données auprès des employés.

## Références

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 945-955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Ahmed Yahia, N., Montani, F., & Courcy, F. (2018). Le rôle des stressés sur le comportement d'innovation : Quand le leadership habilitant du supérieur protège le potentiel d'innovation des travailleurs. *Psychologie du Travail et des Organisations, 24*(1), 51-67. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2017.05.005>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership : Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly, 25*(3), 487-511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Anadón, M. E. (Éd.). (2007). *La recherche participative. Multiples regards*. Presses Universitaires du Québec.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire : The Construction and Validation of New Scale for Measuring Leader Behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 249-269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-%23)
- Arnoux-Nicolas, C. (2019). *Donner un sens au travail*. Dunod.
- Bacqué, M.-H., & Biewener, C. (2013). L'Empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? *Idées économiques et sociales, 3*(173), 25-32. <https://doi.org/10.3917/idee.173.0025>
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied psychology, 45*(1), 5-34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2007). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*. Armand Colin.
- Blanchot, F. (2018). Management par la confiance : Spécificité, fondements et défis. In Dauphine Recherches en Management, *L'état du management 2018* (La Découverte, pp. 64-75). HAL. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-02285889.html>
- Boudrias, J.-S., Gaudreau, P., Savoie, A., & Morin, A. J. S. (2009). Employee empowerment : From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal, 30*(7), 625-638. <https://doi.org/10.1108/01437730910991646>
- Boudrias, J.-S., & Savoie, A. (2006). Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail : Développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure. *Psychologie du Travail et des Organisations, 12*(2), 119-138. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2006.03.005>
- Boudrias, J.-S., & Bérard, J. (2016). L'empowerment et le leadership d'habilitation. In J.-L. Bernaud, P. Desrumaux, & D. Guédon (Dir.), *Psychologie de la bienveillance professionnelle : Concepts, modèles dispositifs* (pp. 103-109). Dunod.
- Brun, J.-P. & Martel, J. (2003). La santé psychologique au travail...de la définition du problème aux solutions (Fascicule 2 : Les causes du problème : Les sources de stress au travail.) *Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, 2*, 1-23. <http://cgsst.com/publications/la-sante-psychologique-au-travail-de-la-definition-du-probleme-aux-solutions-fascicule-2-les-causes-du-probleme-les-sources-de-stress-au-travail/>
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion, 30*(2), 79. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>
- Brun, J.-P., & Laval, C. (2019). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail : 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*. Eyrolles.
- Cadeau, M., Jeoffrion, C., & Levert, E. (2019). Favoriser la reconnaissance au travail par un processus participatif et systémique : Présentation d'une intervention psychosociale réalisée au sein d'un centre hospitalier spécialisé en psychiatrie. In P. Desrumaux, C. Jeoffrion, & J.-L. Bernaud (Dir.), *10 études de cas en psychologie du travail et des organisations* (pp. 205-227). Dunod.
- Charbonnier-Voirin, A., & Akremi, A. E. (2011). L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés. *Relations industrielles, 66*(1), 122-149. <https://doi.org/10.7202/1005109ar>
- Chénard-Poirier, L.-A., Morin, A. J. S., & Boudrias, J.-S. (2017). On the merits of coherent leadership

