

Prévenir l'épuisement professionnel : la contribution des pratiques de leadership habilitant

PHILIPPE DROUIN*, **CARL-OLIVIER LAROCHE***, **YANICK PROVOST-SAVARD**, **LOUIS-PHILIPPE BARABY, M. SC.**,
FROHAR AGIER, & **JESSICA LONDEI-SHORTALL**
Université de Montréal

Compte tenu de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), l'objectif de cette étude était de mieux comprendre les relations entre les pratiques de leadership habilitant des gestionnaires et l'épuisement professionnel de leurs employés. Deux-cent-douze travailleurs canadiens ont répondu à un questionnaire sur leur épuisement professionnel et les pratiques d'habilitation de leur gestionnaire. Les résultats révèlent que la délégation prédit une diminution significative de l'épuisement professionnel. La délégation correspond au fait de léguer davantage d'autorité et d'autonomie à l'employé dans la réalisation de ses tâches. Les interactions doubles et triples entre les dimensions du leadership habilitant sont infirmées. L'utilisation combinée des pratiques d'habilitation ne permet donc pas de maximiser l'effet apporté par la délégation. Ces résultats nuancent les propos d'études antérieures et soutiennent, pour la première fois, que la simple utilisation de la délégation contribue à prévenir l'épuisement professionnel.

Mots-clés : pratiques managériales, habilitation, détresse psychologique, santé psychologique au travail, théorie de la conservation des ressources

In light of the conservation of resources theory (Hobfoll, 1989), the purpose of this study was to better understand the relationships between managers' practice of empowering leadership and burnout of their employees. Two hundred and twelve Canadian workers responded to a questionnaire on their burnout and their manager's empowering leadership practices. The results reveal that delegation predicts a significant decrease in burnout. Delegation means giving more authority and autonomy to the employee in carrying out their duties. Double and triple interactions between empowering leadership dimensions are overturned. The combined use of empowering practices therefore does not maximize the effect of delegation. These results bring a nuance to previous studies and support, for the first time, that the mere use of delegation helps to prevent burnout.

Keywords: managerial practices, empowerment, psychological distress, psychological health at work, conservation of resources theory

Depuis plusieurs décennies, l'augmentation de l'intensité du travail, les exigences croissantes des employeurs et la détérioration des conditions de travail imposées aux employés ont contribué à la hausse de troubles psychologiques tels que l'épuisement professionnel (EP; Legault & Belarbi-Basbous, 2006). L'EP est considéré comme une réaction au stress continu (Maslach & Jackson, 1981; Shirom, 2003) et 62% des Canadiens rapportant être stressés indiquent que leur travail en est la cause (Statistique Canada, 2011). La Commission de la santé mentale du Canada (2013) estime que les troubles psychologiques comme l'EP ont coûté plus de six milliards de dollars en perte de productivité aux entreprises en 2011 et que ce chiffre doublera d'ici 2041. L'EP est également associé à diverses conséquences sur la santé mentale et physique des travailleurs, telles que l'anxiété, les symptômes dépressifs, les maladies cardiovasculaires, le diabète, les perturbations du sommeil et

l'affaiblissement du système immunitaire (Shirom, Melamed, Toker, Berliner, & Shapira, 2005). Par conséquent, il est important de comprendre les conditions organisationnelles menant à l'EP, mais aussi celles pouvant le diminuer.

La qualité des relations hiérarchiques dans les entreprises et les organisations est reconnue comme ayant un impact sur la santé psychologique des employés (Brunet et al., 2015; Samson et al., 2015). En effet, les pratiques adoptées par les superviseurs envers leurs subordonnés ont des répercussions considérables sur l'EP de ces derniers (Mullen & Kelloway, 2011). Ces relations sont surtout étudiées au regard des comportements et des attitudes de leadership des gestionnaires. Depuis les trente dernières années, le leadership habilitant (LH) est devenu une solution de rechange populaire aux pratiques de gestion traditionnelles pour remédier aux enjeux du monde du travail, notamment pour améliorer la qualité de vie et la productivité des employés au travail ainsi que pour diminuer le taux de

Merci d'adresser toute correspondance concernant cet article à Philippe Drouin (courriel : philippe.drouin.1@umontreal.ca).

roulement du personnel (Spreitzer, 2008). Le LH correspond à l'ensemble des pratiques adoptées par le superviseur afin d'augmenter le pouvoir d'agir de ses employés et de leur offrir les ressources nécessaires pour les soutenir à travers leurs nouvelles responsabilités (Boudrias & Bérard, 2016). Ces pratiques peuvent être regroupées sous trois dimensions spécifiques, soit le coaching, la délégation et la reconnaissance (Sinclair, Boudrias, & Lapointe, 2014).

Le LH a surtout été étudié en lien avec des composantes du bien-être psychologique, par exemple, la vitalité, l'absorption et l'engagement (Sharma & Kirkman, 2015). Cependant, certaines études menées auprès d'infirmiers ont trouvé un effet du LH sur l'atténuation de l'EP (Bobbio, Bellan, & Manganelli, 2012; Bobbio, Rattazzi, & Muraro, 2007; Greco, Laschinger, & Wong, 2006). La présente étude vise donc à évaluer l'effet du LH sur l'EP dans un échantillon varié de travailleurs afin de vérifier si cette tendance s'observe également dans une population de divers milieux.

De plus, des chercheurs ont démontré des effets d'interaction entre les trois dimensions du LH dans la prédiction de l'habilitation comportementale des employés (Sinclair et al., 2014). Toutefois, les études actuelles portant sur le LH et l'EP n'ont pas pris en considération ces possibles interactions. Afin de déterminer si l'utilisation des trois dimensions du LH de façon concomitante permettrait de maximiser la contribution des pratiques d'habilitation dans la prévention de l'EP, un de nos objectifs de recherche était d'évaluer les interactions entre les dimensions du LH dans leur relation avec l'EP.

Le leadership habilitant

Le LH est défini comme un style comportemental de leadership utilisé par des gestionnaires pour rehausser le développement des capacités d'autogestion de leurs subordonnés (Pearce & Sims, 2002). Le LH est étudié depuis les années 1960 à l'aide des bases théoriques de la gestion comportementale de soi (Thorenson & Mahoney, 1974), de la modification comportementale cognitive (Meichenbaum, 1977), du processus participatif de la fixation des objectifs (Locke & Latham, 1990) et du pouvoir organisationnel (Kanter, 1993).

Amundsen et Martinsen (2014) ainsi que Boudrias et Bérard (2016) indiquent que la majorité des études depuis les années 2000 considèrent que le LH est composé de trois dimensions : le soutien au développement des compétences, le partage du pouvoir et le soutien à la motivation pour le travail autonome. Même s'il n'existe aucun consensus sur la spécificité des pratiques sous chaque dimension,

plusieurs études conceptualisent le soutien au développement comme le coaching, le partage du pouvoir comme la délégation et le soutien à la motivation comme la reconnaissance (Boudrias, 2004; Migneault, 2006). Sinclair, Boudrias et Lapointe (2014) ont opérationnalisé les trois pratiques identifiées dans une conceptualisation fondée sur les résultats d'études menées depuis les années 2000 qui permet de bien examiner chaque dimension du LH.

