

HEC MONTRÉAL

**« Leadership d'habilitation et expérience de flow
au sein des équipes de travail :
le rôle médiateur de l'habilitation d'équipe »**

**Par
Karine Pelletier**

**Sciences de la gestion
Option Développement organisationnel**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M.Sc.)*

Jun 2018
© Karine Pelletier

Le 06 septembre 2017

À l'attention de : Karine Pelletier

Projet # 2018-2898 – Leadership, flow et habilitation dans les équipes de travail

Titre : Leadership d'habilitation et flow au sein des équipes de travail : le rôle médiateur de l'habilitation d'équipe.

Bonjour Mme Pelletier,

Le secrétariat du CER de HEC Montréal a pris connaissance de votre projet de recherche. Le CER de HEC Montréal a le mandat d'évaluer l'acceptabilité éthique des projets de recherche impliquant des êtres humains fondés sur les principes directeurs et les articles de l'*Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* (EPTC2).

L'article 5.5B de l'EPTC2 stipule que "Les chercheurs doivent obtenir l'évaluation du CER mais ne sont pas tenus d'obtenir le consentement des participants pour des travaux de recherche qui reposent exclusivement sur l'utilisation secondaire de renseignements non identificatoires", alors que l'article 2.4 stipule "qu'il n'y a pas lieu de faire évaluer par un CÉR un projet de recherche fondé exclusivement sur l'utilisation secondaire de renseignements anonymes ou de matériel biologique humain anonyme, à condition que les procédures de couplage, d'enregistrement ou de diffusion ne créent pas de renseignements identificatoires".

Selon les informations que vous avez fournies, votre projet de recherche a recours exclusivement à des données secondaires anonymes. Ainsi, dans la mesure où vous vous assurez que la diffusion des résultats de votre projet ne crée pas de renseignement identificatoire, une approbation éthique n'est pas requise pour conduire votre projet de recherche.

Nous vous rappelons toutefois qu'en cas de changement au projet qui aurait un impact sur les aspects éthiques de la recherche auprès d'êtres humains, il est de votre responsabilité d'en informer le CER de HEC Montréal et d'obtenir son approbation AVANT de débuter toute collecte et/ou consultation de documents et/ou banques de données impliquant des sujets humains.

Merci.

Le CER de HEC Montréal



HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

Sommaire

Cette recherche porte sur l'expérience de *flow* dans le contexte des équipes de travail. Selon Csikszentmihalyi, le *flow* ou « expérience optimale » constitue un état d'absorption profond dans la réalisation d'une tâche intrinsèquement satisfaisante (2008) et est associé à un profond sentiment de plaisir (2003). N'est-ce pas exaltant d'apprendre que l'on peut expérimenter cet état au travail ? Encore mieux, il est possible de créer un contexte favorable à son émergence, que les gestionnaires peuvent notamment contribuer à façonner.

Comme l'indiquent les recherches existantes, plusieurs bénéfices sont associés au *flow* (bien-être psychologique, développement des compétences, créativité, performance). Toutefois, les études passées ont essentiellement porté sur les antécédents et les conséquences du *flow* au niveau individuel, même si plusieurs chercheurs reconnaissent que l'expérience de *flow* est particulièrement propice à se produire dans un contexte de travail en équipe. Ainsi, on connaît encore peu les moyens de faciliter l'expérience optimale (*flow*) au sein des équipes de travail, et plus particulièrement au niveau de l'influence du style de leadership du gestionnaire pour faciliter le *flow*. À cet égard, l'analyse de la documentation existante révèle que le leadership d'habilitation et l'habilitation d'équipe constituent des antécédents potentiels probables de l'expérience optimale. Ainsi, la visée de ce mémoire est de vérifier la relation entre le leadership d'habilitation et le *flow* (hypothèse de relation), de même que le rôle médiateur de l'habilitation d'équipe (hypothèse de médiation).

L'étude réalisée dans le cadre de ce mémoire se base sur les données préalablement recueillies auprès d'employés œuvrant dans une organisation canadienne de sécurité publique. Plus précisément, l'étude réalisée a mobilisé une base de données secondaires portant sur un projet de recherche plus large, mené par la professeure Caroline Aubé (HEC Montréal), concernant les processus cognitifs dans les équipes de travail. La contribution spécifique de ce mémoire a consisté à développer, théoriser et vérifier un modèle de recherche à partir de d'autres variables mesurées dans l'étude originale. L'échantillon

constitué de 82 équipes de travail totalise 394 membres exactement, excluant les supérieurs immédiats. Les données ont été colligées à l'aide de questionnaires auto-administrés directement sur les lieux de travail. La vérification des hypothèses se base principalement sur des analyses quantitatives de corrélation et des analyses acheminatoires.

D'une part, les résultats de l'étude corroborent une relation positive entre le leadership d'habilitation et l'expérience de *flow* et, d'autre part, ils corroborent l'effet médiateur de l'habilitation d'équipe dans la relation entre le leadership d'habilitation et le *flow*. Cette recherche constitue d'ailleurs la première démonstration empirique que le leadership d'habilitation et l'habilitation d'équipe constituent des antécédents situationnels et collectifs du *flow*, alors que l'on connaît peu les antécédents situationnels liés au leader de même que les antécédents collectifs du *flow*. Ce faisant, les gestionnaires et praticiens dans les organisations bénéficient de ce nouvel éclairage sur le phénomène afin de les orienter sur les interventions pouvant contribuer à créer un contexte favorable à l'émergence de l'expérience optimale au sein des équipes de travail.

Mots clés: expérience de *flow*, expérience optimale, équipes de travail, leadership d'habilitation, habilitation d'équipe.

Keywords: *flow experience, optimal experience, work teams, empowering leadership, team empowerment.*

Table des matières

Sommaire	ii
Table des matières	iv
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	viii
Remerciements	ix
Introduction	1
Chapitre 1 : La revue de littérature	5
1.1 Le flow et la psychologie positive	5
1.1.1 L'expérience de flow	6
1.2 Le flow dans le monde du travail	10
1.2.1 Les bénéfices associés au flow	12
1.2.2 Les antécédents du flow	15
1.2.2.1 Les antécédents individuels du flow	16
1.2.2.2 Les antécédents situationnels du flow	22
1.2.2.2.1 <i>Les antécédents liés au travail</i>	22
1.2.2.2.2 <i>Les antécédents liés aux équipes et aux groupes</i>	24
1.2.2.2.3 <i>Les antécédents liés au leader</i>	30
1.3 Les principaux constats et la question de recherche	33

Chapitre 2 : Le cadre conceptuel	43
2.1 Le modèle conceptuel de l'étude	43
2.1.1 Les équipes de travail	45
2.2 La variable dépendante : l'expérience de flow dans les équipes	47
2.3 La variable indépendante : le leadership d'habilitation	49
2.4 Le leadership d'habilitation et l'expérience de flow	52
2.5 Le rôle médiateur de l'habilitation d'équipe	56
2.5.1 La relation entre le leadership d'habilitation et l'habilitation d'équipe	58
2.5.2 La relation entre l'habilitation d'équipe et l'expérience de flow	60
2.5.3 L'habilitation d'équipe en tant que mécanisme médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation et l'expérience de flow	61
Chapitre 3 : La méthodologie	63
3.1 Le profil de l'échantillon	64
3.2 La procédure de collecte des données	65
3.3 La description des instruments de mesure	66
3.3.1 La variable indépendante : le leadership d'habilitation	66
3.3.2 La variable médiatrice : l'habilitation d'équipe	69
3.3.3 La variable dépendante : l'expérience de flow dans les équipes de travail	69
3.3.4 La variable contrôle : la taille de l'équipe de travail	71
3.4 Les analyses statistiques retenues	72

Chapitre 4 : Les résultats	73
4.1 Les analyses préliminaires	73
4.1.1 Les analyses factorielles confirmatoires	74
4.1.2 L'agrégation des données	77
4.1.3 Les analyses de cohérence interne	77
4.2 Les analyses descriptives	79
4.3 La vérification des hypothèses	80
4.3.1 La vérification de l'hypothèse de relation	80
4.3.2 La vérification de l'hypothèse de médiation	83
4.4 La synthèse des résultats	86
Chapitre 5 : La discussion	88
5.1 L'interprétation des résultats	88
5.1.1 Le leadership d'habilitation et l'expérience de flow	88
5.1.2 Le rôle médiateur de l'habilitation d'équipe	90
5.2 Les apports théoriques et les forces de l'étude	92
5.3 Les limites de l'étude et les recommandations méthodologiques	94
5.4 Les avenues futures de recherche	96
5.5 Les contributions au niveau pratique	100
5.6 La conclusion	103
Références bibliographiques	105

Liste des tableaux

Tableau I. Sommaire des antécédents et bénéfices liés au flow dans les équipes de travail	35
Tableau II. Comparaison des styles de leadership pouvant être reliés au flow	40
Tableau III. Profil de l'échantillon	65
Tableau IV. Échelle de mesure du leadership d'habilitation (Arnold et al., 2000)	67
Tableau V. Échelle de mesure de l'habilitation d'équipe (Kirkman et Rosen, 2000)	70
Tableau VI. Échelle de mesure du flow (Martin et Jackson, 2008)	71
Tableau VII. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour l'échelle du leadership d'habilitation	76
Tableau VIII. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour l'échelle de l'habilitation d'équipe	76
Tableau IX. Indices d'accords interjuges	77
Tableau X. Résultats des analyses de cohérence interne	78
Tableau XI. Résultats des analyses descriptives (moyennes et écarts-types)	80
Tableau XII. Résultats des analyses de corrélations et coefficients alpha de Cronbach	82
Tableau XIII. Résultats de l'analyse acheminatoire	84

Liste des figures

Figure 1. Représentation schématique de l'expérience optimale en fonction du niveau d'exigence de la tâche et du niveau de compétence de l'individu	8
Figure 2. Sommaire des bénéfices individuels et collectifs associés au flow	13
Figure 3. Sommaire des antécédents individuels et situationnels du flow au travail	15
Figure 4. Schéma intégrateur : antécédents et bénéfices liés au flow au travail	34
Figure 5. Représentation schématique des relations entre le leadership d'habilitation, l'habilitation d'équipe et l'expérience de flow	44
Figure 6. Résultats de l'analyse acheminatoire incluant les estimés standardisés de relation entre les variables	85

Remerciements

La réalisation d'un mémoire constitue une grande étape dans une vie et pour ma part, la concrétisation d'un rêve avec le parachèvement de mon parcours académique à HEC Montréal se terminant avec l'obtention d'une maîtrise en gestion, spécialisation développement organisationnel. Toutefois, un tel accomplissement ne serait rendu possible sans le soutien et l'aide indéfectible de mon conjoint Sabin, qui m'a d'ailleurs encouragée à entreprendre des études universitaires.

Je tiens à remercier tout spécialement ma directrice de recherche, Madame Caroline Aubé, qui est à mes yeux la plus formidable professeure que je connaisse : sa passion pour les équipes de travail et le développement organisationnel est assurément des plus contagieuses. Son soutien, son côté humain et sa disponibilité ont fait une grande différence dans l'avancement de ce projet de recherche. Elle a su me guider avec intérêt et bienveillance à travers les différentes étapes de la réalisation de ce mémoire.

Je ne pourrais passer sous silence le généreux soutien financier obtenu par les organismes subventionnaires gouvernementaux que sont le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et le Fonds de recherche Québec Société et culture (FRQSC). Je vous remercie d'avoir cru en moi et de m'avoir aidée à développer mes compétences en recherche. À ce chapitre, je souhaite particulièrement remercier la professeure Chantale Mailhot qui m'a accompagnée dans le développement d'un projet de recherche dans le cadre de mon application pour la bourse d'études supérieures du Canada (BESC M) du CRSH.

Je désire également remercier Léa, Guylaine et Claudine qui m'ont permis de travailler et d'acquérir de l'expérience dans mon domaine durant la complétion de mes études de maîtrise et de mon mémoire, de même que de réaliser un projet de recherche dans le cadre de la bourse pour stage en milieu de pratique du FRQSC, ce qui m'a aidée à financer mes études.

Introduction

Le bonheur au travail est très tendance. Il suffit de *googler* l'expression dans le puissant moteur de recherche de la toile pour le réaliser : il n'en ressort pas moins de 414 000 résultats sur le sujet très exactement. Ainsi, le bonheur au travail semble être devenu une des nouvelles visées des entreprises cherchant à attirer et fidéliser une main-d'œuvre jeune, talentueuse et qualifiée. Ces organisations, soucieuses de la santé et du bien-être de leurs employés, souhaitent ainsi optimiser différents indicateurs d'efficacité, tels que la productivité, la créativité et la capacité d'innovation du personnel.

Certes, le bonheur au travail constitue une promesse très louable de la part des employeurs, mais comment arriver à conjuguer le bonheur des employés avec leur productivité et leur performance ? Un élément de réponse pourrait bien avoir été fourni par le psychologue d'origine hongroise, Mihaly Csikszentmihalyi, qui consacra plusieurs années de recherche à tenter de répondre à la question d'apparence fort simple mais à tout le moins fondamentale : « Quand les gens sont-ils le plus heureux ? » (Csikszentmihalyi, 2004). Ces recherches l'ont amené à décrire au début des années 70 ce qu'il appela ultimement le « *flow* », soit un état psychologique optimal qui est associé à un profond sentiment de plaisir (Csikszentmihalyi, 2003). Ainsi, dans son livre intitulé « Vivre, la psychologie du bonheur », Csikszentmihalyi (2004) expose ses recherches sur la psychologie de l'expérience optimale, qui porte essentiellement sur le processus de la recherche du bonheur par le biais de l'expérience de *flow*.

Le *flow* ou « expérience optimale » est généralement défini comme un état d'absorption profond dans la réalisation d'une tâche intrinsèquement satisfaisante (Csikszentmihalyi, 2008). Le concept est d'ailleurs étroitement associé à la motivation intrinsèque, aux émotions positives, au bien-être et au développement des individus. Étonnamment, l'expérience de *flow*, cette sensation holistique de ne faire qu'un avec l'activité (Csikszentmihalyi, 1975), peut non seulement être expérimentée durant les loisirs, mais

également pendant les heures de travail. En fait, les gens vivraient même davantage de *flow* au travail que dans les loisirs (Lecompte et Aguerre, 2009), ce qui rend son étude encore plus pertinente dans le monde organisationnel. Autre fait intéressant à souligner : les chercheurs avancent que le *flow* peut devenir un phénomène collectif, notamment lorsqu'il est vécu dans un contexte d'équipe de travail (Aubé et al., 2014; 2018; van den Hout, Davis et Walrave, 2016). Le phénomène serait alors soutenu par l'effet de la contagion émotionnelle (Schiepe-Tiska et Engeser, 2012), rendue possible par les interactions sociales plus nombreuses entre les membres d'une équipe.

Il convient de souligner que les recherches sur le *flow* ont, fort heureusement, fait couler beaucoup d'encre dans leur visée de découvrir les principaux facteurs favorisant l'expérience optimale. Qui plus est, bien que les chercheurs aient longtemps considéré le *flow* comme une fin en soi à atteindre, ceux-ci ont tout de même découvert de nombreuses conséquences positives associées à l'expérience optimale. Néanmoins, ces recherches se sont focalisées sur l'étude du phénomène dans une perspective individuelle bien plus que collective. Ainsi, les recherches sur le *flow* dans un contexte d'équipe sont beaucoup plus récentes. À ce chapitre, il est intéressant de noter que des chercheurs ont démontré l'existence d'un lien positif entre le *flow* et la performance des équipes de travail (Aubé, Brunelle et Rousseau, 2014), alors que l'expérience optimale est aussi associée à la productivité et la créativité des employés (Heyne, Pavlas et Salas, 2011; Hooker et Csikszentmihalyi, 2003).