- empowerment behaviors : A mixture regression approach. *Journal of Vocational Behavior*, 103, 66-75. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.08.003>
- Chêne, A.-C., & Le Goff, J. (2017). Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ? In F. Bournois, I. Barth, C. Bourion, & B. Rappin (Dir.), *L'entreprise libérée* (Vol. 13, pp. 185-204). ESKA.
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership : Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.006>
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Presses Universitaires de France
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Coutrot, T. (2019). *Libérer le travail pour soigner le monde* [Communication lors du congrès GESTES « Dé-libérer le travail », Paris, 22 novembre].
- Cusin, J. (2011). Vers l'instauration d'une culture du « droit à l'erreur » dans les entreprises innovantes. *Gérer et comprendre*, 104, 36-47. <https://doi.org/10.3917/geco.104.0036>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The « What » and « Why » of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Duchesne, S., & Haegel, F. (2004). *L'enquête et ses méthodes : Les entretiens collectifs*. Nathan.
- Edenburg, G. (1998). *Sociocracy as social design*. Eburon.
- Getz, I., & Carney, B. M. (2012). *Liberte & Cie*. Fayard.
- Grosjean, V., Leïchlé, J., & Théveny, L. (2016). Les nouvelles formes d'organisation du travail : Opportunités ou illusions ? *Hygiène et sécurité du travail*, 245, 6-9. <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=DC%2015>
- Heller, F. A., & Yukl, G. (1969). Participation, managerial decision-making, and situational variables. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(3), 227-241. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90007-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90007-5)
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, G. L. C., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance : A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43(2), 246-271. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2012-0008>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implication for job redesign. *Admin Science Quarterly*, 24, 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Can Empowering Leaders Affect Subordinates' Well-Being and Careers Because They Encourage Subordinates' Job Crafting Behaviors? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 184-196. <https://doi.org/10.1177/1548051817727702>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Organization-Based Self-Esteem and Meaningful Work Mediate Effects of Empowering Leadership on Employee Behaviors and Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 385-398. <https://doi.org/10.1177/1548051818762337>
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee Responses to Empowering Leadership : A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257-276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors : Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313. <https://doi.org/10.1177/00131640021970420>
- Landivar, D. & Trouvé, P. (2017). Eprouver les entreprises libérées. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(56), 47 - 61. <https://doi.org/10.3917/rips1.056.0047>
- Lapointe, É., & Boudrias, J.-S. (2013). L'habilitation des salariés : Le rôle du supérieur et des collègues. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 19(4), 318-335. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30047-4](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30047-4)
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage : Creating the high-involvement organization*. Jossey-Bass Inc.
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership : A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306-325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>
- Markova, I. (2003). Les focus groups. In S. Moscovici & F. Buschini (Dir.), *Les méthodes des sciences humaines* (pp. 221-242). PUF.

- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281. <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>
- Montani, F., Boudrias, J.-S., & Pigeon, M. (2017). Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement: Test of a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-29. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1288153>
- Morin, E. M., & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail: Donner un sens au travail. *Gestion*, Vol. 32(2), 31-36. <https://doi.org/10.3917/riges.322.0031>
- Mucchielli, A. (2003). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- Pigeon, M., Montani, F., & Boudrias, J.-S. (2017). How do empowering conditions lead to empowered behaviours? Test of a mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 357-372. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2016-0292>
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy*. Holt Adult.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193-237. <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>
- Sinclair, R., Boudrias, J.-S., & Lapointe, E. (2014). Les différentes pratiques managériales d'habilitation comme antécédents des dimensions comportementales de l'habilitation. In J. Vacherand-Revel, M. Dubois, M.-E. Bobillier Chaumon, D. R. Kouabenan & P. Sarnin (Dir.), *Nouvelles pratiques de travail: Innovations technologiques, changements organisationnels*. (pp. 169-179). L'Harmattan.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Thomas, K., & Tymon, W. (1994). Does empowerment always work? Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems*, 6(1), 1-13.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Ughetto, P. (2018). *Organiser l'autonomie au travail: Travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile...: L'activité à l'ère de l'auto-organisation*. FYP Editions.
- Verrier, G., & Bourgeois, N. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise? : Confiance, responsabilité et autonomie au travail*. Dunod