Le coaching. Cette première dimension est un synonyme du terme « facilitation de l'apprentissage » (Ellinger, 1997) et est associée aux comportements des gestionnaires qui visent à développer les capacités des employés dans la réalisation de leur travail (Lapointe & Boudrias, 2013). Ainsi, le gestionnaire qui fait du coaching offre de la rétroaction, des conseils, de l'encouragement et du soutien à ses employés, tout en formulant des recommandations spécifiques pour améliorer leur performance (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Redshaw, 2000).

La délégation. Cette seconde dimension est une stratégie de partage du pouvoir (Chen, Zhang, & Wang, 2014). Elle représente le fait de léguer l'autorité nécessaire à l'employé pour qu'il prenne des décisions quant à la réalisation de ses tâches afin d'augmenter sa performance (Leana, 1987; Sinclair et al., 2014; Yukl & Fu, 1999). Ceci lui permet d'avoir les ressources nécessaires afin d'être responsable de certaines activités (Chen & Aryee, 2007) et d'augmenter l'utilisation de ses capacités personnelles et son autonomie (Hollander & Offermann, 1990).

La reconnaissance. Cette dernière dimension représente la capacité d'un supérieur à reconnaître et à valoriser la performance d'un subalterne pour les efforts qu'il a mobilisés lors de la réalisation d'une tâche (Fall, 2015). L'employé peut percevoir cette capacité comme étant liée à des résultats prometteurs dans l'organisation lorsqu'il croit en l'honnêteté et la sincérité du comportement de son supérieur (Stajkovic & Luthans, 2001). Ainsi, la reconnaissance motive l'employé à reproduire les efforts déployés et les résultats auxquels il est arrivé dans le passé (Boudrias & Bérard, 2016).

Comme le mentionnent Boudrias et Bérard (2016), la majorité des études n'a pas considéré les scores des trois dimensions indépendamment et il est possible que chacune d'entre elles ait un effet distinct sur l'EP.

L'épuisement professionnel

Selon Shirom (2003), l'EP est défini comme une perte d'énergie physique, cognitive et émotionnelle vécue par l'individu suite à des conditions de travail difficiles ou à une surcharge de travail. Parmi les modèles fréquemment utilisés pour conceptualiser

l'EP, on retrouve celui de Maslach (Maslach & Jackson, 1981) et, plus récemment, celui de Shirom et Melamed (2006; Grossi, Perski, Osika, & Savic, 2015). Maslach définit l'EP comme un syndrome tridimensionnel caractérisé par l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et une perte du sentiment d'accomplissement personnel (Maslach, Jackson, & Leiter, 1997). Cependant, les dimensions de la dépersonnalisation et de la perte du sentiment d'accomplissement personnel ne font pas consensus parmi la communauté scientifique (Lourel & Gueguen, 2007; Shirom, 2005). Par ailleurs, cette conceptualisation regroupe trois dimensions indépendantes et sans lien étiologique et ne contribue donc pas à faire avancer de manière optimale les connaissances sur l'EP (Shirom, 2003).

Contrairement au modèle de Maslach (Maslach & Jackson, 1981), les dimensions du construit de Shirom et Melamed (2006) sont liées entre elles par un cadre théorique unique, soit celui de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989). Ainsi, ce modèle est plus cohérent et permet le calcul d'un score global, car il représente la somme des pertes énergétiques à trois niveaux : physique, cognitif et émotionnel (Shirom et al., 2005).

L'épuisement professionnel selon Shirom et Melamed. Selon le modèle de Shirom et Melamed (2006), l'EP est organisé en trois dimensions : la fatigue physique, la lassitude cognitive et l'épuisement émotionnel (Shirom, 2003). Concrètement, la fatigue physique réfère à une fatigue généralisée et au manque d'énergie nécessaire pour accomplir les tâches quotidiennes au travail. La lassitude cognitive renvoie à la difficulté à réfléchir efficacement et l'épuisement émotionnel, au fait de se sentir trop faible pour démontrer de l'empathie envers autrui et investir dans ses relations personnelles au sein de l'organisation (Shirom et al., 2005).

Shirom et Melamed (2006) se sont appuyés sur la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) pour conceptualiser l'EP. Cette théorie stipule que l'être humain cherche à préserver, protéger et cultiver ses ressources et que toute perte, même potentielle, est vécue comme une menace. Hobfoll (1998) a recensé 74 ressources ayant de la valeur pour une personne. On retrouve, par exemple, le sentiment d'être autonome, la motivation à effectuer les tâches, la reconnaissance de ses réalisations et la compréhension de la part de son superviseur. Selon Hobfoll (1989), lorsqu'un individu subit une perte de ses ressources, il réagit afin de limiter cette perte et de maximiser l'acquisition de nouvelles ressources. Cependant, il doit utiliser d'autres ressources afin de réaliser ce processus de conservation d'énergie. Lorsque les circonstances font en sorte que la

personne ne peut conserver ses ressources, celle-ci ressent alors du stress. La personne se sent en EP lorsqu'elle perçoit une perte continue au travail (Shirom, 2003). Ce déséquilibre peut affecter la capacité d'adaptation de l'individu à long terme (Freedy & Hobfoll, 1994) et engendrer des symptômes dépressifs ainsi que du cynisme envers autrui (Shirom, 2003).

Liens entre le leadership habilitant et l'épuisement professionnel

Relativement à la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), il est postulé que le LH sera négativement lié à l'EP, c'est-à-dire qu'un environnement où les dimensions du LH sont plus présentes sera associé à moins d'EP chez les travailleurs. Chacune des pratiques managériales inclut un ensemble de comportements particuliers. Le superviseur habilitant qui met en application les trois dimensions du LH procure au travailleur plusieurs ressources spécifiques relevées par Hobfoll (1998). Or, ces ressources ont pour effet de limiter le processus de conservation d'énergie et constituent donc un frein à l'apparition de l'EP (Shirom, 2003).

Tout d'abord, le coaching, par les comportements qui en découlent, procure les ressources suivantes à l'employé : le sentiment d'avoir les outils nécessaires pour faire son travail, la compréhension de la part de son superviseur, la progression dans la formation professionnelle et des personnes-ressources desquelles il peut apprendre (Hobfoll, 1998). Ensuite, la délégation, par les pratiques qui y sont rattachées, apporte les ressources suivantes au travailleur : le sentiment d'avoir le contrôle sur sa vie, la capacité à organiser les tâches et le sentiment d'être autonome (Hobfoll, 1998). Finalement, la reconnaissance, à travers les comportements qui y sont liés, fournit les ressources suivantes : le sentiment d'avoir du succès, le sentiment d'être utile pour les autres, le sentiment de fierté, la motivation à effectuer les tâches et la reconnaissance de ses propres réalisations (Hobfoll, 1998).

Les recherches empiriques actuelles portant sur le LH et l'EP sont peu nombreuses, mais les principales études évaluant la relation entre ces deux variables ont fait ressortir des corrélations négatives de taille moyenne entre les dimensions du LH et l'EP (Bobbio et al., 2007, 2012). Cependant, l'EP peut être considéré comme un construit socialement sensible, car il va à l'encontre de l'idéal professionnel (Maslach & Jackson, 1981). Les participants souhaitant montrer une image favorable d'eux-mêmes pourraient donc avoir tendance à sous-rapporter leur niveau réel d'EP afin de préserver leur image. Cette tendance à rapporter la mauvaise information est conceptualisée

par la désirabilité sociale. La littérature portant sur le sujet invite les chercheurs à contrôler pour ce facteur afin de prévenir les potentiels biais qu'il pourrait induire (voir van de Mortel, 2008 pour une revue de la littérature). Or, jusqu'ici, les recherches portant sur le LH et l'EP n'ont pas pris en considération la désirabilité sociale. C'est pourquoi notre étude utilisera un questionnaire afin d'évaluer le niveau de désirabilité sociale des participants dans l'optique de contrôler pour le biais qui pourrait être induit par cette tendance lors de la mesure de l'EP.