Toutefois, malgré le fait que le *flow* soit associé à de multiples bienfaits, et ce notamment vis-à-vis les équipes de travail, force est de dire que l'on connaît peu les facteurs permettant de favoriser le *flow* dans les équipes de travail, dont notamment le rôle que peut jouer le gestionnaire d'équipe. Alors que Csikszentmihalyi explique en 2003 dans son livre « *Good business, leadership, flow and the making of meaning* » qu'il est possible de favoriser l'émergence du *flow* en créant un contexte favorable, la littérature sur le leadership et le *flow* brille par son absence, malgré la très grande popularité de l'étude du leadership en gestion. Ainsi, il semble que des recherches empiriques étudiant l'influence du leadership sur

le *flow* soient non seulement nécessaires et très pertinentes (Mulligan-Pittarelli, 2015), mais revêtent aussi un intérêt particulièrement fort en gestion et dans un contexte d'équipe. Conséquemment, l'objectif poursuivi par ce mémoire est d'élargir le champ des connaissances relativement aux antécédents collectifs du *flow* au sein des équipes de travail, en étudiant plus particulièrement la façon dont le leader peut y contribuer.

À cet égard, la revue de littérature réalisée sur le *flow* au travail a permis de mettre en lumière l'influence du rôle du leadership d'habilitation comme antécédent situationnel potentiel de l'expérience optimale au sein des équipes de travail. Selon Bérard, Lajoie et Boudrias (2015), le leadership d'habilitation (*empowering leadership*) consiste à déléguer des responsabilités et à fournir des ressources à ses employés afin de favoriser leur autonomie et leur implication au travail. De par sa capacité à créer un état psychologique favorable au *flow* tant chez les individus qu'au sein des équipes, soit un état dit d'habilitation, de même que son caractère particulièrement approprié dans un contexte d'équipes de travail, ce type de leadership semble particulièrement favorable à l'émergence de l'expérience optimale. Par voie de conséquence, la question de recherche motivant ce mémoire est la suivante : Quel est le rôle du leadership d'habilitation sur l'expérience de *flow* au sein les équipes de travail ?

Le modèle conceptuel testé dans ce projet de recherche vise dans un premier temps à vérifier la relation potentielle entre le leadership d'habilitation et le *flow* dans le contexte des équipes de travail, puis dans un deuxième temps à tester le rôle médiateur potentiel de l'habilitation d'équipe en tant que mécanisme explicatif de la relation. Il est à noter qu'un tel modèle de recherche incluant spécifiquement ces trois variables n'a jamais été testé auparavant. Sur le plan théorique, cette recherche devrait permettre d'enrichir la littérature en gestion quant aux antécédents collectifs et situationnels du *flow* en milieu de travail. Sur le plan pratique, il est espéré que ce mémoire permettra de guider les praticiens en organisation de même que les gestionnaires sur la façon dont le leader peut contribuer à favoriser l'émergence du *flow* au sein des équipes de travail. Enfin, il est à noter que ce projet de recherche mobilisera des données secondaires ayant été recueillies par questionnaire

auprès des membres d'une organisation de sécurité publique, lesquelles sont issues d'un projet de recherche antérieur dirigé entre autres par la directrice de recherche de ce mémoire, soit Madame Caroline Aubé. Il est à noter que le projet principal ne portait pas spécifiquement sur l'expérience de *flow*, mais sur un sujet de recherche plus englobant en lien avec les processus cognitifs dans les équipes de travail. Dans le cadre de la recherche primaire, plusieurs mesures avaient toutefois été mobilisées par l'équipe de chercheurs pour collecter des données, mais elles n'avaient pas toutes été utilisées encore. Pour les fins de la présente étude, c'est donc un nouveau modèle qui a été développé, théorisé et vérifié à partir des autres variables mesurées dans l'étude originale; ce qui constitue la contribution spécifique de ce mémoire. Ainsi, la cueillette de données n'a pas été réalisée par la chercheuse principale de ce mémoire, ses efforts ayant été plutôt dirigés à concevoir le modèle de recherche et théoriser les liens entre les variables.

En ce qui a trait à la structure du présent document, le projet de recherche présenté dans ce mémoire s'articule sur cinq chapitres, et débute par la présentation de la revue de littérature qui sera l'objet du premier chapitre. À cet égard, la recension des écrits scientifiques sur l'expérience de *flow* dans les équipes de travail portera une emphase particulière aux principaux antécédents recensés dans la littérature. La fin de ce chapitre mettra en lumière les principaux constats qui ressortent de cette revue de littérature, lesquels ayant guidé la formulation de la question de recherche de ce mémoire. Par la suite, le chapitre 2 présentera le cadre conceptuel utilisé pour ce mémoire, avec la justification des variables retenues, les liens mis en exergue entre celles-ci ainsi que les hypothèses de recherche en découlant. La méthodologie de cette étude sera expliquée en détail au chapitre trois, de même que les analyses statistiques retenues pour analyser les données. Le chapitre 4 exposera les résultats de recherche suite aux différentes analyses réalisées pour vérifier les hypothèses formulées. L'objet du dernier chapitre sera consacré à l'interprétation des résultats obtenus, tout en tenant compte des forces et des limites inhérentes à cette étude. Avant de conclure, les contributions tant pratiques que théoriques de ce mémoire seront discutées, et certaines pistes de recherche futures seront aussi évoquées.

Chapitre 1 : La revue de littérature

Le présent chapitre se veut une introduction au concept d'expérience optimale, aussi appelé « *flow* », « expérience de *flow* », « état de *flow* » ou « état psychologique optimal ». Par la suite, un survol des bénéfices associés au *flow* au travail sera présenté, suivi d'une revue des principaux antécédents favorisant l'expérience optimale chez les employés. Cette revue de la littérature des principaux antécédents du *flow* permettra d'avoir une compréhension plus fine des différents facteurs favorisant l'expérience optimale, et ce tant aux niveaux individuel (antécédents individuels) que situationnel (antécédents liés au travail, antécédents liés aux équipes et groupes de travail et antécédents liés aux leaders). Suite à cet effort d'intégration des connaissances actuelles sur le *flow* au travail, les principaux constats émanant de la revue de littérature seront présentés avant de clore ce chapitre avec la question de recherche motivant ce mémoire.

1.1 Le flow et la psychologie positive

La théorie du *flow* fait partie du champ d'étude de la psychologie positive (Nakamura et Csikszentmihalyi, 2009). La psychologie positive s'intéresse à « l'étude des conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des gens, des groupes et des institutions » (Gable et Haidt, 2005, p. 104). Cette approche constitue une révolution dans le domaine de la psychologie, historiquement orientée vers le traitement des pathologies (Clifton, 2002). En effet, plutôt que d'être axée sur le diagnostic des problèmes en termes de déficit, la psychologie positive adopte une perspective focalisée sur les aspects positifs : le bonheur, les qualités positives, l'amélioration de la qualité de la vie. Ainsi, la psychologie positive met l'accent sur le bien-être, les vertus, les forces, les émotions positives et le développement optimal des personnes saines d'esprit. C'est dans cette optique que la psychologie positive positionne l'expérience optimale en tant qu'état psychologique positif; les gens se disant être des plus heureux lorsqu'ils expérimentent le *flow* (Linley, Harrington et Garcea, 2010). En effet, les individus vivant un épisode de *flow*

sont décrits comme à la fois heureux, motivés et cognitivement efficaces (Moneta et Csikszentmihalyi, 1996).

1.1.1 L'expérience de flow

Le *flow* est généralement défini comme un état d'absorption profond dans la réalisation d'une tâche intrinsèquement satisfaisante (Csikszentmihalyi, 2008). Mihaly Csikszentmihalyi, chercheur et professeur en psychologie, est considéré comme le père fondateur du *flow* (Martin-Krumm, Tarquinio et Delle Fave, 2011). Il a d'ailleurs fortement contribué à l'essor de la psychologie positive.

Au départ, les recherches de Csikszentmihalyi ont été motivées par un désir de comprendre pourquoi certains individus poursuivent des activités complexes et exigeantes pour le seul plaisir intrinsèque de les réaliser, puisque présentant peu de récompenses extrinsèques associées. À cette fin, il a commencé par interroger des artistes peintres et des sculpteurs dans ses travaux de recherches doctorales (Csikszentmihalyi, 1965; cité dans Csikszentmihalyi et Csikszentmihalyi, 1988). Il découvre que bien que ceux-ci puissent être complètement absorbés par la réalisation de leur toile au point d'en oublier la faim et la fatigue ressenties, ils perdent rapidement tout intérêt envers leur création artistique sitôt celle-ci terminée (Csikszentmihalyi et Csikszentmihalyi, 1988; Nakamura et Csikszentmihalyi, 2002).

Par la suite, Csikszentmihalyi a poursuivi ses recherches auprès d'un bassin plus large d'individus représentant différents groupes (athlètes amateurs, joueurs d'échecs, alpinistes, danseurs, joueurs de basketball, compositeurs de musique) afin de comprendre comment se sentent les individus s'investissant dans des activités intrinsèquement motivantes, qu'il qualifie d'activités autotéliques. Dans son livre « *Beyond boredom and anxiety: Experiencing flow in work and play* », Csikszentmihalyi (1975) expose sa compréhension de l'expérience de *flow* comme un état optimal d'activation dans lequel le sujet est totalement immergé dans la réalisation d'une activité en cours. Il qualifie alors cet état psychologique de *flow* en raison de

l'impression des individus décrivant cette expérience d'être dans le courant, comme si tout coulait de source, en anglais « *it flows* » (Nakamura et Csikszentmihalyi, 2002). L'analyse de ses résultats de recherche publiés au préalable dans son article « *Play and Intrinsic Rewards* » (Csikszentmihalyi, 1975; cité dans Csikszentmihalyi et Csikszentmihalyi, 1988) a permis de décrire certaines caractéristiques qu'une activité doit posséder afin de procurer aux individus une expérience intrinsèquement motivante.

De nos jours, il est généralement accepté que le construit du *flow* inclut neuf facettes, lesquelles doivent être réunies simultanément afin de qualifier l'expérience subjective d'optimale (Csikszentmihalyi, 1990). Selon Csikszentmihalyi (1990, 2004), le *flow* se caractérise par les facettes suivantes :

- 1) **L'activité est perçue comme un défi pouvant être relevé.** Le niveau d'aptitudes exigées pour accomplir la tâche avec succès est légèrement supérieur ou égal au niveau de compétence de l'individu. De cette manière, la réalisation de l'activité comporte un certain niveau de défi stimulant pour la personne, ce qui l'incite d'autant plus à se dépasser, alors qu'un niveau trop faible de difficulté engendre plutôt un certain ennui, voire de l'apathie. À l'inverse, un niveau de défi trop grand pour l'individu risque de générer chez lui de l'anxiété et de la frustration, ce qui est bien sûr non favorable à l'expérience optimale (pour une représentation schématique de l'expérience optimale en fonction du niveau d'exigence de la tâche et du niveau de compétence de l'individu, voir la figure 1 à la page suivante).

- 2) **L'individu se concentre sur ce qu'il fait.** L'individu focalise toute son attention sur ce qu'il fait. Il est profondément concentré sur l'accomplissement de la tâche en cours. On dira même qu'il semble être dans sa bulle tellement il est concentré sur ce qu'il fait.

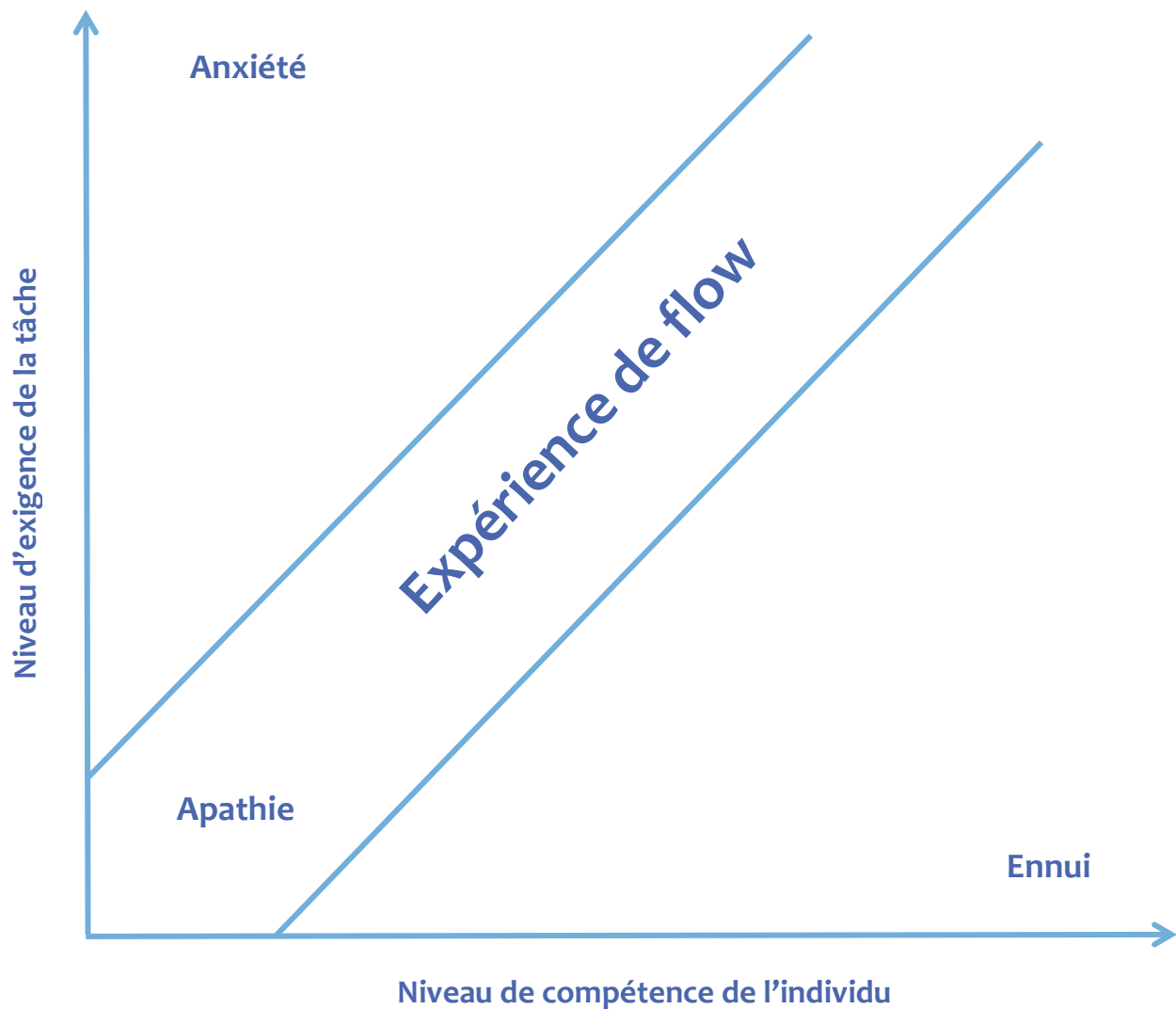


Figure 1. Représentation schématique de l'expérience optimale en fonction du niveau d'exigence de la tâche et du niveau de compétence de l'individu

- 3) **L'activité fournit une rétroaction immédiate.** L'individu obtient un feedback lui permettant d'évaluer son niveau de performance et ainsi d'ajuster ses comportements afin de compléter avec succès la tâche en cours. Cette rétroaction peut émaner de la tâche en elle-même ou encore être prodiguée par une autre personne.