## ANNEXES

**Tableau 3**

Verbatim d'entretiens – Thème 1 : La confiance

| Sous-thèmes                                | Sources de verbatim | Exemples de verbatim   |
|--|---------------------|--|
|  | Employés supervisés | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ « Sur la question de la confiance, on n'a jamais été autant fliqués que maintenant, on passe plus de temps à faire nos indicateurs qu'à bosser. » (Technicien)</li> <li>○ « Aujourd'hui, tout ressort par des chiffres, et l'humain... On lui fait confiance pour remplir des chiffres et atteindre l'objectif du chiffre. » (Technicien)</li> <li>○ « Confiance et contrôle ne sont pas incompatibles dans la mesure où il faut que ce soit du contrôle, mais avec de la bienveillance et en accord avec la personne. Des contrôles raisonnés. » (Opérateur – Unité pilote sur la démarche d'habilitation)</li> </ul>  |
| Sous-thème 1 :<br>Confiance vs<br>Contrôle | Superviseurs        | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ « Un manager qui ne fait pas confiance, c'est qu'il n'a pas confiance en lui. C'est qu'il ne maîtrise pas la chose. » (Superviseur)</li> <li>○ « La responsabilisation ne veut pas dire plus de contrôle du tout, car on doit s'assurer qu'on avance bien dans le cadre qui a été défini. C'est juste que ce n'est plus le même terme de contrôle... Pour moi, j'appelle ça du pilotage plus que du contrôle. C'est-à-dire que je pousse beaucoup mes équipes à mettre en place du pilotage de leurs activités, à s'auto-contrôler en faisant leurs tableaux de bord avec leurs indicateurs, où ils en sont, etc. Et ensuite je vais vérifier avec eux, s'ils n'ont pas envie de le partager avec moi et qu'ils me disent, c'est bon, on est dans les clous, moi, je ne regarde que le résultat global et si le résultat global est dans les clous, alors je laisse faire. » (Superviseur – Unité pilote sur la démarche d'habilitation)</li> </ul> |
|  | Employés supervisés | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ « On apprend en faisant des erreurs et on a le droit de faire des erreurs, mais dans un milieu réglementé comme l'aéronautique, ne pas le dire, c'est une faute. » (Opérateur)</li> </ul>   |
| Sous-thème 2 :<br>Droit à l'erreur         | Superviseurs        | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ « À un moment donné, il faut qu'on accepte que la personne se trompe, particulièrement si on lui délègue une tâche qu'elle n'a jamais faite. [...] On apprend de ses erreurs et c'est le rôle du manager de dire "bah voilà, on a fait une erreur, la prochaine fois, on fera différemment". » (Superviseur – Unité pilote sur la démarche d'habilitation)</li> </ul>   |

*Note.* La source de la citation est indiquée entre parenthèses. Nous avons précisé « Unité pilote sur la démarche d'habilitation » lorsque les propos ont été recueillis auprès de salariés appartenant à l'unité pilote de la démarche d'habilitation au sein de l'entreprise.