D'une autre façon, les études de Bobbio et ses collaborateurs (2007, 2012) ne se sont pas penchées sur les effets de modération potentiels entre les dimensions du LH. Ces études ont fait ressortir des effets directs et indirects négatifs sur l'EP pour les dimensions du soutien au développement des compétences et du soutien à la motivation pour le travail autonome. Par contre, il est possible que la dimension du LH n'ayant pas eu d'effet sur l'EP, soit la dimension du partage du pouvoir, puisse tout de même avoir de l'importance dans la prévention de l'EP. Elle pourrait ainsi y contribuer indirectement en modérant positivement la relation entre les autres dimensions et l'EP. Dans un contexte où la recherche souhaite promouvoir la mise en œuvre du LH dans les organisations afin de contribuer à la réduction de l'EP, il est d'autant plus important de bien comprendre comment ces pratiques de gestion, lorsqu'appliquées conjointement, pourraient avoir un plus grand impact sur la diminution de l'EP.

Les interactions entre les dimensions du leadership habilitant. Certains chercheurs avancent que des effets de modération auraient lieu si les dimensions étaient déployées en combinaison (Heller, 2003; Lawler, 1986, 1992). Ces interactions pourraient également jouer un rôle dans la diminution de l'EP. En effet, selon la théorie de la conservation des ressources, la présence simultanée de plusieurs dimensions implique une plus grande quantité de ressources disponibles pour le travailleur et cela pourrait limiter davantage le processus de conservation d'énergie précurseur de l'EP (Hobfoll, 1989; Shirom, 2003). Selon cette perspective d'interaction, plus l'employé aura accès à des ressources, plus il lui sera facile d'en acquérir de nouvelles (Hobfoll, 1998). Autrement dit, chaque pratique managériale d'habilitation maximiserait l'acquisition des ressources apportées par les deux autres pratiques concomitantes. Ceci est en accord avec la proposition d'Heller (2003) qui considère que les comportements managériaux devraient être mis de l'avant simultanément pour qu'on puisse bénéficier pleinement de leurs bienfaits individuels. Par conséquent, il serait pertinent de prendre en compte ces modérations afin de mieux comprendre comment

les différentes dimensions du LH interagissent entre elles et de déterminer la nature de leurs influences avec l'EP. Sinclair et ses collaborateurs (2014) soulignent qu'il y a une interaction entre les dimensions du LH et leur relation avec trois dimensions de l'habilitation comportementale, c'est-à-dire, les comportements adoptés par les employés responsabilisés en réponse aux pratiques managériales d'habilitation de leur supérieur (Boudrias, 2004). Les résultats de Sinclair et de ses collaborateurs démontrent un effet modérateur positif de la reconnaissance sur les effets de la délégation et du coaching ainsi qu'une modération positive du coaching sur les effets de la délégation.

Objectifs de l'étude

L'objectif de la présente étude est d'abord de mieux comprendre les liens entre les pratiques managériales du LH et l'EP. L'étude vise également à enrichir les connaissances sur les interactions entre les dimensions du LH en étudiant leurs conséquences sur l'EP. Puisque ce thème a gagné en popularité, plusieurs gestionnaires ont tenté d'appliquer cette formule de leadership rapidement, sans comprendre les dimensions sous-jacentes au LH, ce qui a souvent mené au gaspillage des ressources et à des résultats décevants (Blanchard, Carlos, & Randolph, 2001). Cette étude permettra d'éclairer les superviseurs à propos de l'impact de leurs pratiques managériales sur le niveau d'EP de leurs employés.

Nous anticipons que les dimensions du LH seront individuellement liées à l'EP et qu'un effet d'interaction entre les différentes dimensions pourra être observé lors de la prédiction de l'EP. Trois hypothèses de recherche sont proposées, la première étant divisée en trois sous-hypothèses. Premièrement, nous nous attendons à ce que les trois dimensions du LH soient négativement liées à l'EP. Nous prévoyons que l'effet sur l'EP de la combinaison des dimensions du LH, prises deux par deux ou toutes ensemble, sera plus grand que la somme de leur effet individuel.

Hypothèse 1a : le coaching sera négativement lié à l'EP.

Hypothèse 1b : la délégation sera négativement liée à l'EP.

Hypothèse 1c : la reconnaissance sera négativement liée à l'EP.

Hypothèse 2 : il y aura une interaction double entre toutes les dimensions du LH prises deux par deux dans leur relation avec l'EP.

Hypothèse 3 : il y aura une interaction triple entre les dimensions du LH dans leur relation avec l'EP.

Méthodologie

Devis de recherche

Un devis transversal a été utilisé dans la présente étude. La collecte de données a eu lieu durant le mois de février 2017. Les étudiants d'un cours d'introduction à la recherche en psychologie ont préalablement approché des travailleurs de leur entourage pour les inviter à participer à l'étude. Après avoir accepté de participer et fourni leurs coordonnées, les participants ont reçu un courriel contenant les directives menant au questionnaire électronique. Ils ont eu un mois pour remplir le questionnaire, au cours duquel ils ont reçu deux rappels de participation par courriel.

Participants

L'échantillon de convenance était composé de travailleurs occupant un emploi principalement dans les régions de Montréal (63,2%), de la Montérégie (16,3%) et de Laval (7,7%), dans la province de Québec au Canada. Tous les travailleurs de l'échantillon avaient un emploi rémunéré au Canada. Les participants provenaient majoritairement d'organisations publiques (34,0%), de grandes entreprises privées (28,8%) et de petites ou moyennes entreprises privées (26,9%). Les critères d'inclusion étaient les suivants : la personne devait occuper un emploi rémunéré, travailler un minimum de 25 heures par semaine, être en poste dans son organisation depuis au moins trois mois, être âgée d'au moins 18 ans, posséder une adresse courriel et avoir une bonne compréhension du français. Les chercheurs ont envoyé l'invitation à répondre au questionnaire électronique à 387 participants, desquels 274 participants ont répondu au questionnaire, soit un taux de participation de 70,8%. Trente-huit participants ont été retirés de l'échantillon, car ils ne satisfaisaient pas aux critères d'inclusion ou n'avaient pas répondu correctement aux questions contrôlant pour les patrons de réponses. Deux-cent-douze participants ($N = 212$) ont rempli le questionnaire dans son intégralité (59,9% de femmes). La moyenne d'âge de l'échantillon était de 39.0 ans ($\bar{E.-T.} = 12.8$ ans). Les participants étaient originaires en majeure partie du Canada (93,4%) et ils consacraient en moyenne 40.5 heures ($\bar{E.-T.} = 7.8$ heures) à leur emploi par semaine. La plupart des répondants avaient complété un diplôme universitaire de 1^{er} cycle (46,2%).

Mesures

Pratiques managériales d'habilitation.