- 4) **L'engagement de l'individu est profond et fait disparaître toute distraction.**
L'individu est si absorbé par ce qu'il fait que toute son attention est accaparée par la tâche qu'il est en train de réaliser. Les informations non pertinentes (soucis, frustrations, etc.) sont temporairement évacuées de son esprit, qui est mobilisé à la réalisation de l'activité en cours.

- 5) **L'individu exerce un contrôle sur ses actions.** La personne se sent en parfaite maîtrise de la situation. Elle ne ressent aucune préoccupation à l'égard d'une éventuelle perte de contrôle, c'est-à-dire de l'échec, compte tenu que son niveau de compétence est en adéquation avec la tâche.

- 6) **La conscience de soi disparaît momentanément.** L'individu ne se préoccupe plus de son ego. Il ne cherche pas à bien paraître ou à protéger son apparence : il y a absence d'auto-observation alors qu'action et conscience de soi ne font qu'un.

- 7) **La perception du temps est altérée.** On dit que le temps est relatif. Il peut passer très vite lorsque l'on fait quelque chose de très stimulant, ou encore, il peut paraître s'écouler plus lentement lorsque les gestes posés doivent être exécutés avec grand soin afin d'éviter de graves conséquences (ex. : lorsqu'un chirurgien effectue une opération délicate sur le cerveau d'un patient). La notion du temps, élastique, est ainsi modifiée lorsqu'un individu expérimente un épisode de *flow*.

- 8) **L'activité devient une fin en soi (*autotelic experience*).** Lorsqu'un individu vit l'expérience optimale, il éprouve une satisfaction intrinsèque à l'accomplissement de la tâche. Ainsi, le travail peut devenir une source de plaisir pour l'employé lorsqu'il accomplit ce que Csikszentmihalyi appelle une activité autotélique.

Il est intéressant de noter que la notion d'expérience optimale que Csikszentmihalyi a mise au jour pour la première fois il y a 43 ans est restée sensiblement la même, celui-ci ayant apporté relativement peu de modifications à la conceptualisation originale. Il existe par ailleurs un important consensus dans la communauté scientifique sur la définition du *flow* telle que proposée par Csikszentmihalyi (Schiepe-Tiska et Engeser, 2012). Certes, sa conceptualisation multifacettes de l'expérience optimale reste la plus reconnue au sein de la littérature scientifique.

1.2 Le flow dans le monde du travail

Au fil des années, le *flow* a suscité beaucoup d'intérêt auprès des chercheurs issus de différents domaines. Ainsi, le concept a été étudié dans une diversité de contextes, tant dans les activités artistiques, le travail, l'éducation, le sport, la musique, les loisirs de même que les jeux en ligne basés sur Internet (Csikszentmihalyi et LeFevre, 1989; Demontrond et Gaudreau, 2008). Toutefois, dans le cadre du présent ouvrage, c'est uniquement le *flow* dans le monde du travail qui sera investigué. Contrairement à ce que l'on pourrait intuitivement penser, non seulement le travail est particulièrement propice à l'émergence de l'expérience optimale (Martin-Krumm, Tarquinio et Delle Fave, 2011), mais l'être humain éprouverait davantage de *flow* au travail que dans les loisirs (Lecompte et Aguerre, 2009). Il en est ainsi en raison de la nature exigeante du travail, offrant généralement de nombreux défis aux employés et opportunités de dépassement. En effet, le *flow* émerge rarement au sein d'activités passives et peu stimulantes, puisque celles-ci sollicitent peu les compétences des individus (ex. : regarder la télévision).

La conceptualisation multifacettes du *flow*, telle que développée par Csikszentmihalyi, est largement dominante dans la littérature; bien que Bakker (2005, 2008) ait proposé un construit du *flow* au travail plus parcimonieux, basé sur seulement trois dimensions qu'il a retenues en fonction de leur prédominance dans la littérature et de leur applicabilité dans le monde organisationnel. Ainsi, Bakker décrit le *flow* au travail comme étant un court épisode

d'expérience optimale caractérisé par l'absorption dans la tâche, le plaisir au travail et la motivation intrinsèque dans le travail (2005). Voici une brève description de chacune de ses dimensions selon la conceptualisation du *flow* développée par Bakker (2005) :

- 1) **L'absorption dans la tâche** peut être observée lorsqu'un employé est totalement concentré dans son travail, complètement immergé dans l'activité qu'il est en train de réaliser.
- 2) **Le plaisir au travail** résulte des évaluations affectives et cognitives positives associées à l'expérience optimale; les employés éprouvant un certain bien-être lorsqu'ils sont dans le *flow*.
- 3) **La motivation intrinsèque au travail** constitue la troisième dimension du modèle. Lorsque les employés sont intrinsèquement motivés envers leur travail, éprouvant de la satisfaction pour le simple plaisir de réaliser l'activité en soi, ils tendent à s'investir davantage et à persister dans la réalisation de leurs tâches (Csikszentmihalyi, 1997).

Bien que différente, la conceptualisation de Bakker demeure cohérente avec celle développée initialement par Csikszentmihalyi. L'échelle WOLF proposée par Bakker pour son construit tridimensionnel du *flow* présente par ailleurs une bonne validité interne, convergente et prédictive (Bakker, 2008). La conceptualisation de Csikszentmihalyi présente toutefois l'avantage de couvrir l'ensemble des facettes du *flow*.

Au niveau de la littérature, on note que ces deux conceptualisations de l'expérience optimale sont mobilisées par les chercheurs. Néanmoins, le concept de *flow* tel que développé par Csikszentmihalyi demeure très utilisé dans les recherches en milieu organisationnel.

1.2.1 Les bénéfices associés au flow

Le *flow* est associé à plusieurs bénéfices individuels et collectifs. En tant qu'état hautement souhaitable en lui-même, le *flow* a longtemps été considéré comme étant une fin en soi. En conséquence, les chercheurs ont manifesté peu d'intérêt envers la recherche des bénéfices associés à l'expérience optimale (Aubé, Brunelle et Rousseau, 2014). Ainsi, la littérature est davantage orientée sur les antécédents favorisant le *flow* plutôt que sur les conséquences pouvant en découler. Cette section présente quelques-uns des bénéfices associés à l'expérience optimale au travail, en débutant par les conséquences positives sur la santé et le bien-être des individus, suivies par les bénéfices étroitement associés au travail aux niveaux individuel et collectif. La figure 2 de la page suivante présente une synthèse des bénéfices attribués au *flow* recensés dans la littérature.

Assurément, le *flow* est assimilé à un état fort positif : il favorise les émotions positives (Csikszentmihalyi et LeFevre, 1989), le bien-être psychologique (Cassar et Buttigieg, 2013; Ilies, Morgeson et Nahrgang, 2005; Ilies, Wagner, Wilson, Ceja, Johnson, DeRue et Ilgen, 2017; Sahoo, 2015; Simmons, 2011) tout en étant associé à moins d'anxiété chez les individus (Fry, 2003). Toutefois, selon Bassi et Fave (2012), le processus par lequel l'expérience optimale contribue au bonheur des individus dépasse le simple fait de favoriser les affects positifs et d'atténuer les affects négatifs des personnes. Selon ces auteurs, c'est davantage par un processus de croissance, de développement des compétences et d'engagement dans des activités riches de sens pour les personnes que le *flow* favoriserait leur bonheur (Bassi et Fave, 2012). Peu importe les causes sous-jacentes, il en demeure que l'expérience optimale est génératrice de bienfaits non négligeables pour la santé des personnes. En effet, de par son impact positif sur le bien-être psychologique des gens, le *flow* favoriserait également la santé physique des personnes (Steele et Fullagar, 2009).

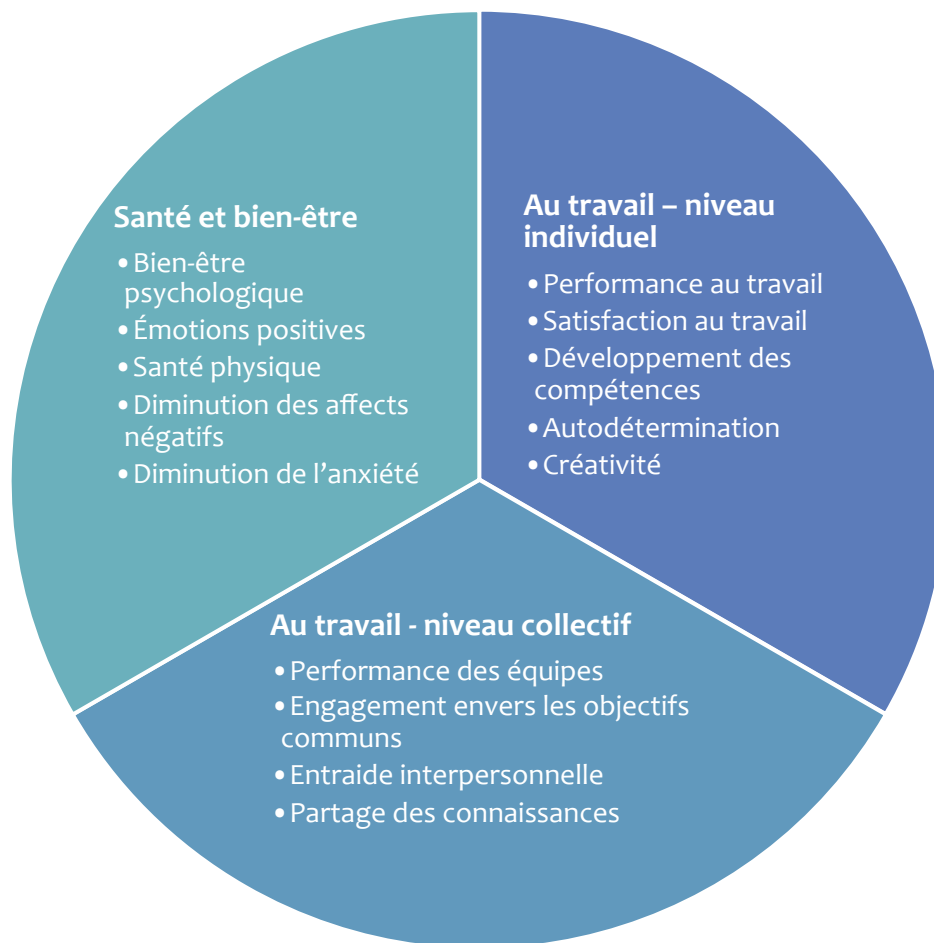


Figure 2. Sommaire des bénéfices individuels et collectifs associés au flow

De même, des employés heureux et moins anxieux sont aussi associés à des employés satisfaits et productifs. Or, les études ont aussi démontré que le *flow* favorisait la satisfaction au travail (Fry, 2003; Maeran et Cangiano, 2013; Sahoo, 2015), l'autodétermination (Ilies et al., 2005) et même la performance des employés (Engeser et Baumann, 2016). Plus précisément, le lien entre le *flow* et la performance au travail a été corroboré à la fois au niveau des individus et au niveau des équipes. Au plan individuel, la performance intra-rôle de même que la performance extra-rôle (Demerouti, 2006) ont été associées au fait de vivre des épisodes

d'expérience optimale au travail. En effet, Demerouti (2006) a démontré dans une étude menée auprès d'employés aux Pays-Bas que de fréquents épisodes de *flow* favorisent la performance intra-rôle et la performance extra-rôle du personnel, mais seulement chez les employés hautement consciencieux. Au niveau des équipes, l'expérience de *flow* a été associée à la performance des équipes de travail (Aubé et al., 2014). Dans le cadre de leur recherche, Aubé et ses collaborateurs (2014) ont étudié l'influence de l'expérience optimale sur la performance des équipes. L'étude réalisée auprès d'étudiants universitaires réalisant une simulation académique pour un cours de gestion de projet, les chercheurs ont démontré que les épisodes de *flow* sont positivement corrélés à la performance des équipes ainsi qu'à l'engagement envers les objectifs communs. Par ailleurs, il est à noter que le *flow* a aussi été associé à d'autres bénéfices importants dans le monde du travail. Ainsi, non seulement le *flow* va de pair avec le développement des compétences des employés (Vogt, 2005), mais des études révèlent en outre que l'expérience optimale favorise la créativité des employés (Zubair et Kamal, 2015), le partage des connaissances et l'entraide interpersonnelle (Lin et Joe, 2012).

Il est intéressant de constater que le *flow* génère autant des conséquences positives sur le plan individuel (ex. : bien-être, développement des compétences, rendement individuel, satisfaction au travail), que sur le plan collectif (ex. : performance d'équipe, engagement envers les objectifs communs, partage des connaissances, entraide). Fort de ces constatations, l'évidence pour les bienfaits hautement désirables de l'expérience optimale dans le monde du travail interpelle une démarche d'identification des principaux facteurs favorisant le *flow* chez les employés. Une connaissance fine de ces antécédents permet de mettre en place, au sein des organisations, des conditions facilitantes du *flow* pour les employés. Ainsi, la recension des antécédents fera l'objet des prochaines sections.

1.2.2 Les antécédents du flow

Cette section présente les principaux facteurs ayant été identifiés dans la littérature comme des antécédents de l'expérience optimale. La classification retenue dans le cadre de ce mémoire distingue les antécédents de niveau individuel, des antécédents de niveau situationnel du *flow*. Étant entendu que les facteurs situationnels peuvent généralement influencer les facteurs propres aux individus, ces deux grandes catégories d'antécédents sont interreliées dans une certaine mesure. La figure 3 ci-dessous présente une synthèse des antécédents individuels et situationnels du *flow* répertoriés dans le monde du travail.