**Tableau 4**

Verbatim d'entretiens – Thème 2 : L'autonomie

| Sous-thèmes  | Sources des verbatim | Exemples de verbatim  |
|--|----------------------|---|
| Sous-thème 1 :<br>Autonomie opérationnelle<br><br>( <i>décider comment réaliser ses tâches</i> )                             | Employés supervisés  | ○ « <i>L'autonomie, c'est quand on nous laisse plus de marges de manœuvre et qu'on peut prendre des initiatives sur notre travail.</i> » (Opérateur)  |
|  | Superviseurs         | ○ « <i>L'autonomie, c'est donner les moyens à la personne de faire son boulot [...] on peut laisser la personne autonome sur le comment. C'est son travail.</i> » (Superviseur – Unité pilote sur la démarche d'habilitation)   |
| Sous-thème 2 :<br>Délégation / Autonomie professionnelle<br><br>( <i>répartition des tâches et organisation du travail</i> ) | Employés supervisés  | ○ « <i>Par exemple, à notre poste, on est autonomes et tous les matins, on se réunit pour voir ce qui va et ce qui ne va pas, et on fait ça sans le chef.</i> » (Opérateur – Unité pilote sur la démarche d'habilitation)<br>○ « <i>Quand notre chef nous demande de faire un travail à sa place, c'est qu'il a confiance en la personne et en plus ça nous met un petit peu en avant aussi, et ça permet d'apprendre autre chose aussi. Après on dit oui ou non, si on se sent capable de le faire ou pas, mais ça peut aussi pousser les gens à aller un peu plus en avant, à évoluer un peu.</i> » (Opérateur – Unité pilote sur la démarche d'habilitation) |
|  | Superviseurs         | ○ « <i>La délégation doit apporter une valeur ajoutée à la personne à qui je délègue. Il ne faut pas non plus déléguer les choses que tu n'as pas envie de faire. Il faut déléguer les choses qui fournissent un certain accomplissement à la personne qui le fait.</i> » (Superviseur)   |
| Sous-thème 3 :<br>Compétences et objectifs clairs comme prérequis de l'autonomie   | Employés supervisés  | ○ « <i>Pour pouvoir être autonomes dans une tâche, si on veut pouvoir la faire à 100 % et correctement, il faut qu'on sache où on va, et puis être formés aussi. Le manager peut nous rendre autonomes en mettant à disposition tous les outils qu'il nous faut pour travailler. Une fois qu'on a tout ça, c'est comme faire du vélo, ça roule tout seul.</i> » (Opérateur – Unité pilote sur la démarche d'habilitation).  |
|  | Superviseurs         | ○ « <i>Il faut aussi que les personnes le souhaitent, car il y en a qui n'en ont pas envie. Il y a ceux qui ont besoin d'une petite marge d'autonomie, et il y a ceux qui ont besoin d'une grosse marge d'autonomie.</i> » (Superviseur)  |

*Note.* La source de la citation est indiquée entre parenthèses. Nous avons précisé « Unité pilote sur la démarche d'habilitation » lorsque les propos ont été recueillis auprès de salariés appartenant à l'unité pilote de la démarche d'habilitation au sein de l'entreprise.

**Tableau 5**

Verbatim d'entretiens – Thème 3 : La participation aux prises de décisions

| Sous-thèmes   | Sources des verbatim | Exemples de verbatim  |
|---|----------------------|---|
| Sous-thème 1 :<br>Décisions opérationnelles   | Employés supervisés  | <ul style="list-style-type: none"> <li>« Si ça concerne l'opérateur sur sa partie de travail... ça, généralement c'est imposé sans demander notre avis. Pourtant on a toujours vu sur le si peu d'exemples qu'il y a eu, quand les décisions ont été prises sans consulter les opérateurs ou autres, ça n'a pas marché et quand cette même décision a dû être reprise pour modifications, quand on inclut les opérateurs, on voit que ça marche directement. Parce que c'est eux qui sont au cœur de l'activité. » (Technicien)</li> <li>« Si il y a une décision à prendre, on peut exprimer justement notre opinion parce que la plupart du temps on subit, on s'aperçoit que ce n'est pas adapté. Alors que si on avait été proactif, on aurait pu prendre éventuellement une autre décision qui aurait été plus adaptée. » (Opérateur)</li> </ul> |
|   | Superviseurs         | <ul style="list-style-type: none"> <li>« Sur des décisions opérationnelles, il faut impliquer les opérateurs, car souvent leurs propositions sont plus judicieuses que les nôtres parce qu'ils ont une vision du terrain. » (Superviseur – Unité pilote sur la démarche d'habilitation)</li> </ul>  |
| Sous-thème 2 :<br>Décisions stratégiques  | Employés supervisés  | <ul style="list-style-type: none"> <li>« Le plus important, c'est vraiment au niveau de la vie de l'atelier, sur des changements d'équilibrage, sur des changements de personnes, sur des changements d'organisation. Maintenant les choses qui vont être plus au-dessus de nous, qui ne nous concernent pas vraiment, ça peut être consultatif, mais de là à participer à la décision, est-ce que notre avis il sera vraiment utile si on est loin du problème, de la question qui est posée ? Je pense que non. [...] En plus on risque de ne pas donner un bon avis, car on ne connaîtra pas le fond du sujet. » (Opérateur).</li> </ul>   |
|   | Superviseurs         | <ul style="list-style-type: none"> <li>« Il faut définir le degré de ce qui peut être décidé collectivement ou pas. Il y a certaines décisions qu'il faut prendre à 2 ou 3, parce que c'est lourd de prendre une décision à 12-15 personnes [...], l'important c'est d'expliquer pourquoi cette décision a été prise pour donner du sens. » (Superviseur – Unité pilote sur la démarche d'habilitation)</li> </ul>  |
| Sous-thème 3 :<br>Informations et compétences comme prérequis pour participer aux décisions | Employés supervisés  | <ul style="list-style-type: none"> <li>« Au niveau stratégique, je pense qu'ils prennent des décisions parce qu'ils ont de la visibilité sur 10 ans... Il y a la moitié des informations qu'on n'a pas, donc on ne peut pas savoir... » (Technicien)</li> </ul>   |
|   | Superviseurs         | <ul style="list-style-type: none"> <li>« Avec les bonnes informations et les bonnes compétences, toutes les décisions opérationnelles peuvent et doivent être prises au niveau le plus bas possible. » (Superviseur)</li> </ul>   |