L'instrument utilisé pour mesurer les trois pratiques managériales de LH a été construit par Sinclair et ses collaborateurs (2014) à partir des mesures préexistantes provenant des questionnaires d'Arnold et

ses collaborateurs (2000), Konczak, Stelly et Trusty (2000) et Migneault, Rousseau et Boudrias (2009). Celui-ci comporte 16 items répartis en trois dimensions, soit (a) le coaching (quatre items), (b) la délégation (six items) et (c) la reconnaissance (six items). L'instrument mesure la perception des employés par rapport aux pratiques managériales de LH de leurs supérieurs sur une échelle de Likert à 5 ancrés, allant d'une fréquence de « *jamais* » (1) à « *toujours* » (5). L'énoncé pour chaque question commençait par « *Mon supérieur immédiat...* » et des exemples d'items inclus mesurant chacune des dimensions sont « *... m'aide à reconnaître mes besoins de formation* » (coaching), « *... me donne les pouvoirs d'agir qui correspondent à mes responsabilités* » (délégation), et « *... témoigne son appréciation pour mes contributions* » (reconnaissance). L'alpha de Cronbach dans la présente étude étaient de .88 pour le coaching, .92 pour la délégation, .96 pour la reconnaissance et .96 pour le construit global.

Épuisement professionnel. L'instrument utilisé pour mesurer le niveau d'EP est la version française du *Shirom-Melamed Burnout Measure*, développé originalement par Shirom et Melamed (2006), traduit et validé par Sassi et Neveu (2010). Il comporte un total de 14 items répartis sous trois dimensions, soit la fatigue physique représentée par six items, la lassitude cognitive avec cinq items et l'épuisement émotionnel avec trois items. Le score global de l'EP est mesuré en calculant la moyenne pour les 14 items. L'instrument comporte une échelle de type Likert à 7 ancrés, allant de « *jamais* » (1) à « *toujours* » (7). L'énoncé pour chaque question commençait par « *Depuis les derniers six mois de travail...* » et des exemples d'items sont « *... je me sens fatigué(e)* » (fatigue physique), « *... je peine à réfléchir rapidement* » (lassitude cognitive) et « *... je me sens incapable de ressentir les besoins de mes collègues et/ou des clients* » (épuisement émotionnel). La validité de construit a été confirmée par des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires (Sassi & Neveu, 2010). Dans la présente étude, l'alpha de Cronbach était de .94 pour le score global de l'EP.

Désirabilité sociale. La désirabilité sociale est utilisée comme variable contrôle dans cette étude afin de contrôler pour le biais qu'une telle tendance pourrait potentiellement induire dans les résultats EP (voir van de Mortel, 2008 pour une revue de la littérature). L'instrument choisi est la version française et abrégée du *Marlowe-Crowne Social Desirability Scale* qui a été originalement conçu par Reynolds (1982) et traduit par Valla et ses collaborateurs (1997). L'instrument comporte 13 items portant sur la désirabilité sociale avec un choix de réponse « *vrai* » ou « *faux* », par exemple « *Je n'ai jamais été contrarié*

lorsque les gens exprimaient des idées très différentes des miennes ». Le score global est calculé à partir de la moyenne de tous les items et sa valeur est comprise entre 1 et 2, où 2 représente une plus grande tendance à la désirabilité sociale. Dans la présente étude, le KR-20, un indice de consistance interne pour des variables dichotomiques, était de .64.

Résultats

Analyses préliminaires

On observe dans le tableau 1 des moyennes et écarts-types comparables aux études initiales pour les dimensions du LH (Arnold et al., 2000; Konczak et al., 2000) et le score global de l'EP (Sassi & Neveu, 2010). Les variables répondent aux critères d'une distribution normale, la voussure et l'asymétrie se situant entre -1 et 1 (Muthén & Kaplan, 1985). La distance de Mahalanobis et le seuil de signification de .001 (Tabachnick & Fidell, 2007) ont été utilisés afin de détecter toutes valeurs extrêmes multivariées qui pourraient fausser les résultats subséquents et aucune valeur extrême n'est ressortie de ces analyses. De plus, les facteurs d'inflation de la variance des trois dimensions du LH ($2.0 \leq FIV \leq 3.5$) indiquent qu'il pourrait y avoir de la multicolinéarité entre les variables, mais pas à un niveau assez important pour être problématique (Ethington, Thomas, & Pike, 2002).

Analyses factorielles confirmatoires. L'analyse des corrélations entre les dimensions révèle un lien fort et positif entre le coaching et la reconnaissance ($r = .80, p < .001$). Cette corrélation indique que la capacité à discriminer ces deux dimensions peut être problématique. Malgré tout, cela est en accord avec les résultats relevés pour d'autres outils mesurant le LH, ne compromettant toutefois pas leur capacité à discriminer les dimensions (Arnold et al., 2000; Bobbio et al., 2007, 2012). Néanmoins, afin de vérifier la structure de l'instrument mesurant le LH de Sinclair et al. (2014) et s'assurer de la validité des résultats obtenus, nous avons conduit des analyses factorielles confirmatoires.

Nous avons procédé à une première analyse factorielle confirmatoire comportant tous les items mesurant les trois dimensions, soit le coaching, la délégation et la reconnaissance. Les indices du modèle à trois facteurs indiquent une adéquation marginale du modèle, $\chi^2/df = 3.56$; CFI = .93; TLI = .91; RMSEA = .11, IC 90% [0.10, 0.12]; SRMR = .063, selon les normes retenues par Hoe (2008), soit qu'un modèle acceptable doit suivre les indices suivants : $\chi^2/df < 3$, CFI > .90, TLI > .90, RMSEA < .08 et finalement, selon Hu et Bentler (1999), un SRMR < .08. Selon les indices de modification du modèle à trois facteurs, deux items saturent sur des dimensions auxquelles ils n'appartiennent pas, tous deux faisant initialement partie de la dimension de la délégation. Ainsi, une deuxième analyse factorielle confirmatoire a été conduite, où nous avons retiré ces deux items. Les indices d'adéquation du modèle sont acceptables et meilleurs que ceux du modèle original, $\chi^2/df = 2.53$; CFI = .96; TLI = .95; RMSEA = .085, IC 90% [0.07, 0.10]; SRMR = .038. Les deux items problématiques de la dimension de la délégation ont donc été retirés pour les analyses principales. Par ailleurs, après observation des résultats du modèle à trois facteurs, nous avons conduit une troisième analyse factorielle confirmatoire avec seulement un facteur pour nous assurer que le modèle ne soit pas mieux expliqué de cette façon. Les indices du modèle à un facteur indiquent une moins bonne adéquation que celle du premier modèle à trois facteurs, $\chi^2/df = 6.66$; CFI = .83; TLI = .81; RMSEA = .16, IC 90% [0.15, 0.18]; SRMR = .83; TLI = .81; RMSEA = .16, IC 90% [0.15, 0.18]; SRMR = .074. Il en ressort donc que le modèle à trois facteurs est plus adéquat que celui à un seul facteur.

Analyses principales

Les hypothèses 1a, 1b et 1c voulant que le coaching, la délégation ainsi que la reconnaissance soient négativement liés à l'EP sont appuyées par les analyses corrélationnelles. Effectivement, les résultats présentés dans le tableau 1 indiquent que les dimensions de la délégation et de la reconnaissance sont chacune négativement et moyennement corrélées à l'EP (respectivement, $r = -.46$; $r = -.34, ps < .001$).

Tableau 1

Résumé des moyennes, écart-types et corrélations des variables

	<i>M</i>	<i>É.-T.</i>	1	2	3	4	5
1. LH Coaching	3.23	1.00	(.88)				
2. LH Délégation	3.83	0.90	.61**	(.92)			
3. LH Reconnaissance	3.56	1.03	.80**	.71**	(.96)		
4. EP	2.84	1.01	-.29**	-.46**	-.34**	(.94)	
5. Désirabilité sociale	1.72	0.18	.02	-.14*	.02	-.37**	(.64)

Note. La diagonale principale présente les alphas de Cronbach; La diagonale de la désirabilité sociale est un KR-20; * $p < .05$. ** $p < .01$.