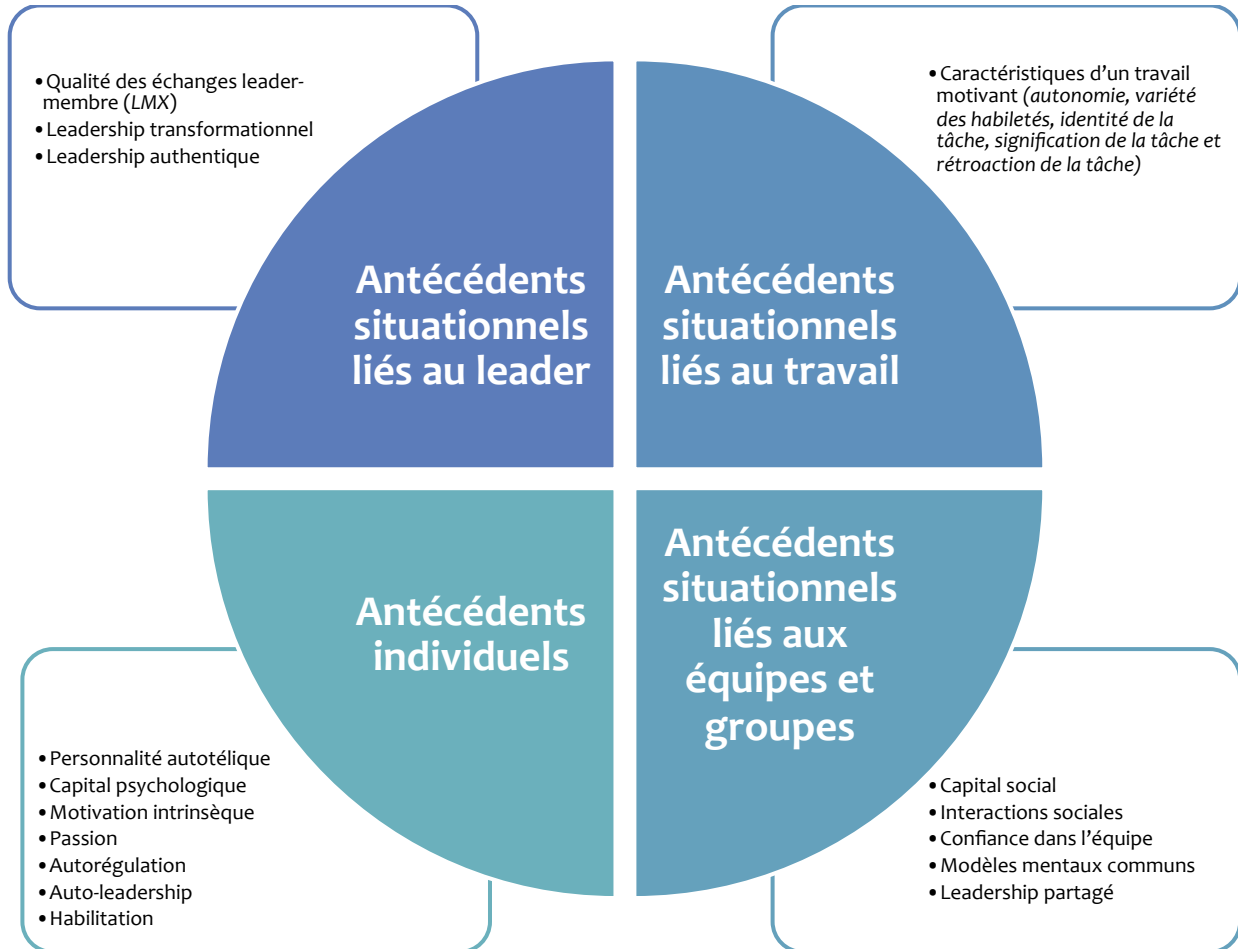


Figure 3. Sommaire des antécédents individuels et situationnels du flow au travail

1.2.2.1 Les antécédents individuels du flow

Cette section présente les facteurs relevant de l'individu associés à l'expérience optimale. Les antécédents individuels du *flow* peuvent être considérés à la fois sous l'angle des traits de personnalité telle que la personnalité autotélique, de même que par rapport à des états psychologiques, soit le capital psychologique (incluant le sentiment d'efficacité personnelle), la motivation intrinsèque, la passion, l'autorégulation, l'auto-leadership et l'habilitation.

La **personnalité autotélique** a été identifiée comme un antécédent du *flow* (Asakawa, 2010; Csikszentmihalyi, 1997; Engeser, 2012; Nakamura et Csikszentmihalyi, 2002). Selon la théorie du *flow*, la personnalité autotélique est associée à la tendance générale à faire des choses pour leur propre fin (c.-à-d. motivation intrinsèque; Johnson, Keiser, Skarin et Ross, 2014), plutôt que pour atteindre un objectif externe (Csikszentmihalyi, 1997). Les individus ayant une personnalité autotélique auraient une meilleure capacité à expérimenter et à rester dans un état optimal de *flow* (Baumann, 2012), ce qui s'expliquerait en partie par leur tendance à être motivés par des récompenses intrinsèques (Nakamura et Csikszentmihalyi, 2009). À cet égard, Csikszentmihalyi (2014) souligne l'apport de certaines « métacompétences » propres à la personnalité autotélique, telles que la curiosité générale, l'intérêt pour la vie, la persévérance et le faible égoïsme (Nakamura et Csikszentmihalyi, 2002; 2009) pour expliquer cette tendance à rechercher les activités intrinsèquement motivantes. Les traits suivants sont aussi caractéristiques de la personnalité autotélique : le besoin de réalisation, l'enchantement et l'ouverture à la nouveauté (Baumann, 2012). L'ensemble de ces caractéristiques distinctives explique la tendance de la personnalité autotélique à rechercher des défis à la hauteur de ses compétences (Csikszentmihalyi, 2004), ce qui la prédispose à vivre davantage d'épisodes de *flow* (Nakamura et Csikszentmihalyi, 2002).

Le **capital psychologique** réfère à l'état psychologique positif d'un individu comprenant quatre ressources psychologiques positives, soit le sentiment d'efficacité personnelle, l'optimisme, l'espoir et la résilience (Luthans, Avey, Avolio et Peterson, 2010). Selon certains,

les dimensions du capital psychologique se rapprocheraient des composantes de la personnalité autotélique (Van Ittersum, 2013). Le capital psychologique et ses quatre dimensions ont été identifiés comme antécédents du *flow* (Van Ittersum, 2013; Zubair et Kamal, 2015). De façon concrète, le sentiment d'efficacité personnelle permet à l'individu d'avoir la confiance requise pour prendre et mettre en œuvre les efforts nécessaires pour réussir les tâches difficiles (balance entre défi et compétences). L'optimisme amène l'individu à faire une évaluation positive relativement aux chances de réussite actuelles et futures (absence de crainte de l'échec). L'espoir amène l'individu à se fixer des objectifs élevés et à persévérer pour atteindre les objectifs et, si nécessaire, réorienter ses actions pour atteindre les buts fixés (objectifs clairs et précis, absence de crainte de l'échec). La résilience permet de maintenir les efforts et de rebondir si la personne est confrontée à des problèmes et à l'adversité. Ainsi, la recherche démontre que les individus ayant un capital psychologique plus élevé expérimenteraient parallèlement plus d'épisodes de *flow* (Van Ittersum, 2013). L'explication théorique postulée est que le capital psychologique, en favorisant un état émotionnel positif, facilite l'expérience optimale (Ittersum, 2013). D'un côté, l'état de concentration intense nécessaire pour expérimenter le *flow* en est facilité puisque la personne dispose de davantage de ressources émotionnelles pour faire face aux difficultés de la tâche. D'autre part, les individus disposant d'un niveau élevé de capital psychologique peuvent davantage persévérer dans le déploiement de leurs efforts jusqu'à atteindre l'état de *flow*.

D'autres chercheurs ont mis l'emphase sur l'influence du sentiment d'efficacité personnelle dans leurs recherches sur le *flow*, sans positionner cet état cognitif en tant que composante du capital psychologique. Le **sentiment d'efficacité personnelle** réfère à la perception qu'une personne entretient relativement à sa capacité d'exécuter avec succès une tâche spécifique (Bandura, 1977). Une telle croyance vis-à-vis sa capacité de réussir renvoie implicitement à la confiance qu'un individu entretient envers ses compétences. Par ailleurs, le sentiment d'efficacité personnelle est positivement lié à la motivation à apprendre (Hassankhani, Aghdam, Rahmani et Mohammadpoorfard, 2015). Ainsi, « un individu ayant un

sentiment d'efficacité personnelle élevé aurait plus tendance à s'initier volontairement à de nouvelles expériences constituant une forme de défi en soi [...] grâce à la confiance qu'il détient en sa capacité de réussir » (Lainey et Pelletier, 2016, p. 52). Conséquemment, il semble que le sentiment d'efficacité personnelle influence la perception qu'on les gens relativement à leurs compétences ainsi qu'aux défis qui se posent à eux, ce qui renvoie directement à l'une des facettes cardinales de l'expérience de *flow*, soit l'équilibre entre le niveau de défi et de compétences. Ainsi, les individus ayant un sentiment d'efficacité personnelle élevé auront tendance à se sentir plus compétents et à être plus enclins à relever des défis, ce qui à leur tour influencera leur propension à vivre des expériences de *flow* (Rodríguez-Sánchez Salanova, Cifre et Schaufeli, 2011). C'est dans ce sens que le sentiment d'efficacité personnelle a été identifié dans la littérature comme un antécédent du *flow* (Basom et Frase, 2004; Rodríguez-Sánchez et al., 2011; Salanova, Bakker et Llorens, 2006), agissant aussi indirectement à travers la perception d'une combinaison appropriée de défi et de compétences (Rodríguez-Sánchez et al., 2011).

La **motivation intrinsèque** fait référence au fait d'accomplir une ou plusieurs tâches au travail en raison de ses intérêts, du plaisir que l'on éprouve à réaliser celles-ci et de la satisfaction découlant de l'expérience, par opposition à la motivation extrinsèque qui est soutenue par l'attente d'une récompense externe (Ryan et Deci, 2000). La motivation intrinsèque est d'ailleurs étroitement associée à la conceptualisation même du *flow*, que certains considèrent comme une caractéristique inhérente à l'expérience optimale (Bakker, 2005; Csikszentmihalyi, 2006). Pour d'autres auteurs, le *flow* est en lui-même un état intrinsèquement motivant (Fong, Zaleski et Leach, 2015), voire un modèle de motivation intrinsèque (Keller et Bless, 2008).

Plusieurs études identifient toutefois la motivation intrinsèque comme un antécédent du *flow* (Fong, Zaleski et Leach, 2015; Kowal et Fortier, 1999; Mendonca, Mishra et Dash, 2015; Moneta 2012). Lorsqu'un individu réalise une activité qu'il trouve intrinsèquement motivante, il aurait tendance à s'investir plus intensément dans la réalisation de celle-ci, étant ainsi plus

concentré et plus absorbé par la tâche. Il serait donc davantage susceptible de vivre un épisode de *flow*. Jackson (2012) avance même que parmi les différents types de motivation, la motivation intrinsèque reste celle étant la plus susceptible de faciliter l'expérience optimale. Selon la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 2000), la satisfaction des besoins psychologiques de base, tels que le sentiment d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale soutient la motivation intrinsèque. À cet égard, les études révèlent aussi un lien entre la perception d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale avec le *flow* (Forest, Mageau, Sarrazin et Morin, 2011; Kowal et Fortier, 1999).

La **passion** est aussi associée au *flow* au travail selon plusieurs auteurs (Forest, Mageau, Sarrazin et Morin, 2011; Medhurst et Albrecht, 2016; Mendonca, Mishra et Dash, 2015). La passion est définie par Vallerand et ses collaborateurs comme « une forte inclinaison envers une activité que les gens aiment, qu'ils trouvent importante et dans laquelle ils investissent temps et énergie » (Vallerand, Blanchard, Mageau, Koestner, Ratelle, Léonard, Gagné et Marsolais, 2003, p. 756). Cette conceptualisation de la passion implique en outre que l'activité passionnante devient partie intégrante de l'identité même de la personne (Houliort et Vallerand, 2006). Ainsi, la passion revêt à la fois une composante émotionnelle, une évaluation positive quant à la valeur, une force motivationnelle, ainsi qu'une forme d'engagement envers l'activité (Forest, Mageau, Sarrazin et Morin, 2011). En tant que forme d'amour envers un travail intrinsèquement motivant, la passion au travail, à l'instar de la motivation intrinsèque, est aussi positivement associée au *flow* au travail. Selon les résultats de l'étude de Mendonca, Mishra et Dash (2015), les individus qui sont passionnés envers leur travail expérimentent aussi l'état psychologique optimal de *flow*. Qui plus est, la passion serait liée à des caractéristiques mêmes du *flow*, telles les perceptions de contrôle, d'équilibre entre les exigences de la tâche et les habiletés nécessitées, l'absence de conscience de soi (Carpentier, Mageau et Vallerand, 2012), la concentration sur la tâche ainsi que l'expérience autotélique (Forest et al., 2011).

L'**autorégulation** réfère aux processus impliqués dans l'atteinte et le maintien des objectifs qu'un individu a intériorisés, et implique une modification des cognitions ou des comportements au besoin afin de permettre l'atteinte de ses buts (Lord, Diefendorff, Schmidt et Hall, 2010). Étant donné que l'environnement de travail n'est pas toujours idéal pour favoriser l'état optimal de *flow*, les personnes présentant un haut niveau d'autorégulation seront davantage en mesure de recréer les conditions facilitant le *flow* (Moneta, 2012). Qui plus est, les facteurs liés à l'autorégulation aident les individus à détecter et à tirer profit des occasions où l'équilibre entre le niveau de défi et les compétences nécessaires pour réaliser la tâche sont propices au *flow* (Baumann, 2012; Moneta, 2012). Araújo et Hein (2016) ont démontré que l'autorégulation semble contribuer positivement à l'expérience de *flow*, soit plus précisément aux facettes suivantes : les habiletés et les tâches, la clarté des objectifs et de la rétroaction, la concentration ainsi que le contrôle.

L'**auto-leadership** (*self-leadership*), qui est une forme de leadership émanant de soi, a été identifié dans la littérature comme un antécédent de l'expérience optimale (D'Intino, Goldsby, Houghton et Neck, 2007; Lovelace, Manz et Alves, 2007). L'auto-leadership représente un processus par lequel les individus s'auto-influencent afin de contrôler leurs actions et leurs pensées (Manz et Neck, 1999), et ce, en ayant recours à l'utilisation de stratégies comportementales et cognitives (Neck et Houghton, 2006). Ainsi, l'auto-leadership est un processus d'auto-influence qui permet aux individus de performer en s'autodirigeant et en s'automotivant (Neck et Houghton, 2006). En se fixant des objectifs clairs et stimulants, en cherchant à être en plein contrôle de leurs actions, les employés faisant preuve d'auto-leadership augmentent leurs chances d'expérimenter l'état optimal de *flow* (D'Intino, Goldsby, Houghton et Neck, 2007). En outre, l'auto-leadership accroît l'habilitation psychologique des employés en renforçant les perceptions de sens, de but, d'autodétermination et de compétence (Neck et Houghton, 2006). Pour Lovelace et ses collaborateurs (2007), le *flow* est une résultante naturelle de la mise en pratique de stratégies d'auto-leadership, s'expliquant par une habilitation accrue des employés.

À cet égard, plusieurs auteurs soulignent la présence d'une relation positive entre **l'habilitation** et le fait de vivre des expériences de *flow* (Gjorevska et Takács, 2016; Lan, Wong, Jiang et Mao, 2017; Lovelace et al., 2007; Peters, Poutsma, Van der Heijden, Bakker et Bruijn, 2014; Vogt, 2005). L'habilitation est un construit reposant sur deux perspectives distinctes : structurelle et psychologique. La perspective structurelle renvoie à « un ensemble de pratiques organisationnelles visant à confier aux employés plus de pouvoir, de contrôle et d'autorité au travail » (Tremblay et Simard, 2005, p. 66). La seconde perspective réfère quant à elle à un ensemble de cognitions associées à la perception de la capacité d'un individu d'agir sur les événements (Tremblay et Simard, 2005). Elle fait référence à l'état psychologique d'un individu habilité (Boudrias, Gobert, Savoie et Vandenberghe, 2003).