*Note.* La source de la citation est indiquée entre parenthèses. Nous avons précisé « Unité pilote sur la démarche d'habilitation » lorsque les propos ont été recueillis auprès de salariés appartenant à l'unité pilote de la démarche d'habilitation au sein de l'entreprise.

**Tableau 6**

Verbatim d'entretiens – Thème 4 – Sens au travail

| Sous-thèmes                                 | Sources des verbatim   | Exemples de verbatim   |
|---|------------------------|--|
| Sous-thème 1 :<br>Partage<br>d'informations | Employés<br>supervisés | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ « Pour donner du sens, il faudrait déjà aller voir l'objectif et savoir pourquoi on travaille, et espérer voir le résultat un jour, car des fois, on travaille, on ne sait pas vraiment pourquoi, on ne sait pas où ça va, on ne sait même pas si ça va aboutir. Donc en nous expliquant les tenants et les aboutissants de notre activité, ça nous permet de comprendre le pourquoi du comment. » (Technicien)</li> <li>○ « L'engagement part de la transparence et de la communication, et là, nos managers font en sorte de nous donner une vision la plus large possible du programme et du contexte avec des informations sur la stratégie d'entreprise, etc. » (Opérateur – Unité pilote sur la démarche d'habilitation)</li> </ul> |
|   | Superviseurs           | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ « Tu donnes du sens au travail avec la notion de transparence, d'expliquer le pourquoi des choses dans le contexte que l'on a [...] être authentique, vrai, transparent. » (Superviseur – Unité pilote sur la démarche d'habilitation)</li> </ul>   |
| Sous-thème 2 :<br>Reconnaissance            | Employés<br>supervisés | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ « Le sens, c'est aussi la reconnaissance avec des mercis et des félicitations. Même si l'argent c'est le nerf de la guerre, tout le monde espère avoir des augmentations individuelles. Il faut les deux, je pense que c'est lié et c'est complémentaire. » (Opérateur)</li> </ul>  |
|   | Superviseurs           | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ « Ce qui donne du sens, c'est la reconnaissance, le fait de les encourager, les remercier et valoriser leur travail. Et puis, c'est aussi de leur proposer des avancements de carrière pour développer leurs compétences. » (Superviseur – Unité pilote sur la démarche d'habilitation)</li> <li>○ « Savoir dire quand c'est bien fait, car souvent on dit que c'est plus facile de dire quand c'est mal fait, mais c'est plus compliqué des fois de dire quand c'est bien fait. » (Superviseur)</li> </ul>   |

*Note.* La source de la citation est indiquée entre parenthèses. Nous avons précisé « Unité pilote sur la démarche d'habilitation » lorsque les propos ont été recueillis auprès de salariés appartenant à l'unité pilote de la démarche d'habilitation au sein de l'entreprise.