LEADERSHIP HABILITANT ET ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Tableau 2

Résumé des analyses de régressions hiérarchiques pour l'EP

Prédicteurs	<i>B</i>	<i>ES (B)</i>	β	<i>R</i> ²	ΔR^2
Étape 1				.14*	
Désirabilité sociale	-2.08	0.36	-.37*		
Étape 2				.31*	.17*
Désirabilité sociale	-1.79	0.33	-.32*		
LH Coaching	0.00	1.00	.00		
LH Délégation	-0.41	0.10	-.36*		
LH Reconnaissance	-0.09	0.11	-.08		

Note. * $p < .001$.

Quant à la dimension coaching du LH, elle négativement et faiblement corrélée à l'EP, $r = -.29$, $p < .001$. De plus, comme présumé, la désirabilité sociale est moyennement et négativement corrélée à l'EP, $r = -.37$, $p < .001$. Cette variable contrôle sera donc utilisée dans les analyses subséquentes.

Afin de contrôler pour la désirabilité sociale et de contraster l'effet de chacune des dimensions du LH pour prédire l'EP, nous avons procédé à une régression hiérarchique. Les résultats du tableau 2 révèlent que la désirabilité sociale prédit significativement l'EP ($p < .001$) et explique 13.6% de sa variance. Le modèle contenant les trois pratiques managériales prédit tout de même 17.1% de la variance de l'EP, et ce, au-delà de la prédiction de la désirabilité sociale, $p < .001$. Les dimensions du coaching, $\beta = .001$, $p = .99$, et de la reconnaissance, $\beta = -.08$, $p = .44$, ne prédisent pas de variance unique de l'EP. Cependant, la dimension de la délégation prédit significativement une variance unique de l'EP, $\beta = -.36$, $p < .001$. Cela signifie qu'un environnement où la délégation est plus présente est associé à moins d'EP.

Seulement l'hypothèse 1b est confirmée par les résultats de la régression hiérarchique. De cette façon, la présence de la délégation comme pratique managériale d'habilitation prédit effectivement un niveau plus bas d'EP chez les subordonnés, mais il n'est pas possible d'arriver à la même conclusion pour les dimensions du coaching et de la reconnaissance prises individuellement.

Afin d'évaluer l'interaction entre les dimensions du LH pour prédire l'EP, nous avons fait des analyses de modération avec la macro PROCESS pour SPSS (Hayes, 2013) en utilisant un ré-échantillonnage de 5000 et en contrôlant statistiquement pour la désirabilité sociale. Les résultats sont présentés dans le tableau 3. Les modèles d'interaction à deux dimensions expliquent entre 25% et 31% de la variance de l'EP ($ps < .001$), mais la variable d'interaction ne la prédit pas significativement ($ps > .10$). Ainsi, l'hypothèse 2 est infirmée, car aucune

des variables d'interaction double ne prédit significativement l'EP.

Finalement, nous avons poursuivi les analyses de modération afin de vérifier la présence possible d'une interaction triple entre les dimensions du LH pour prédire l'EP. Le modèle total des interactions est significatif, $p < .001$, et permet de prédire 30.8% de la variance de l'EP. Malgré cela, la variable d'interaction triple entre ces dimensions ne prédit pas l'EP, $p = .946$, infirmant l'hypothèse 3. Ainsi, les effets combinés des trois pratiques managériales de LH par les gestionnaires ne semblent pas faire diminuer davantage l'EP pour les travailleurs que l'addition de l'effet indépendant de chacune des pratiques.

Discussion

L'objectif de la présente étude était de mieux comprendre les liens directs entre les dimensions du LH et l'EP, puis d'approfondir la nature des interactions entre ces pratiques dans leur prédiction de l'EP. D'abord, les résultats supportent l'hypothèse 1b et indiquent que la délégation est négativement liée à l'EP et en prédit significativement la diminution. La pratique de la délégation par les gestionnaires pourrait donc permettre de faire diminuer le niveau d'EP de leurs employés. Ensuite, les hypothèses 1a et 1c ne sont que partiellement confirmées. Le coaching et la reconnaissance sont négativement corrélés à l'EP, mais suite au contrôle pour la désirabilité sociale et lorsque considérées ensemble avec la délégation, ces deux dimensions ne sont plus des prédicteurs significatifs de l'EP. Ainsi, il n'est pas possible de conclure que le coaching et la reconnaissance permettent de faire diminuer l'EP. Finalement, les deuxième et troisième hypothèses sont infirmées. En effet, aucune interaction entre les dimensions n'a eu un effet significatif sur la diminution du niveau d'EP comparativement à l'addition du niveau de chacune des dimensions. De ce fait, l'ajout d'une ou de plusieurs pratiques managériales d'habilitation ne viendrait pas maximiser l'effet de la première pratique sur la diminution de l'EP chez les travailleurs.

Tableau 3

Résumé des interactions provenant des analyses de modération

Prédicteurs	<i>B</i>	<i>ES (B)</i>	<i>R</i> ²	ΔR^2
Modèle 1			.31**	
Coaching	-0.05	0.07		
Délégation	-0.44**	0.10		
Désirabilité sociale	-1.78**	0.33		
C × D	0.02	0.07		.00
Modèle 2			.25**	
Coaching	-0.04	0.11		
Reconnaissance	-0.28*	0.11		
Désirabilité sociale	-2.06**	0.34		
C × R	0.05	0.06		.00
Modèle 3			.31**	
Délégation	-0.41**	0.12		
Reconnaissance	-0.08	0.08		
Désirabilité sociale	-1.79**	0.33		
R × D	0.01	0.07		.00
Modèle 4			.31**	
Coaching	0.00	0.12		
Délégation	-0.42*	0.13		
Reconnaissance	-0.08	0.13		
Désirabilité sociale	-1.81**	0.34		
C × D	0.03	0.18		
C × R	0.02	0.10		
D × R	0.00	0.14		
C × D × R	0.00	0.06		.00

Note. C : Coaching; D : Délégation; R : Reconnaissance; * $p < .01$. ** $p < .001$.

Les résultats pour l'hypothèse 1b nuancent ceux de Bobbio ses collaborateurs (2007, 2012). En effet, ces chercheurs n'ont rapporté aucun effet significatif sur l'EP pour la dimension du partage du pouvoir. Cependant, ils n'ont pas utilisé l'instrument de Sinclair et ses collaborateurs (2014), mais plutôt celui d'Arnold et ses collaborateurs (2000). Ce dernier conceptualise le partage du pouvoir par la prise de décision participative et non par la délégation. La prise de décision participative est définie comme une pratique qui encourage les employés à exprimer leurs idées afin de prendre en compte leurs opinions et leurs suggestions dans le processus de décision des superviseurs (Arnold et al., 2000). Cette définition diffère de la délégation et peut ainsi expliquer les résultats divergents par rapport à la délégation. En effet, la délégation donne à l'employé l'autorité et la responsabilité nécessaires afin de prendre des décisions. La délégation est ainsi considérée comme une pratique plus habilitante (Yukl & Fu, 1999). De ce

fait, cette autorité et cette responsabilité procurent un contrôle supplémentaire au travailleur (Boudrias & Bérard, 2016). Or, les employés ayant un plus grand sentiment de contrôle ont tendance à faire une meilleure utilisation de leurs ressources et à aller chercher le soutien de leurs pairs lorsque nécessaire, favorisant une diminution de l'EP (Shirom, 2003).