La recherche réalisée par Lan, Wong, Jiang et Mao (2017) présente l'habilitation psychologique comme un antécédent proximal du *flow* dans un contexte de travail. En outre, l'étude de Peters et ses collaborateurs (2014) révèle que les employés percevant leurs conditions de travail comme étant habilitantes ont expérimenté des niveaux de *flow* plus élevés que leurs pairs ne percevant pas leurs conditions de travail comme tel. Les résultats de ces recherches corroborent ainsi les hypothèses avancées par certains chercheurs, à l'effet que les employés habilités seraient plus enclins à vivre des expériences optimales au travail (Lovelace et al., 2007; Vogt, 2005). Il est postulé que l'habilitation des employés faciliterait le *flow* au travail en améliorant leur perception de contrôle (Gjorevska et Takács, 2016) et en rendant les employés plus autonomes pour accomplir leurs tâches (Vogt, 2005). D'autres auteurs vont encore plus loin et avancent que l'habilitation peut amener les gens à vivre des expériences de *flow* (Gjorevska et Takacs, 2016). Selon plusieurs chercheurs, l'habilitation des employés fait partie des mécanismes expliquant la relation entre le leadership partagé ainsi que l'auto-leadership avec le *flow* (Hooker et Csikszentmihalyi, 2003; Lovelace et al., 2007; Mulligan-Pittarelli, 2015). Toutefois, Lovelace, Manz et Alves (2007) soulignent que davantage de recherches sont nécessaires sur l'habilitation et ses liens avec l'expérience optimale, afin de mieux comprendre la relation entre les formes autogérées de leadership avec le *flow*.

1.2.2.2 Les antécédents situationnels du flow

Plusieurs facteurs situationnels peuvent aussi favoriser l'expérience de *flow* et la présente section les regroupe en trois catégories : les antécédents liés au travail à réaliser, les antécédents liés aux équipes et aux groupes ainsi que les antécédents liés au leader. Les antécédents liés au travail réfèrent aux caractéristiques d'un travail motivant : l'autonomie, la variété des habiletés, l'identité de la tâche, la signification de la tâche et la rétroaction de la tâche. Les antécédents liés aux équipes et aux groupes regroupent le capital social, les interactions sociales (incluant les comportements de travail d'équipe et le soutien social), la confiance dans l'équipe (incluant le sentiment d'efficacité collective et la confiance groupale), les modèles mentaux communs et le leadership partagé. Les antécédents ayant trait au leader réfèrent à la qualité de la relation leader-membre (*leader-member exchange*), au leadership transformationnel, et enfin, au leadership authentique.

Il est à noter toutefois que ces différentes catégories d'antécédents ne doivent pas être considérées comme évoluant en vase clos. Au contraire, les antécédents regroupés dans ces catégories peuvent exercer une influence sur d'autres catégories d'antécédents. Par exemple, il est possible que les facteurs propres au leader puissent accroître ou encore diminuer l'effet de certains antécédents, particulièrement en ce qui a trait aux équipes. Il en va de même entre les antécédents liés au leader et les facteurs individuels favorisant l'expérience optimale.

1.2.2.2.1 Les antécédents liés au travail

Les antécédents liés au travail ont trait aux caractéristiques mêmes du travail et des tâches. À ce chapitre, les travaux réalisés par Hackman et Oldman en 1975 ont permis de décrire les **caractéristiques d'un travail motivant**, lesquelles sont décrites ci-après :

- 1) **L'autonomie** correspond au niveau de latitude dont l'employé dispose relativement à la planification et à l'exécution du travail.
- 2) **La variété des habiletés** réfère à la diversité des activités qu'un travail comporte, lesquelles sollicitent une variété de compétences et de talents différents.
- 3) **L'identité de la tâche** correspond au degré avec lequel le travail exige l'achèvement d'un travail entier et identifiable (la tâche forme un tout). Ainsi, l'employé réalise le travail du début à la fin avec un résultat visible, soit l'ensemble du processus de travail de A à Z.
- 4) **La signification de la tâche** réfère au degré auquel une tâche a un impact important sur la vie ou le travail d'autrui, que ce soit dans l'organisation immédiate ou à l'extérieur.
- 5) **La rétroaction de la tâche** réfère au fait d'obtenir en temps réel de l'information relativement à la qualité de complétion de la tâche. Ainsi, la rétroaction de la tâche permet à un employé d'obtenir, au fur et à mesure de la réalisation de la tâche, une appréciation de son niveau de performance au regard de celle-ci.

Un travail répondant à ces différentes caractéristiques serait plus motivant pour les employés, pouvant ainsi favoriser l'expérience de *flow* chez ceux-ci. À cet égard, les travaux de Demerouti (2006) ont permis de mettre en évidence une relation positive entre les caractéristiques d'un travail motivant, telles que conceptualisées par Hackman et Oldman (1975), et le *flow*. Par ailleurs, les recherches menées par Bakker (2005, 2008) ont aussi permis d'identifier l'autonomie comme antécédent du *flow* au travail.

1.2.2.2.2 Les antécédents liés aux équipes et aux groupes

Les antécédents liés aux équipes et aux groupes réfèrent aux facteurs collectifs qui influencent la capacité d'un groupe ou d'une équipe à expérimenter des épisodes de *flow*. Bien que les équipes de travail soient considérées en elles-mêmes comme un facteur situationnel favorable à l'expérience optimale (Aubé et al., 2018; Engeser, 2012; Tse, Fung, Nakamura et Csikszentmihalyi, 2016), la recherche à ce chapitre est encore relativement jeune.

En effet, plusieurs chercheurs reconnaissent qu'un contexte d'équipes de travail est particulièrement propice à l'expérience de *flow* (Aubé et al., 2014, 2018; Engeser, 2012; Tse, Fung, Nakamura et Csikszentmihalyi, 2016). Compte tenu du niveau d'interdépendance entre les membres et par conséquent, la nécessité d'interactions sociales entre au sein des équipes de travail, ce contexte est considéré favorable à l'expérience optimale (Aubé et al., 2014, 2018; Lin et Joe, 2012; Walker, 2010). Or, un nombre encore limité d'études ont permis d'identifier les antécédents du *flow* dans un tel contexte (Aubé et al., 2014, 2018; Engeser, 2012; Heyne, Pavlas et Salas, 2011; Salanova et al., 2014), alors que la littérature s'est principalement focalisée sur le phénomène au niveau individuel (van den Hout, Davis et Walrave, 2016; Zumeta, Basabe, Włodarczyk, Bobowik et Paez, 2016). Ainsi, certains auteurs indiquent que l'étude des antécédents collectifs du *flow* est une avenue de recherche prometteuse à développer (Aubé et al., 2014, 2018; Engeser, 2012, Salanova et al., 2014).

Les antécédents liés aux équipes et aux groupes favorisant le *flow* identifiés dans la littérature et présentés dans cette sous-section sont le capital social, les interactions sociales (incluant les comportements de travail d'équipe et le soutien social), la confiance dans l'équipe (incluant le sentiment d'efficacité collective et la confiance groupale), les modèles mentaux communs et le leadership partagé.

Le **capital social** réfère aux normes de réciprocité et de confiance, aux associations formelles et informelles et à la participation civique qui facilitent l'action collective aux fins de bénéfices mutuels (Kouvonen et al., 2006). Dans l'étude réalisée par Fagerlind et ses collaborateurs (2013), ceux-ci démontrent que plus le niveau de capital social est élevé, plus grandes sont les probabilités que les employés vivent des épisodes de *flow* au travail. Le capital social, de par sa nature et des interactions sociales qu'il facilite, permet une forme de soutien des collègues à travers le réseau social propre à chaque individu dans l'organisation; soutien pouvant aider à la résolution des problèmes et au développement du niveau suffisant d'habiletés pour favoriser le *flow*.

En interagissant ensemble, les membres d'une équipe peuvent se soutenir et s'entraider, mutuellement, trouver des solutions à leurs problèmes, partager des informations, expertises et conseils; ce qui leur permet d'apprendre les uns des autres afin d'améliorer leur performance (Rousseau, Aubé et Savoie, 2006). Ainsi, les **interactions sociales** peuvent faciliter les expériences de *flow* au travail en favorisant le développement des habiletés requises pour réaliser la tâche, contribuant ainsi à un rapport équilibré entre le niveau de défi et d'aptitudes nécessaires. D'ailleurs, plusieurs auteurs soulignent que les interactions sociales constituent un antécédent important relativement aux épisodes de *flow* (Aubé, Rousseau et Brunelle, 2018; Hooker et Csikszentmihalyi, 2003; Mulligan-Pittarelli, 2015; Oortmerssen, Woerkum et Aarts, 2015; Salanova, Rodrigez-Sanchez, Schaufeli et Cifre, 2014; Walker, 2010). Cela rejoint d'ailleurs les conclusions d'une étude de Chu, Lee, Wu et Hsu (2012) qui spécifie que lorsque les membres d'une équipe travaillent en collaboration et interagissent ensemble, l'expérience de *flow* en serait facilitée, d'autant plus si les membres de l'équipe disposent de bonnes habiletés à interagir avec leurs collègues. Les répondants de cette étude ont aussi indiqué que l'interaction d'équipe favorisait l'expérience de *flow* chez les coéquipiers (Chu et al., 2012).

Les interactions sociales réfèrent également au concept de comportements de travail en équipe, puisque les équipiers doivent interagir les uns avec les autres afin d'accomplir une

tâche collective. À cet égard, certains auteurs ont décortiqué les interactions sociales en ciblant des comportements de travail en équipe susceptibles de favoriser l'expérience de *flow*. Les comportements de travail d'équipe correspondent aux actions des membres de l'équipe qui facilitent l'accomplissement des tâches collectives (Rousseau, Aubé et Savoie, 2006a). Selon certains auteurs, l'adoption par les membres d'une équipe de tels comportements, citons par exemple la planification du travail, la communication, la coordination ainsi que le soutien social, rend propice l'expérience de *flow* au sein des équipes de travail (Aubé, Rousseau et Brunelle, 2018; Sawyer, 2007; van den Hout, Davis et Walrave, 2016).

La recherche menée par Aubé, Rousseau et Brunelle (2018), auprès d'équipes de travail constituées d'étudiants universitaires participant à une simulation de gestion de projet, a permis de mettre en exergue le rôle des comportements de travail comme antécédent collectif du *flow* dans un contexte d'équipe. Dans le cadre de cette recherche, la conceptualisation de comportements de travail d'équipe retenue réfère à une définition plus globale, soit les actions des équipiers afin de faciliter l'accomplissement d'une tâche collective (Aubé et al., 2018). Les conclusions de cette étude rejoignent celles de l'étude de Chu et ses collaborateurs (2012) réalisée auprès d'équipes de projet, indiquant que le *flow* est facilité lorsque les membres de l'équipe travaillent de façon collaborative et interagissent ensemble. Qui plus est, l'étude de Heyne, Pavlas et Salas (2011) démontre que le niveau d'expérience optimale vécu par les membres d'une équipe est positivement corrélé à l'efficacité avec laquelle ceux-ci partagent l'information entre eux et coopèrent pour atteindre leurs objectifs.

Ainsi, en faisant preuve d'efficacité dans leur façon de travailler ensemble, les membres d'une équipe peuvent se concentrer davantage sur leur travail sans être constamment dérangés et ainsi atteindre un état de concentration favorable à l'état de *flow*. Notamment, le travail en équipe efficace « peut rendre l'accomplissement du travail plus stimulant et intrinsèquement agréable, favorisant ainsi l'expérience optimale » (Aubé et al., 2018, p.3).

Enfin, dans une étude réalisée avec des dyades d'étudiants chinois, Tse, Fung, Nakamura et Csikszentmihalyi (2016) ont démontré que le fait d'encourager les membres d'une équipe à communiquer et à coopérer, lesquels constituent des comportements de travail d'équipe, facilite l'émergence de l'expérience optimale dans un contexte de défi.

Au niveau des comportements de travail d'équipe, le **soutien social** a aussi été identifié dans la littérature comme un antécédent du *flow* au travail grâce aux travaux de nombreux chercheurs (Bakker, 2005, 2008; Peters et al., 2014; Salanova, Bakker et Llorens, 2006). Ainsi, une recherche réalisée auprès d'enseignants et d'étudiants en musique a révélé un lien étroit entre le soutien social et le fait de vivre des expériences de *flow* (Bakker, 2005). Qui plus est, une seconde étude de Bakker a aussi montré une relation positive entre le soutien social des collègues et le *flow* (2008). De leur côté, Salanova, Bakker et Llorens (2006) ont démontré, dans une étude longitudinale réalisée auprès d'enseignants d'écoles secondaires, que le soutien social facilite l'expérience optimale au travail. Plus récemment, les travaux de Peters et ses collègues (2014) ont révélé que les relations de confiance, opérationnalisées comme étant le soutien du superviseur, le soutien des collègues et l'engagement collégial, sont corrélées positivement avec le *flow*.

La **confiance dans l'équipe**, qui a aussi été identifiée dans la littérature comme antécédent potentiel de l'expérience optimale (Salanova et al., 2014), réfère au degré avec lequel les coéquipiers croient à l'efficacité de l'équipe (Mulligan-Pittarelli, 2015). Pour leur part, Nakamura et Csikszentmihalyi (2002) estiment qu'un certain niveau de confiance dans les habiletés est nécessaire afin de faire face aux défis inhérents à la réalisation d'activités, et donc d'être apte à vivre l'expérience optimale. Dans le même ordre d'idées, la confiance dans l'équipe permet de faciliter l'expérience optimale chez ses membres, de par leur assurance en leur capacité collective d'effectuer avec succès leurs tâches. Ainsi, lorsque les membres d'une équipe entretiennent une perception positive quant à leur capacité à relever les défis qui leur sont proposés et qu'ils détiennent les aptitudes nécessaires pour réaliser leur travail, cela favorise l'atteinte du *flow*.

La confiance dans l'équipe a été conceptualisée de deux façons : il s'agit du sentiment d'efficacité collective et de la confiance groupale, deux concepts ayant aussi été identifiés comme antécédents du *flow* (Mulligan-Pittarelli, 2015). La différence entre ses deux concepts très similaires est que le sentiment d'efficacité collective est relatif au niveau de confiance de l'équipe vis-à-vis la réalisation d'une tâche spécifique, alors que la confiance groupale (*group potency*) est relative au niveau de confiance des équipiers envers la capacité générale de l'équipe à connaître du succès, c'est-à-dire envers différentes tâches (Guzzo et al., 1993; Salanova et al., 2014). Le concept de sentiment d'efficacité collective est une extension des travaux de Bandura (1977) sur le sentiment d'efficacité personnelle, qui a aussi été identifié à l'instar de son homologue individuel comme un antécédent du *flow*, mais au niveau des groupes ou des équipes de travail. En effet, une étude longitudinale de Salanova et ses collaborateurs (2014), auprès de 52 petits groupes de travail, a démontré que le sentiment d'efficacité collective permet de prédire le *flow* au sein des équipes dans le temps. De son côté, les résultats de recherche de Mulligan-Pittarelli (2015) démontrent une relation positive entre la confiance groupale et le *flow* dans les équipes de travail.

Sur la base d'un étaiement théorique, Mulligan-Pittarelli (2015) identifie les **modèles mentaux communs** comme étant un antécédent collectif du *flow*. Les modèles mentaux communs constituent des « représentations mentales partagées par les membres d'une équipe relativement aux connaissances clés de leur environnement de travail » (Mohammed, Ferzandi et Hamilton, 2010, p. 877). Ils permettent aux membres d'une équipe d'avoir une compréhension commune de la manière de réaliser le travail, facilitant ainsi le travail de coordination entre les membres d'une équipe. Dès lors, ceux-ci peuvent se concentrer davantage sur la réalisation de leurs tâches en ayant moins besoin de s'interrompre dans leur exécution afin de valider leur compréhension des objectifs et de la façon de procéder (Mohammed et al., 2010). Ainsi, la possibilité de travailler sans être interrompu favorise le maintien d'un état de concentration optimale et par ricochet, la capacité des membres de l'équipe à expérimenter le *flow* au travail (Csikszentmihalyi, 2004; Mulligan-Pittarelli, 2015).