Les résultats pour les hypothèses 1a et 1c contredisent ceux de Bobbio et ses collaborateurs (2007, 2012). Les études antérieures ont démontré un effet pour le coaching (Bobbio et al., 2007) et un effet pour la reconnaissance médié par la confiance envers le superviseur (Bobbio et al., 2012). L'échantillon utilisé dans notre étude pourrait expliquer les résultats contradictoires pour ces deux autres dimensions. Effectivement, le présent échantillon était composé de travailleurs canadiens provenant d'organisations diverses, alors que les recherches précédentes ont été effectuées dans des hôpitaux italiens majoritairement

auprès d'infirmières. Cet écart est important. Or, il existe peut-être des différences culturelles et organisationnelles qui amèneraient ces résultats. En effet, la population infirmière fait face à des défis et à une conjoncture particulière. C'est la profession qui comptabilise le plus haut taux d'absence du travail pour cause de maladies, dû en grande partie à la grande quantité d'heures supplémentaires et à un environnement de travail constamment en changement et particulièrement stressant (Greco et al., 2006).

Une explication alternative pour ces résultats provient du fait que la délégation pourrait avoir une importance pratique différente du coaching et de la reconnaissance afin de diminuer l'EP des employés. Il est possible que les pratiques de délégation des gestionnaires, telles que le transfert de responsabilités envers certaines activités et l'autonomie qui en découle, aient un impact plus spécifique et immédiat sur la diminution de l'EP des employés que les comportements rattachés à ces deux autres dimensions. Effectivement, selon la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), le travailleur en situation d'EP subit une perte de ressources énergétiques et tente de la limiter (Shirom, 2003). Minimiser ce déficit devient plus important que le simple fait d'acquérir de nouvelles ressources. Cependant, pour limiter la perte énergétique, il doit investir d'autres ressources. Or, la délégation fournit les ressources suivantes : le sentiment d'autonomie, le sentiment de contrôle et la capacité d'organiser les tâches (Hobfoll, 1998). L'employé pourrait donc utiliser son autonomie, son contrôle et sa capacité à organiser les tâches, fournis par la délégation, pour apporter des modifications à son emploi et ainsi limiter les pertes d'énergies physiques, cognitives et émotionnelles reliées à son occupation. À l'opposé, le coaching et la reconnaissance pourraient faciliter l'apparition de nouvelles demandes et ainsi requérir le déploiement de ressources que l'employé en EP ne possède pas. En effet, le coaching est axé sur le développement de nouvelles compétences (Lapointe & Boudrias, 2013) et la reconnaissance motive l'employé à reproduire les efforts dont il a fait preuve dans le passé (Boudrias & Bérard, 2016).

Les résultats pour les hypothèses 2 et 3 nuancent également les propos de Heller (2003), de Lawler (1986, 1992) et de Sinclair et ses collaborateurs (2014). Selon ceux-ci, l'utilisation de plus d'une pratique d'habilitation serait préférable puisque l'ensemble des pratiques de gestion déployées serait supérieur à l'addition de leur effet individuel. Sinclair et ses collaborateurs soutiennent aussi que l'emploi de la délégation en l'absence des autres pratiques managériales serait inefficace pour permettre l'habilitation comportementale des travailleurs. Cependant, nos résultats soulignent que ce phénomène

ne semble pas s'appliquer pour l'EP. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que Sinclair et ses collaborateurs ont simplement considéré l'habilitation comportementale des travailleurs et n'ont pas examiné l'effet du LH sur l'EP.

Il existe peut-être également un processus distinctif au niveau des ressources qui expliquerait la nuance de ces résultats. Ce processus prendrait la forme de deux étapes. Premièrement, la délégation freinerait la perte énergétique et diminuerait, voire neutraliserait l'EP. Deuxièmement, lorsque le déficit est stabilisé, le coaching et la reconnaissance pourraient fournir des ressources complémentaires permettant un nouveau gain des énergies et permettant de maximiser l'effet apporté par la délégation en contribuant à la croissance personnelle et au bien-être psychologique. Selon Hobfoll (1989), lorsqu'une personne est en état d'équilibre, elle va chercher à maximiser ses ressources. Ainsi, dans une perspective d'interactions, il se pourrait que le coaching et la reconnaissance permettent davantage le gain de ressources lors de la deuxième étape, interagissant donc plus pour promouvoir le bien-être psychologique du travailleur que pour réduire sa détresse psychologique.

Cette étude apporte plusieurs contributions à la littérature actuelle. Elle soutient pour la première fois que la dimension de la délégation permette de prédire une diminution de l'EP. Ces travaux se sont concentrés uniquement sur les liens unissant les dimensions du LH et l'EP et les résultats renforcent la pertinence de mesurer les dimensions du LH afin de mieux comprendre l'importance de chacune des dimensions dans leur relation avec l'EP. En outre, les résultats pour la désirabilité sociale permettent de valider l'importance de ce biais sur la mesure de l'EP et indiquent qu'il est primordial pour les recherches futures dans ce domaine de continuer à contrôler pour la désirabilité sociale.

Cette étude se voulait exploratoire au niveau des interactions possibles entre les dimensions du LH et leur effet sur le niveau d'EP. Les résultats nuancent les propos d'études antérieures en avançant qu'aucune interaction n'est significative entre les trois dimensions du LH dans la prédiction du niveau d'EP. Cette étude montre ainsi qu'il ne faut pas tenir pour acquise la présence d'interactions entre les dimensions du LH et qu'il est important de prendre en compte le contexte dans lequel les pratiques managériales d'habilitation sont mises de l'avant. Puisque les interactions entre les dimensions du LH ont été démontrées sur l'habilitation comportementale (Sinclair et al., 2014), les résultats de cette étude suggèrent une différence dans le processus de diminution de l'EP par le LH comparativement au processus d'habilitation. Il est possible que l'effet apporté par les pratiques managériales d'habilitation

sur l'EP ne passe pas par l'habilitation comportementale de l'employé, mais plutôt directement par l'environnement et les conditions de travail que le LH procure, c'est-à-dire l'autonomie et la liberté de choix apportées par la délégation. Dans le contexte de l'EP, ces apports semblent être utilisés par l'employé dans un rôle plus personnel afin d'utiliser plus judicieusement ses ressources (Shirom, 2003) et non pas pour contribuer activement à l'organisation tel que l'habilitation comportementale le suggère (Sinclair et al., 2014).

Implications pratiques

D'une part, l'étude révèle que la pratique de la délégation semble être la plus efficace pour réduire le niveau d'EP. La délégation serait efficace même en l'absence des autres dimensions du LH. Les gestionnaires devraient ainsi faire appel aux comportements rattachés à cette pratique pour diminuer ou prévenir l'EP de leurs employés. Il s'agit de favoriser le partage du pouvoir vers les travailleurs. Ces comportements se rattachent tous au fait de léguer l'autorité nécessaire au subalterne afin qu'il puisse prendre des décisions quant à la réalisation de ses tâches pour devenir plus autonome et favoriser l'utilisation de ses capacités personnelles (Hollander & Offermann, 1990; Leana, 1987; Sinclair et al., 2014; Yukl & Fu, 1999). D'autre part, la présente étude ne permet pas d'affirmer que l'utilisation du coaching ou de la reconnaissance comme seule pratique managériale serait efficace pour réduire l'EP.