De leurs côtés, Aubé, Rousseau et Tremblay (2015) révèlent que le fait pour une équipe de partager des modèles mentaux communs a un effet motivationnel sur ses membres de par l'impression partagée qui se dégage alors d'être sur la même longueur d'onde. En rendant ainsi la réalisation du travail plus motivante pour les membres de l'équipe, cette impression « *of being on the same page* » rend le contexte de travail plus propice à l'expérience optimale. Enfin, une étude de Heyne, Pavlas et Salas (2011) a mis en évidence que la perception de l'information partagée par les membres d'une équipe, concept basé sur la théorie des modèles mentaux communs, présente une relation positive avec le niveau de *flow* expérimenté par les membres d'une équipe. Cette étude démontre aussi que le niveau de congruence entre les membres de l'équipe relativement à la perception de l'information partagée est corrélé positivement avec le niveau de *flow* de l'équipe (Heyne et al., 2011).

Le **leadership partagé** a été identifié dans la littérature comme antécédent collectif distal du *flow* dans les équipes de travail, tant empiriquement (Aubé et al., 2018; Mulligan-Pittarelli, 2015) que théoriquement (Hooker et Csikszentmihalyi, 2003; Lovelace et al., 2007). Par opposition à la forme traditionnelle de leadership dit vertical exercé par un leader formel et unique; le leadership partagé est une forme de leadership horizontal émergeant où les membres de l'équipe exercent collectivement et de façon informelle les différentes fonctions du leader (Engel Small et Rentsch, 2010; Pearce et Sims, 2002; Perry, Pearce et Sims, 1999). Selon Hooker et Csikszentmihalyi (2003), l'exercice du leadership partagé rend le travail plus propice à l'expérience optimale pour les membres d'une équipe en accroissant le sentiment de contrôle et d'autonomie des employés, en favorisant la motivation intrinsèque et le sens liés à la réalisation de la tâche, bref, en transformant le travail en une activité autotélique. Pour Lovelace et ses collègues (2007), l'exercice du leadership partagé habilite les employés puisqu'ils peuvent dès lors se diriger eux-mêmes, rendant ainsi leur environnement de travail particulièrement propice à l'expérience optimale.

L'étude d'Aubé et ses collaborateurs (2018) met en exergue l'influence du leadership partagé sur les membres des équipes en ce qui a trait à l'expérience de *flow*. Selon ces chercheurs,

l'exercice du leadership partagé stimule l'émergence des comportements de travail d'équipe en rendant le travail des équipiers plus stimulant et plus motivant, ce qui facilite l'expérience optimale (Aubé et al., 2018). En favorisant les interactions sociales entre les équipiers et les comportements de travail d'équipe, le leadership partagé est considéré comme étant des plus favorables au *flow* dans un contexte d'équipe de travail (Aubé et al., 2018; Hooker et Csikszentmihalyi, 2003; Lovelace et al., 2007; Masal, 2015). Par ailleurs, les travaux de recherche de Mulligan-Pittarelli (2015) avec des équipes d'étudiants en gestion de projet révèlent une relation positive entre le leadership partagé et le *flow*, laquelle est médiée par la confiance groupale.

1.2.2.2.3 Les antécédents liés au leader

Les antécédents liés au leader relèvent des facteurs situationnels liés à l'exercice du leadership ou encore aux actions du leader créant un contexte favorable à l'expérience du *flow* pour les employés. Bien qu'on ne puisse en aucun cas induire directement l'expérience optimale chez une personne (Csikszentmihalyi, 1997; van den Hout, Davis et Walrave, 2016), on peut toutefois mettre en place un environnement favorable au *flow* tout en cherchant à en réduire les obstacles afin d'en faciliter l'émergence chez autrui (Csikszentmihalyi, 2003; 2014). C'est dans cette logique que le rôle du leader, de par sa position privilégiée et sa capacité d'influence auprès de ses subordonnés, revêt une grande importance relativement à la mise en place d'un contexte propice au *flow* au sein des équipes de travail. Ainsi, la qualité des échanges leader-membre (*LMX, leader-member exchange*), le leadership transformationnel, de même que le leadership authentique représentent les antécédents du *flow* associés au leader qui seront présentés dans la section suivante.

La théorie des échanges leader-membre (***leader-member exchange***) est basée sur la qualité de la relation dyadique entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés, suggérant que le leader n'entretient pas le même type d'échanges avec chacun des employés sous sa gouverne (Sin, Nahrgang et Morgeson, 2009). Ainsi, la qualité de la relation entre le leader et

son subordonné varie sur un continuum allant de faible à élevée, où celle-ci est alors caractérisée par la confiance, le respect, l'appréciation et l'influence mutuels (Bernerth, Armenakis, Feild, Giles et Walker, 2007; Dionne, 2004; Liden et Maslyn, 1998). Les résultats d'une étude de Lan et ses collaborateurs (2017) mettent en évidence une relation positive entre la qualité des échanges entre le leader et ses subordonnés avec le *flow*, à travers le mécanisme d'habilitation psychologique des employés. Selon eux, une relation leader-membre de qualité constitue en quelque sorte une forme de ressource pour les employés permettant de renforcer leur habilitation psychologique, laquelle à son tour favoriserait un état propice au *flow*. Les travaux de Simmons (2015) établissent aussi un lien entre, d'une part, la qualité de la relation leader-membre et le leadership transformationnel, et d'autre part, l'expérience optimale. Ces deux variables favoriseraient l'établissement de conditions de travail nécessaires au *flow* (c.-à-d. l'équilibre entre le niveau de défi et les aptitudes, l'autonomie, la présence d'objectifs clairs, de rétroaction, etc.). L'explication théorique de Simmons (2015) est que lorsque la qualité de la relation leader-membre est élevée, cela favorise l'habilitation de l'employé (Gomez et Rosen, 2001), dû au niveau de confiance important caractéristique de ce type de relation qui permet d'accorder davantage d'autonomie au personnel.

Dans le même ordre d'idées, le **leadership transformationnel** permet aussi de favoriser l'autonomie et l'habilitation psychologique des employés (Seibert, Wang et Courtright, 2011), qui sont invités à trouver de nouvelles façons de réaliser leurs tâches. Par ailleurs, le leadership transformationnel a également été identifié dans la littérature comme antécédent de l'expérience optimale (Linsner, 2009; Simmons, 2015). Le leadership transformationnel se définit par la capacité du leader à transformer les énergies déployées par ses collaborateurs de façon à les amener à être plus motivés dans l'atteinte des résultats et des objectifs désirés, tant sur le plan individuel qu'organisationnel (Bass, 1985). Les leaders transformationnels, de par leurs comportements positifs et la vision qu'ils communiquent aux employés, inspirent leurs subordonnés à performer au-delà des attentes afin d'atteindre les objectifs organisationnels (Bass, 1998; Bass et Riggio, 2006). En instillant une telle vision

positive du travail à accomplir et en dégagant davantage de sens de la tâche, il est possible que les leaders transformationnels favorisent un haut degré d'engagement envers le travail et de persévérance envers la tâche, ce qui peut aider les employés à atteindre éventuellement l'état de *flow*.

La recherche a permis de dégager quatre dimensions au leadership transformationnel, lesquelles sont l'influence idéalisée (le charisme), l'inspiration motivationnelle, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée (Bass, 1998). Ainsi, le leadership transformationnel favorise un équilibre adéquat entre le niveau de défi et d'exigence de la tâche en encourageant les employés à développer leurs capacités intellectuelles, facilitant dès lors l'expérience optimale. Certaines études ont établi un lien entre le leadership transformationnel et le *flow* au travail (Engeser, 2012; Linsner, 2009; Simmons, 2015; Smith, Koppes Bryan et Vodanovich, 2012). Par exemple, les conclusions des travaux de Linsner (2009) indiquent que les comportements liés au leadership transformationnel favorisent un climat psychologique positif associé au sens au travail (*meaningful work*), lequel a par la suite une incidence positive sur l'expérience optimale des employés.

Le **leadership authentique** a aussi été identifié par quelques chercheurs comme un antécédent distal du *flow* (Cassar et Buttigieg, 2013; Gjorevska et Takács, 2016; Smith, Koppes Bryan et Vodanovich, 2012; Zubair et Kamal, 2015). Le leadership authentique est relatif aux traits des leaders qui découlent des valeurs, de la conscience de soi et des principes moraux d'une personne (Cassar et Buttigieg, 2013). Selon Walumbwa, Gardner, Wensling et Peterson (2008), les quatre dimensions du leadership authentique sont : la conscience de soi élevée, une perspective morale internalisée, la transparence relationnelle et le traitement de l'information équilibré. Les leaders authentiques sont profondément conscients de leurs valeurs et de leurs croyances, confiants, fiables et dignes de confiance. Ils se concentrent sur la consolidation des forces des subordonnés, en élargissant leurs idées et en créant un contexte organisationnel positif et engageant (Avolio et Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May et Walumbwa, 2005; Ilies et Morgeson et Nahrgang, 2005). En agissant ainsi, ils

favorisent le développement de leurs subordonnés (Avolio, Gardner et Walumbwa, 2005), élément contribuant à habiliter les employés à expérimenter le *flow* en favorisant un équilibre adéquat entre le niveau de défi et d'exigence de la tâche. L'étude de Zubair et Kamal (2015) réalisée auprès de travailleurs au Pakistan met en lumière une relation positive entre le leadership authentique et la créativité, laquelle est médiée par le capital psychologique des employés ainsi que le *flow* au travail. De leur côté, les travaux de Cassar et Buttigieg (2013) révèlent aussi une corrélation positive entre le leadership authentique et l'expérience optimale, mais cette fois par le biais du sens au travail comme variable médiatrice.

Somme toute, les études existantes, bien que peu nombreuses, démontrent que le leader peut mettre en place des conditions favorables à l'expérience de *flow*. Toutefois, davantage de recherches sont nécessaires pour élargir et préciser le rôle des comportements de supervision, plus particulièrement au niveau des pratiques de gestion à privilégier dans un contexte d'équipes de travail. À titre de synthèse, la figure 4 de la page suivante présente un sommaire résumant les différents antécédents et bénéfices associés au *flow* au travail qui ont été recensés dans la littérature.

1.3 Les principaux constats et la question de recherche

À ce jour, la littérature sur le *flow* s'est principalement focalisée sur le phénomène au niveau individuel (van den Hout, Davis et Walrave, 2016; Zumeta et al., 2016), attribuant de nombreux bénéfices au *flow* sur le plan de la performance, de la satisfaction au travail, du bien-être, de la créativité, etc. Toutefois, l'étude du *flow* d'un point de vue collectif connaît depuis un certain temps un intérêt grandissant auprès de la communauté scientifique (Zumeta, Basabe, Wlodarczyk, Bobowik et Paez, 2016). Notamment, des chercheurs ont récemment démontré l'existence d'un lien positif entre le *flow* et la performance des équipes de travail (Aubé, Brunelle et Rousseau, 2014).

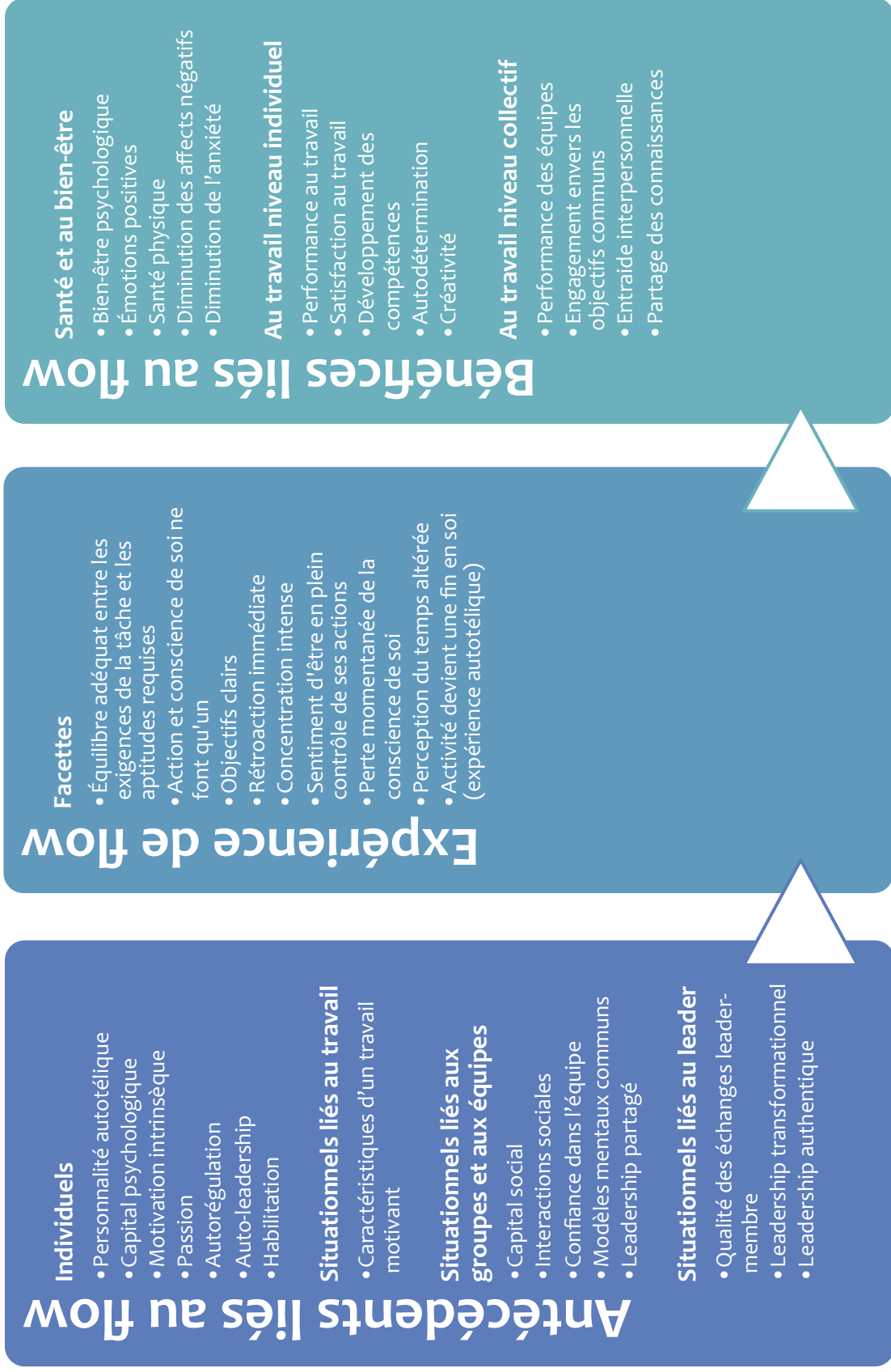


Figure 4. Schéma intégrateur : antécédents et bénéfices liés au flow au travail

Les équipes de travail sont d'ailleurs considérées en elles-mêmes comme un facteur situationnel particulièrement favorable à l'expérience optimale (Aubé et al., 2014, 2018; Engeser, 2012; Tse, Fung, Nakamura et Csikszentmihalyi, 2016), de par les nombreuses interactions sociales inhérentes au travail en équipe. En effet, les équipes de travail sont composées d'individus interdépendants dans la réalisation d'une tâche, qui doivent nécessairement interagir entre eux afin d'atteindre les objectifs conjoints qui leur sont confiés (Aubé et Rousseau, 2005). Ces interactions sociales peuvent stimuler le *flow* et en augmenter l'intensité (Heyne, Pavlas et Salas, 2011). Par exemple, lorsque les membres d'une équipe échangent de l'information et collaborent ensemble pour atteindre leurs objectifs, ces comportements de travail d'équipe favorisent l'émergence des épisodes de *flow* chez les coéquipiers (Chu et al., 2012). Malgré l'intérêt accru des chercheurs pour l'étude du *flow* dans un contexte d'équipes de travail, les recherches sur le sujet sont encore peu nombreuses (van den Hout, Davis et Walrave, 2016). Ainsi, plusieurs auteurs soulèvent le besoin de recherches supplémentaires sur les antécédents favorisant le *flow* au niveau des équipes de travail (Aubé et al., 2014, 2018; Engeser, 2012; Salanova et al., 2014). Le tableau I ci-dessous présente un sommaire des antécédents et bénéfices recensés dans la littérature associés à l'expérience de *flow* au sein des équipes de travail.

Tableau I. Sommaire des antécédents et bénéfices liés au *flow* dans les équipes de travail

Antécédents situationnels du <i>flow</i> dans les équipes de travail	Bénéfices liés au <i>flow</i> dans les équipes de travail
❖ Interactions sociales	❖ Performance des équipes
❖ Confiance dans l'équipe	❖ Engagement envers les
❖ Modèles mentaux communs	objectifs communs
❖ Leadership partagé	

D'un autre point de vue, bien qu'on ne puisse pas stimuler directement l'expérience de *flow* chez les individus ou les membres d'une équipe (Csikszentmihalyi, 1997; van den Hout, Davis et Walrave, 2016), Csikszentmihalyi (2003) rappelle cependant qu'on peut créer un environnement propice à l'émergence du *flow*. C'est dans cette optique que le rôle du leader prend tout son sens, de par sa capacité à mettre en place et soutenir un contexte favorable à l'expérience optimale. Toutefois, la recherche sur l'influence du leader sur le *flow* au travail en est encore à ses premiers balbutiements, considérant que la majorité des études réalisées sur les styles de leadership exercés par le supérieur immédiat et l'expérience de *flow* sont des mémoires ou des thèses non publiés. Ce dernier constat, jumelé au fait que très peu de recherches sur le *flow* ont été réalisées dans un contexte d'équipes, a amené Mulligan-Pittarelli (2015) à souligner le besoin d'approfondir le rôle des leaders d'équipe de travail dans l'émergence de l'expérience de *flow* chez les membres de ces équipes. Considérant la popularité incontestable de l'étude du leadership dans les sciences de la gestion, il est surprenant que ce pan de la recherche sur le *flow* au travail ait été si peu développé jusqu'à maintenant, alors que les études recensées dans cette revue de littérature ont démontré l'efficacité du leadership pour favoriser le *flow* chez les employés. Ainsi, il semble que le leader ait effectivement une grande influence sur la mise en place des conditions propices à l'expérience optimale en milieu de travail.

À cet égard, une façon d'élargir et de préciser la capacité du leader à mettre en place des conditions facilitant l'expérience de *flow* chez les membres d'une équipe de travail serait d'analyser ses pratiques de supervision sous l'angle du leadership d'habilitation. D'une part, cette avenue de recherche s'appuie sur le fait que le leadership d'habilitation est particulièrement approprié dans un contexte d'équipe : le leader habilitant interagissant avec l'équipe en tant qu'entité entière et non sur la base d'interactions individuelles avec chacun des membres de l'équipe (Lee, Willis et Tian, 2017). Ainsi, le leadership d'habilitation est reconnu pour sa capacité à faciliter le fonctionnement, l'apprentissage et la performance des équipes (Burke et al., 2006; Kim, Beehr et Prewett, 2018; Sharma et Kirkman, 2015). D'autre part, le leadership d'habilitation, en tant que forme habilitante de leadership,

apparaît comme étant un style de leadership vraisemblablement susceptible de favoriser l'expérience de *flow*.

Selon Bérard, Lajoie et Boudrias (2015), le **leadership d'habilitation** (*empowering leadership*) consiste à déléguer des responsabilités et à fournir des ressources (ex. : coaching, reconnaissance) à ses employés afin de favoriser leur autonomie et leur implication au travail. Il se caractérise non seulement par « un partage de pouvoir mais aussi des pratiques visant à offrir des ressources à l'individu afin de le soutenir dans l'accomplissement d'un rôle où sa participation à la prise de décision et son niveau de responsabilités sont accrus » (Boudrias et Bérard, 2016, p.108). Parallèlement à la délégation d'un certain niveau de pouvoir, le leadership d'habilitation implique aussi de soutenir le développement des compétences et la motivation des employés à travailler de façon autonome (Boudrias et Bérard, 2016). Ainsi, l'adoption concomitante de pratiques d'*empowerment* par le leader, c'est-à-dire l'exercice d'un style de leadership dit d'habilitation, générerait un état d'habilitation psychologique du travailleur, se traduisant entre autres par une implication accrue des employés par rapport à leur travail (Boudrias et Bérard, 2016). Le leadership d'habilitation favorise l'implication active des employés dans leur travail, ce qui est identifié comme une condition facilitante du *flow* par Csikszentmihalyi (1999); celui-ci soulignant l'importance d'être complètement absorbé dans une tâche personnellement significative afin d'accéder à l'expérience optimale.

De leurs côtés, Lovelace et ses collaborateurs (2007) postulent que les formes autogérées de leadership, tels le leadership partagé et l'auto-leadership, favorisent l'expérience optimale parce qu'ils habilitent les employés. Or, le leadership d'habilitation constitue un prolongement vertical naturel de ses formes de leadership habilitantes. Le leader habilitant, en développant les compétences des employés, accroît la capacité des employés à réaliser avec succès les tâches qui leur sont confiées, et par conséquent, favorise un équilibre adéquat entre le niveau de défi et d'aptitudes nécessaires afin d'expérimenter un épisode de *flow*. Dans ce sens, l'étude conduite par Bakker (2005) auprès d'enseignants et d'étudiants

en musique a démontré que le coaching du superviseur favorise un équilibre adéquat entre le niveau de défi et les exigences de la tâche, ce qui facilitait l'expérience optimale. En outre, en coachant les employés, le leader habilitant permet au personnel d'avoir une conscience plus juste de leurs forces et de leurs faiblesses, et par ricochet, une meilleure perception de la façon dont ils performant relativement à la réalisation de leurs tâches; rétroaction qui favorise ainsi leur capacité à expérimenter et à rester dans l'état de *flow*. Par ailleurs, les travaux de Peters et ses collaborateurs (2014) indiquent que le leadership de soutien présente aussi une relation positive avec le *flow*, forme de leadership qui se rapproche de certains comportements associés au leadership d'habilitation (Arnold, Arad, Rhoades et Drasgow, 2000; Boudrias et Bérard, 2016).

Les résultats de l'étude de Lan, Wong, Jiang et Mao (2017) sont encore plus révélateurs, puisqu'ils démontrent que les leaders favorisant l'habilitation des employés (leaders habilitants) facilitent l'expérience de *flow* chez le personnel. En privilégiant l'autonomie des employés et leur participation à la prise de décision, le leader habilitant permet aux employés d'être davantage en contrôle de leurs actions, ce qui favorise les épisodes de *flow*. Par exemple, un niveau d'autonomie accru offre la possibilité aux employés d'aménager leur environnement de travail et de réaliser leurs tâches de façon à favoriser un état de concentration optimal, accroissant ainsi leurs chances d'expérimenter le *flow*. Qui plus est, en soutenant la motivation des employés envers le travail autonome, il est possible que le leadership d'habilitation favorise la motivation des employés envers l'accomplissement de leurs tâches, dont la réalisation pourrait être alors davantage vécue comme une expérience autotélique. Dans le même ordre d'idées, l'encouragement de l'autonomie et de l'initiative offre la latitude aux employés de se fixer eux-mêmes des objectifs clairs et stimulants, lesquels augmentent dès lors leurs chances de vivre l'expérience optimale.

Dans un autre ordre d'idées, les équipes de travail sont considérées comme un facteur hautement favorable à l'expérience optimale, de par les multiples interactions sociales inhérentes au travail en équipe (Aubé et al., 2014, 2018; Engeser, 2012). À cet égard, Aubé et

ses collaborateurs (2014) expliquent que le leader d'une équipe de travail doit opter pour des interventions qui favorisent les interactions sociales (ou du moins qui évitent de leur nuire) afin de faciliter l'expérience optimale au sein d'une équipe en raison du niveau d'interdépendance dans l'exécution des tâches. Or, le leader habilitant est reconnu pour sa capacité à faciliter les interactions sociales, soit au niveau des comportements de travail d'équipe (Chen, Sharma, Edinger, Shapiro et Farh, 2011), ce qui le rend particulièrement susceptible de favoriser le *flow* au sein des équipes de travail. De même, certains comportements pouvant être associés au leadership d'habilitation (tels que fixer des objectifs d'équipe ou donner de la rétroaction collective) ont été identifiés comme des interventions appropriées du leader pour favoriser le *flow* au sein des équipes de travail, considérant qu'elles facilitent la communication entre les équipiers (Aubé et al., 2014). Ainsi, le leadership d'habilitation semble être un style de leadership particulièrement adapté pour faciliter l'expérience optimale au sein des équipes de travail.

À la lumière de ces informations, il semble raisonnable de croire que le leadership d'habilitation puisse avoir un fort potentiel de facilitation de l'expérience optimale chez les employés et les équipes de travail. Nonobstant les arguments théoriques et les études existantes permettant de croire à une relation entre le leadership d'habilitation et le *flow*, cette relation spécifique n'a toutefois pas encore été vérifiée empiriquement, ce qui constitue certainement une avenue de recherche prometteuse.

Le tableau II des pages suivantes présente une comparaison des définitions et dimensions de chacun des styles de leadership susceptibles de favoriser l'expérience de *flow*, soit plus précisément le leadership d'habilitation, le leadership transformationnel et le leadership authentique.

Tableau II. Comparaison des styles de leadership pouvant être reliés au flow

Style de leadership	Définition	Dimensions
<p>Leadership d'habilitation</p>	<p>Forme de leadership consistant à déléguer des responsabilités et à fournir des ressources à ses employés afin de favoriser leur autonomie et leur implication au travail (Bérard, Lajoie et Boudrias, 2015).</p>	<p>Selon Arnold, Arad, Rhoades et Drasgow (2000) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Leader par l'exemple, ❖ Informer, ❖ Offrir du coaching, ❖ Solliciter la participation des membres de l'équipe à la prise de décision, ❖ Se soucier du bien-être/interagir avec l'équipe.
<p>Leadership transformationnel</p>	<p>Capacité du leader à transformer les énergies déployées par ses collaborateurs de façon à les amener à être plus motivés dans l'atteinte des résultats et des objectifs désirés, tant sur le plan individuel qu'organisationnel (Bass, 1985).</p>	<p>Selon Bass (1998) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Influence idéalisée, ❖ Inspiration motivationnelle, ❖ Stimulation intellectuelle, ❖ Considération individualisée.

**Leadership
authentique**

Style de leadership nécessitant et faisant la promotion des capacités psychologiques positives de même que d'un climat éthique positif favorisant le développement des leaders et de leurs collaborateurs (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensling et Peterson, 2008).

Selon Walumbwa, Gardner, Wensling et Peterson (2008) :

- ❖ Conscience de soi,
- ❖ Perspective morale internalisée,
- ❖ Transparence relationnelle,
- ❖ Traitement de l'information équilibré.

En résumé, certains grands constats émergent de cette revue de la littérature. Bien que l'on sache désormais que le travail en équipe est reconnu comme étant un contexte particulièrement favorable à l'émergence de l'expérience de *flow* (Aubé et al., 2014, 2018; Engeser, 2012; Tse, Fung, Nakamura et Csikszentmihalyi, 2016) et que le leader peut contribuer à mettre en place les conditions propices pour favoriser cet état psychologique chez les employés (Aubé et al., 2014), force est de constater que l'on connaît peu les antécédents situationnels du *flow* liés au leader (Mulligan-Pittarelli, 2015) de même que les antécédents collectifs du *flow* (Aubé et al., 2014, 2018; Engeser, 2012; Salanova et al., 2014). Pire encore, aucune recherche ne semble avoir été conduite pour étudier l'influence du supérieur pour favoriser l'expérience optimale auprès d'équipes de travail. Ainsi, davantage de recherche sont nécessaires afin de mieux comprendre les antécédents collectifs du *flow* et le rôle que peut jouer le leader pour contribuer à mettre en place un contexte favorable à l'expérience de *flow* au sein des équipes de travail, compte tenu que les équipes de travail sont reconnues comme étant un contexte propice à l'émergence de cet état psychologique.

À l'issue de la présente revue de littérature, un type de leader semble toutefois particulièrement susceptible de favoriser le *flow* au sein des équipes de travail, soit le leader habilitant. Le leadership d'habilitation a d'ailleurs été présenté comme spécialement bien adapté pour répondre aux besoins des équipes (Hill et Bartol, 2016; Kirkman et Rosen, 1999; Lorinkova, Pearsall et Sims, 2013; Pearce, Sims, Cox, Ball, Schnell, Smith et Trevino, 2003). En effet, compte tenu que dans une équipe de travail, les membres sont interdépendants dans la réalisation de la tâche, la performance de l'équipe exige une interaction et une coopération mutuelles entre les membres (Hon et Chan, 2013; Wageman, 1995). Ainsi, habilitier les équipes avec un certain niveau d'autorité et de responsabilité semble être un facteur important pour le succès des équipes (Mathieu, Gilson et Ruddy, 2006; Tung et Chang, 2011), puisque ces conditions donnent davantage d'autonomie et de flexibilité aux membres pour prendre des initiatives et se coordonner entre eux (Hon et Chan, 2013).

En somme, il semble probable que le leadership d'habilitation, considérant d'une part son caractère particulièrement approprié dans un contexte d'équipes de travail, et d'autre part, sa capacité à induire un état psychologique d'habilitation chez les membres favorable à l'expérience optimale, constitue un antécédent de l'expérience optimale fort porteur auprès des équipes de travail.

Dans l'optique de contribuer à l'avancement des connaissances sur le rôle des leaders dans l'émergence de l'expérience de *flow* chez les membres d'équipes, la présente recherche aura pour objectif de répondre à la question suivante :

Quel est le rôle du leadership d'habilitation sur l'expérience de flow au sein des équipes de travail ?

Chapitre 2 : Le cadre conceptuel

Suite à cette recension des écrits sur l'expérience de *flow* au travail, le présent chapitre poursuivra sur cette lancée en présentant le modèle conceptuel retenu aux fins de cette étude ainsi que sa pertinence au regard des recherches antérieures. Les différentes conceptualisations retenues pour chacune des variables du modèle seront explicitées et justifiées. Par la suite, les hypothèses de relation et de médiation seront étayées.