La désirabilité sociale a aussi un effet significatif sur la mesure du niveau d'EP. En effet, celle-ci prédisait une part non négligeable de la variance de l'EP. Ce résultat peut dénoter une réticence des employés à rapporter leur EP en général et spécialement envers leurs supérieurs, puisque cette condition a des conséquences indésirables (Shirom, 2003), entre autres, au niveau des coûts engendrés en perte de productivité (Commission de la santé mentale du Canada, 2013). Hewlin (2009) a montré que le fait de créer une façade de conformité est lié au fait de souffrir d'épuisement émotionnel, une dimension de l'EP. Par ailleurs, l'une des composantes de la désirabilité sociale est la gestion d'impression, soit une adhésion élevée aux normes morales et sociétales et un grand rejet de ce qui dévie de la norme (Paulhus & John, 1998). À cet égard, la création d'une façade de conformité peut être vue comme une forme de gestion d'impression. Les résultats de Hewlin sont donc intéressants et montrent que les travailleurs témoignant d'un haut niveau de désirabilité sociale, particulièrement de gestion d'impression, sont aussi plus à risque d'avoir un haut niveau d'EP. De plus, la stigmatisation a une grande influence négative sur les comportements de recherche d'aide et la stigmatisation entourant la santé mentale est d'autant

plus grande par rapport aux autres formes de problèmes de santé (Bharadwaj, Pai, & Suziedelyte, 2017). Par conséquent, il devient important pour les gestionnaires d'être sensibilisés et de faire la promotion d'une culture organisationnelle ouverte face à la problématique de l'EP afin de réduire la stigmatisation et permettre aux travailleurs de recevoir de l'aide psychologique plus facilement.

Limites et recherches futures

Premièrement, nous avons utilisé un devis transversal et il ne permet pas d'inférer un lien de causalité entre le LH et l'EP. Malgré les limites du devis, les résultats vont dans la même direction que ce qui a été découvert précédemment dans les autres études portant sur le sujet, soit allant du LH vers l'EP, ce qui a été soutenu à maintes reprises par des analyses des pistes causales (*path analysis*; p. ex., Bobbio et al., 2012; Greco et al., 2006). Il est donc plus plausible d'un point de vue théorique que l'utilisation de pratiques managériales d'habilitation chez les gestionnaires influence négativement l'EP de leurs employés plutôt que le cas inverse où la présence d'EP chez les employés influence négativement l'usage de ces pratiques par leurs gestionnaires. Toutefois, un devis quasi expérimental serait plutôt de mise afin de confirmer la direction des effets.

Par ailleurs, en raison du devis transversal, cette étude a permis d'observer l'effet des différentes pratiques du LH à un moment précis mesuré lors du complètement des questionnaires. Afin d'expliquer les résultats, cette étude a proposé que la délégation puisse être prioritaire dans le processus de diminution de l'EP dans un premier temps et que le coaching et la reconnaissance puissent plutôt être bénéfiques par la suite afin d'améliorer le bien-être psychologique des employés. Ces hypothèses pourraient être explorées dans le contexte d'une recherche longitudinale. Les gestionnaires pourraient par exemple être soumis à des formations pouvant améliorer leurs pratiques managériales correspondant aux dimensions du LH et les travailleurs pourraient être soumis à plusieurs reprises aux questionnaires utilisés dans la présente étude ainsi qu'à celui mesurant leur bien-être psychologique. Il serait alors possible de mesurer les changements dans les niveaux des dimensions du LH avant la formation et après la formation et de comparer son effet dans les relations avec l'EP et le bien-être psychologique.

Deuxièmement, l'étude n'évalue pas l'EP auprès d'employés en congé de maladie puisque les données ont été récoltées auprès de travailleurs actifs. Une solution pertinente serait donc de mesurer la perception du niveau de LH de travailleurs en congé de maladie en raison de l'EP, afin d'évaluer si leur gestionnaire démontrait peu de comportements de LH.

Troisièmement, la perception des employés vis-à-vis de leur gestionnaire a pu également être polarisée et exagérée par un effet de halo (Nisbett & Wilson, 1977). Ce biais potentiel aurait amené les participants à répondre de manière exagérée lors de la passation du questionnaire, ce qui aurait réduit la possibilité d'obtenir des résultats nuancés sur les scores au niveau des dimensions du LH.

Finalement, le recours unique à des données autorapportées pourrait avoir induit un biais de variance commune dû à la méthode (P. Podsakoff, MacKenzie, Lee, & N. Podsakoff, 2003). Malgré tout, l'EP reste un phénomène vécu de façon subjective et donc mieux capté par la personne elle-même. L'utilisation de données provenant d'un évaluateur externe ou l'agrégation des réponses de plusieurs employés concernant un superviseur pourraient tout de même réduire ce risque lors de recherches futures.

Conclusion

Cette étude a introduit pour la première fois le concept de désirabilité sociale dans la recherche portant sur le LH et l'EP et les résultats montrent la nécessité de contrôler pour le biais apporté par la désirabilité sociale dans la mesure de l'EP. De plus, l'étude révèle que l'usage de la délégation permettrait de prévenir l'EP alors que les pratiques managériales du coaching et de la reconnaissance n'auraient aucun effet significatif. De même, contrairement à nos prédictions, l'utilisation combinée des dimensions du LH ne viendrait pas maximiser l'effet apporté par la délégation sur l'EP. Afin de contribuer à la prévention de l'EP, il serait donc important pour les superviseurs d'encourager le partage de pouvoir vers leurs employés, c'est-à-dire de leur léguer davantage d'autorité et d'autonomie dans la réalisation de leurs tâches. Finalement, la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) apporte une explication alternative aux résultats obtenus en faisant la distinction entre les processus de diminution de l'EP et de croissance du bien-être psychologique.

Références

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25, 487-511.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Bharadwaj, P., Pai, M. M., & Suziedelyte, A. (2017). Mental health stigma. *Economics Letters*, 159, 57-60.
- Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (2001). *Empowerment takes more than a minute*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Bobbio, A., Bellan, M., & Manganelli, A. M. (2012). Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an Italian general hospital. *Health Care Management Review*, 37, 77-87.
- Bobbio, A., Rattazzi, A. M., & Muraro, M. (2007). Empowering leadership style in ambito sanitario. Uno studio sul coordinatore infermieristico [Leadership habilitant chez les travailleurs de la santé. Une étude sur les infirmières gestionnaires]. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia-Supplemento di Psicologia*, 29, A37-A49.
- Boudrias, J.-S. (2004). *L'habilitation des employés : de l'habilitation psychologique à l'habilitation comportementale* (Thèse de doctorat, Université de Montréal). Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/147333>
- Boudrias, J.-S., & Bérard, J. (2016). L'empowerment et le leadership d'habilitation. Dans J. L. Bernaud, P. Desrumaux et D. Guédon (dir.), *Psychologie de la bientraitance professionnelle : concepts, modèles et dispositifs* (pp. 103-122). Paris, France: Dunod.
- Brunet, L., Morin, D., Alderson, M., Cacciatore, G., Savoie, A., Boudrias, J.-S., & Nelson, K. (2015). L'incidence du leadership destructeur sur les attitudes et les comportements au travail. *Humain et organisation*, 1, 25-29.
- Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50, 226-238.
- Chen, C. C., Zhang, A. Y., & Wang, H. (2014). Enhancing the effects of power sharing on psychological empowerment: The roles of management control and power distance orientation. *Management and Organization Review*, 10, 135-156.
- Commission de la santé mentale du Canada. (2013). *La nécessité d'investir dans la santé mentale au Canada*. Repéré à [http://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2016-06 Investing_in_Mental_Health_FINAL_FRE.pdf](http://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2016-06%20Investing%20in%20Mental%20Health_FINAL_FRE.pdf)
- Ellinger, A. M. (1997). *Managers as facilitators of learning in learning organizations* (Unpublished doctoral dissertation). University of Georgia at Athens, GA.
- Ethington, C. A., Thomas, S. L., & Pike, G. R. (2002). Back to the basics: Regression as it should be. Dans J. C. Smart & W. G. Tierney (dir.), *Higher education: Handbook of theory and research* (Vol. 17, pp. 263-294). Dordrecht, Pays-Bas: Kluw Academic.

- Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail : Validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *Revue européenne de psychologie appliquée/European Review of Applied Psychology*, 65, 189-203.
- Freedy, J. R., & Hobfoll, S. E. (1994). Stress inoculation for reduction of burnout: A conservation of resources approach. *Anxiety, Stress, & Coping*, 6, 311-325.
- Greco, P., Laschinger, H. K. S., & Wong, C. (2006). Leader empowering behaviors, staff work empowerment and work engagement/burnout. *Nursing Leadership*, 19, 41-56.
- Grossi, G., Perski, A., Osika, W., & Savic, I. (2015). Stress-related exhaustion disorder—clinical manifestation of burnout? A review of assessment methods, sleep impairments, cognitive disturbances, and neuro-biological and physiological changes in clinical burnout. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 626-636.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Heller, F. (2003). Participation and power: A critical assessment. *Applied Psychology*, 52, 144-163.
- Hewlin, P. F. (2009). Wearing the cloak: Antecedents and consequences of creating facades of conformity. *Journal of Applied Psychology*, 94, 727-741.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture and community: The psychology and philosophy of stress*. New York, NY: Plenum Press.
- Hoe, S. L. (2008). Issues and procedures in adopting structural equation modeling technique. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 3, 76-83.
- Hollander, E. P., & Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations: Relationships in transition. *American Psychologist*, 45, 179-189.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6, 1-55.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation* (2^e éd.). New York, NY: Basic Books.
- 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, 301-313.
- Lapointe, É., & Boudrias, J.-S. (2013). L'habilitation des salariés : le rôle du supérieur et des collègues. *Psychologie du travail et des organisations*, 19, 318-335.
- Lawler, E. E. (1986). *High-involvement management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leana, C. R. (1987). Power relinquishment versus power sharing: Theoretical clarification and empirical comparison of delegation and participation. *Journal of Applied Psychology*, 72, 228-233.
- Legault, M. J., & Belarbi-Basbous, H. (2006). Gestion par projets et risque pour la santé psychologique au travail dans la nouvelle économie. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 8. Repéré à <http://journals.openedition.org/pistes/3086>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lourel, M., & Gueguen, N. (2007). Une méta-analyse de la mesure du burnout à l'aide de l'instrument MBI. *L'Encéphale*, 33, 947-953.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory. Dans C. P. Zalaquett & R. J. Wood (dir.), *Evaluating stress: A book of resources* (pp. 191-218). Lanham, MD: Scarecrow Education.
- Meichenbaum, D. (1977). *Cognitive-behavior modification: An integrative approach*. New York, NY: Plenum Press.
- Migneault, P. (2006). *Empowerment : quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ?* (Mémoire de maîtrise, Université de Montréal). Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/1659>
- Migneault, P., Rousseau, V., & Boudrias, J.-S. (2009). L'influence des composantes du climat de travail sur l'habilitation des individus. *Revue européenne de psychologie appliquée/European Review of Applied Psychology*, 59, 239-252.
- Mullen, J., & Kelloway, E. K. (2011). Occupational health and safety leadership. Dans J. C. Quick & L. E. Tetrick (dir.), *Handbook of occupational health psychology* (2^e éd., pp. 357-372). Washington, DC: American Psychological Association.
- Muthén, B., & Kaplan, D. (1985). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38, 171-189.

- Nisbett, R. E., & Wilson, T. D. (1977). The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 250-256.
- Paulhus, D. L., & John, O. P. (1998). Egoistic and moralistic biases in self-perception: The interplay of self-deceptive styles with basic traits and motives. *Journal of Personality*, 66, 1025-1060.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (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, 172-197.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Redshaw, B. (2000). Do we really understand coaching? How can we make it work better? *Industrial & Commercial Training*, 32, 106-109.
- Reynolds, W. M. (1982). Development of reliable and valid short forms of the Marlowe-Crowne social desirability scale. *Journal of Clinical Psychology*, 38, 119-125.
- Samson, I., Paiement, A.-M., Hatier, D. E., Bourgeois, C., Riopel, S., & Dagenais-Desmarais, V. (2015). Pratiques de gestion des superviseurs et bien-être eudémonique de leurs subordonnés : une distinction de profils. *Humain et organisation*, 1, 12-16.
- Sassi, N., & Neveu, J.-P. (2010). Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel : le Shirom-Melamed burnout measure. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 42, 177-184.
- 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, 193-237.
- Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. Dans J. C. Quick & L. E. Tetrick (dir.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 245-265). Washington, DC: American Psychological Association.
- Shirom, A. (2005). Reflections on the study of burnout. *Work & Stress*, 19, 263-270.
- Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13, 176-200.
- Shirom, A., Melamed, S., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2005). Burnout and health review: Current knowledge and future research directions. Dans G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (dir.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 20, pp. 269-309). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Sinclair, R., Boudrias, J.-S., & Lapointe, É. (2014). Les différentes pratiques managériales d'habilitation comme antécédents des dimensions comportementales de l'habilitation. Dans J. Vacherand-Revel, M. Dubois, M. E. Bobillier Chaumon, R. Kouabenan & P. Sarnin (dir.), *Changements organisationnels et technologiques : nouvelles pratiques de travail et innovations managériales* (pp. 169-179). Paris, France: L'Harmattan.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. Dans J. Barling & C. L. Cooper (dir.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 54-72). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *The Academy of Management Journal*, 44, 580-590.
- Statistique Canada. (2011). *Enquête sociale générale : aperçu sur l'emploi du temps des Canadiens 2010*. Repéré à <http://www.statcan.gc.ca/pub/89-647-x/89-647-x2011001-fra.pdf>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (4^e éd.). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Thorenson, E. E., & Mahoney, M. J. (1974). *Behavioral self-control*. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Valla, J.-P., Bergeron, L., Breton, J. J., Gaudet, N., Berthiaume, C., St-Georges, M., ... Smolla, N. (1997). *Enquête québécoise sur la santé mentale des jeunes de 6 à 14 ans : 1992 - Volume 1 : Méthodologie*. Montréal, Canada: Hôpital Rivière-des-Prairies et Santé Québec en collaboration avec le Ministère de la Santé et des Services Sociaux.
- van de Mortel, T. F. (2008). Faking it: Social desirability response bias in self-report research. *The Australian Journal of Advanced Nursing*, 25, 40-48.
- Yukl, G., & Fu, P. P. (1999). Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 219-232.

Reçu le 23 août, 2017
Révision reçue le 18 octobre, 2017
Accepté le 8 octobre, 2017 ■