Clairement, le *flow* représente un état psychologique hautement souhaitable chez les employés, celui-ci étant associé à de multiples bénéfices tant aux niveaux individuels que collectifs. Contrairement à la vision ayant longtemps dominé en recherche qu'on ne pouvait induire de façon délibérée l'expérience optimale chez les personnes, il est maintenant reconnu qu'il est possible de favoriser son émergence en créant un contexte favorable (Csikszentmihalyi, 2003), contexte sur lequel le leader peut d'ailleurs exercer une influence positive. Considérant que les équipes de travail constituent précisément un contexte particulièrement propice aux épisodes de *flow* (Aubé et al., 2014, 2018; Dwight et al., 2016; Engeser, 2012) et que l'on connaît relativement peu les antécédents collectifs de l'expérience optimale, le présent mémoire portera donc sur le *flow* au sein des équipes de travail. En outre, puisqu'il est désormais reconnu que le leader peut contribuer à mettre en place les conditions facilitantes du *flow* (Aubé et al., 2014) et que le leadership d'habilitation est ressorti comme un antécédent lié au leader fort porteur de l'expérience optimale et particulièrement approprié dans un contexte d'équipe de travail, la question de recherche à laquelle ce mémoire tâchera de répondre est : *quel est le rôle du leadership d'habilitation sur l'expérience de flow au sein des équipes de travail ?*

2.1 Le modèle conceptuel de l'étude

Dans le but de répondre à la question de recherche susmentionnée, c'est-à-dire approfondir la relation potentielle entre le leadership d'habilitation et le *flow* dans le contexte des

équipes de travail, un modèle conceptuel a été développé. Plus spécifiquement, le modèle proposé suggère que le leadership d'habilitation aurait un impact positif sur l'expérience de *flow* par le biais de l'habilitation d'équipe. En d'autres termes, le leadership d'habilitation favoriserait l'émergence de l'habilitation psychologique, qui en retour prédisposerait les membres des équipes à vivre du *flow*. La figure 5 ci-dessous présente le cadre d'analyse conceptualisé aux fins de cette étude, au sein duquel sont présentées les différentes variables du modèle et leurs dimensions/facettes respectives : le leadership d'habilitation en tant que variable indépendante, l'expérience de *flow* en tant que variable dépendante, et l'habilitation d'équipe en tant que variable médiatrice.

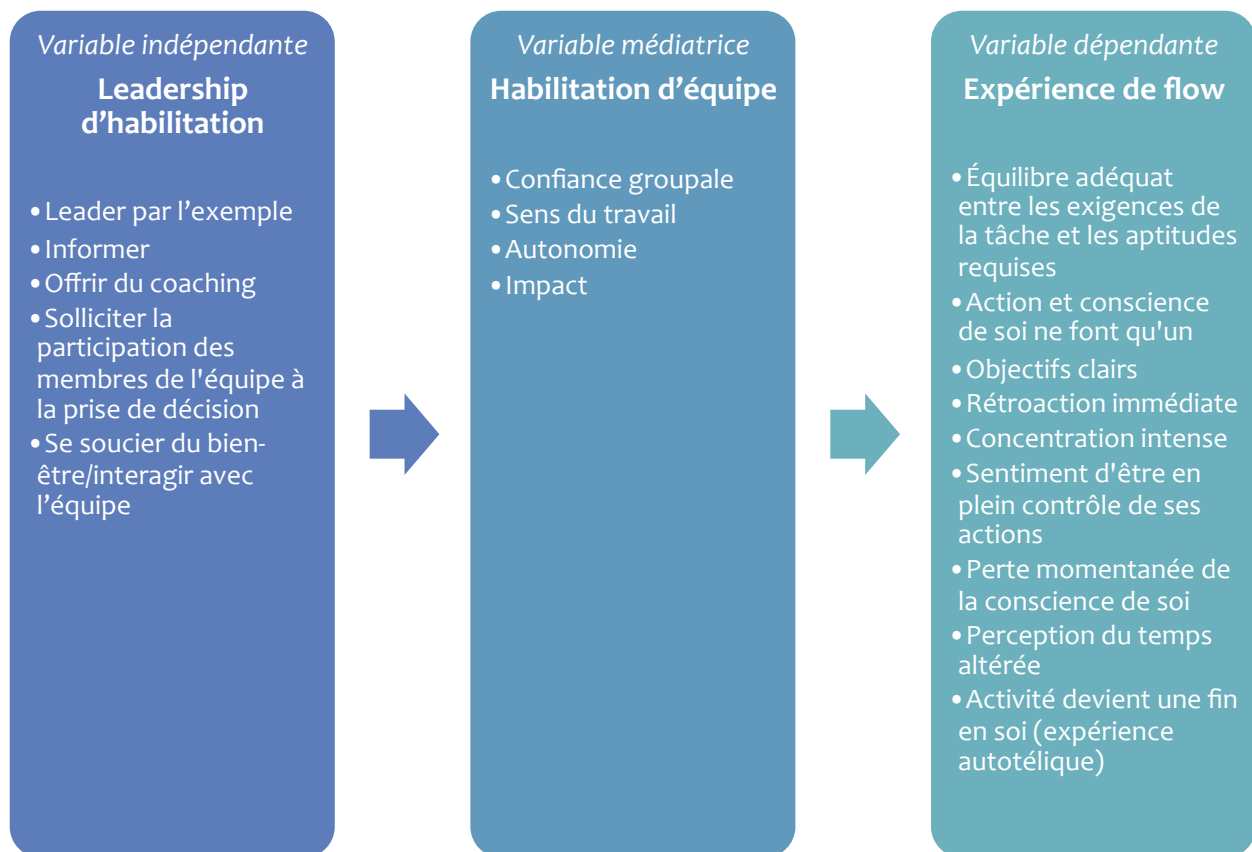


Figure 5. Représentation schématique des relations entre le leadership d'habilitation, l'habilitation d'équipe et l'expérience de flow

2.1.1 Les équipes de travail

La présente section s'articule sur les points suivants : l'intérêt des équipes dans les organisations, une définition de ce qu'est une équipe de travail ainsi que les types d'équipe de travail.

Les équipes de travail représentent un mode d'organisation du travail omniprésent dans les organisations. Parce qu'elles permettent de mettre en synergie les compétences diverses des employés et de réagir rapidement aux exigences du marché dans un environnement globalisé sans cesse changeant, les organisations misent de plus en plus sur les équipes de travail (Deloitte, 2016). Parmi les attraits des équipes de travail, les gains en agilité, en efficacité et en innovation ressortent communément en faveur de ce mode d'organisation du travail (Aubé, 2018). Toutefois, la délégation d'un certain niveau d'autorité et de responsabilité partagées sont identifiées comme des facteurs importants au succès des équipes de travail (Mathieu et al., 2006).

Une équipe de travail se compose de minimalement deux personnes, dont le *membership* est assez stable (Rousseau, Aubé et Savoie, 2006b). Il ne suffit toutefois pas de regrouper des individus ensemble pour qu'ils forment une équipe et travaillent efficacement en équipe (Rousseau et al., 2006b). On dit que l'on dispose d'une « vraie » équipe, lorsque les membres travaillent de façon interdépendante à l'accomplissement d'une tâche (*a team task*) envers l'atteinte d'un objectif commun dont ils sont collectivement responsables envers l'organisation (Hackman, 2002). Il existe par ailleurs plusieurs formes d'équipe de travail. À cet égard, la typologie développée par Sundstrom, De Meuse et Futrell (1990) propose quatre grandes catégories d'équipes de travail qui sont présentées ci-dessous : les équipes conseil et d'implication, les équipes de production et de service, les équipes projet et de développement, et enfin, les équipes d'action et de négociation.

Les **équipes conseil et d'implication** regroupent les comités consultatifs, les cercles de qualité, les groupes d'implications des employés, les comités de sélection, des panels de révision qui sont chargés de solutionner les problèmes et de recommander des solutions.

Les **équipes de production** réunissent les employés qui fabriquent et assemblent de façon répétitive certains produits particuliers (ex. : automobiles, meubles). On peut y retrouver des équipes d'assemblage, des équipes de fabrication, les équipes d'exploitation minière, des équipes de maintenance. De leurs côtés, **les équipes de service** sont formées d'employés qui sont en relation étroite avec les clients au quotidien (ex. : équipage d'agents de bord, équipes de soutien en milieu hospitalier).

Les **équipes projet** sont chargées de réaliser des projets définis à l'intérieur d'une durée limitée dans le temps avant de se dissoudre (Pépin, 2010), alors que les **équipes de développement** travaillent sur la création de nouveaux produits et de prototypes. Cette catégorie inclut notamment les groupes de recherche, les équipes de planification, les équipes d'architectes et les équipes d'ingénieurs.

Les **équipes d'action** exécutent une prestation complexe durant une période de temps limitée impliquant des auditoires, des adversaires ou des environnements qui posent des défis (Pépin, 2010). Des exemples d'équipes d'action sont les équipes de musiciens professionnels, les expéditions, les équipes de poste de pilotage, les équipes de sapeurs-pompiers, les équipes chirurgicales, les unités de secours, les équipes des forces armées. Les **équipes de négociation** de leurs côtés sont appelées à négocier des contrats comme les termes d'une importante acquisition, travailler sur des actions en justice, ou encore, négocier une convention collective. Des exemples sont des équipes d'achat, de négociation, des équipes de juristes.

2.2 La variable dépendante : l'expérience de flow dans les équipes

L'expérience de *flow* fait référence à un état d'activation optimale dans lequel un individu est complètement absorbé dans la réalisation d'une tâche au point d'en oublier les facteurs externes et son état personnel (ex. : fatigue), sauf l'activité elle-même, qui est perçue comme intrinsèquement satisfaisante (Csikszentmihalyi, 2004). La conceptualisation du *flow* proposée par Mihalyi Csikszentmihalyi, véritable père fondateur de la théorie de l'expérience optimale, est celle qui est retenue dans la présente étude en raison de son omniprésence dans la littérature qui en fait la théorie la plus citée et la plus utilisée dans la recherche (Engeser et Schiepe-Tiska, 2012). Le construit du *flow* inclut neuf facettes, lesquelles doivent être présentes simultanément afin de qualifier l'expérience subjective d'optimale (Jackson, 2012).

À titre de rappel, selon Csikszentmihalyi (2004) et Jackson (2012), les facettes de l'expérience optimale sont les suivantes :

- 1) La perception d'un équilibre entre ses compétences personnelles et le défi à relever (*challenge-skill balance*);
- 2) Le degré de concentration de l'individu est intense (*concentration on task at hand*);
- 3) Les objectifs visés sont clairs et précis (*clear goals*);
- 4) L'activité fournit une rétroaction immédiate (*unambiguous feedback*);
- 5) L'individu est complètement absorbé par la tâche et en oublie toute distraction (*action-awareness merging*);
- 6) L'individu se sent en plein contrôle de ses actions (*sens of control*);
- 7) La conscience de soi disparaît momentanément (*loss of self-consciousness*);
- 8) La perception du temps se trouve altérée (*time transformation*);
- 9) La réalisation de l'activité est intrinsèquement motivante (*autotelic experience*).

Par ailleurs, un nombre croissant d'auteurs affirment que le *flow* peut constituer un phénomène collectif, notamment lorsqu'il est vécu dans un contexte d'équipe de travail (Aubé et al., 2014; 2018; van den Hout, Davis et Walrave, 2016). L'explication avancée est que l'état psychologique optimal du *flow* tend à se propager aux autres membres de l'équipe par le biais du phénomène de la contagion émotionnelle entre les personnes (Schiepe-Tiska et Engeser, 2012). Par exemple, Bakker (2005) justifie sa recherche auprès des enseignants et des étudiants en musique en soutenant que le phénomène de contagion émotionnelle pourrait propager le *flow* vécu par les enseignants à leurs étudiants. Selon Hatfield et ses collègues (2014), la contagion émotionnelle se traduit par la tendance chez les individus à automatiquement reproduire et synchroniser les expressions faciales, les vocalisations, les mouvements et les postures d'une autre personne et conséquemment, à converger au plan émotionnel. Ainsi, lorsqu'un individu expérimente un épisode de *flow*, les personnes avec lesquelles il interagit tendent également à faire l'expérience du *flow* (Aubé et al., 2014; Schiepe-Tiska et Engeser 2012).

Au plan neuropsychologique, il est avancé que ce sont les neurones miroirs qui rendent physiquement possible le phénomène de contagion émotionnelle (Iacoboni, 2009; Rizzolatti, 2005). Selon Goleman (2006), les neurones miroirs rendent les émotions contagieuses et aident les humains à se mettre en synchronie avec les autres. Gosselin et Forget (2015) avancent même que les neurones miroirs rendent les membres d'une équipe perméables à l'influence sociale de leurs collègues. Au niveau des équipes de travail, le phénomène de contagion serait notamment soutenu par les interactions sociales entre les membres, permettant dès lors aux neurones miroirs d'entrer en interaction de façon inconsciente et ainsi tendre à reproduire les émotions vécues auprès des autres. Ils façonneraient, via les interactions entre collègues, la coordination des modes comportementaux ou attitudeux (Becker, Cropanzano et Sanfey, 2011).

2.3 La variable indépendante : le leadership d'habilitation

Une définition assez complète du leadership d'habilitation (*empowering leadership*) est proposée par Amundsen et Martinsen (2014). Ceux-ci le représentent comme un processus par lequel les supérieurs mobilisent leurs subordonnés par le biais d'un « partage de pouvoir, d'un soutien à la motivation, ainsi que d'un soutien au développement professionnel afin de les habiliter à travailler de façon autonome à l'intérieur des balises, objectifs et stratégies de l'organisation » (p. 390). Le leadership d'habilitation implique différents comportements ou pratiques adoptés par un leader, orientés soit vers des individus, soit vers des équipes (Sharma et Kirkman, 2015), et ce, dans le but de favoriser leur autonomie et leur implication au travail. Considérant la complexité croissante du travail, l'aplatissement des structures organisationnelles et conséquemment, le recours de plus en plus important des organisations au travail en équipe, ce style de leadership suscite un intérêt grandissant tant des praticiens que des chercheurs en raison de son caractère particulièrement approprié dans un contexte d'équipes de travail (Arnold, Arad, Rhoades et Drasgow, 2000; Hill et Bartol, 2016; Kirkman et Rosen, 1999; Lorinkova, Pearsall et Sims, 2013; Pearce, Sims, Cox, Ball, Schnell, Smith et Trevino, 2003).

Selon la méta-analyse réalisée par Sharma et Kirkman recensant une cinquantaine d'études sur le leadership d'habilitation (2015), le construit est principalement associé au niveau individuel à l'habilitation psychologique, la confiance envers le supérieur, la qualité des échanges leader-membre, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la créativité, le partage des connaissances, les comportements de citoyenneté organisationnelle, l'implication centrée sur l'amélioration continue et la performance. Au niveau de l'équipe, Sharma et Kirkman (2015) ont recensé que le leadership d'habilitation favorise l'efficacité, la créativité, les comportements proactifs, les comportements de travail en équipe, le partage des connaissances, la satisfaction et la performance de l'équipe. De leurs côtés, la méta-analyse conduite par Lee, Willis et Tian (2017) a démontré que l'habilitation psychologique, la confiance dans le leader de même que la qualité des

échanges leader-membre constituent des médiateurs importants des effets du leadership d'habilitation au niveau individuel, tandis que l'habilitation d'équipe est identifiée comme le médiateur principal du leadership d'habilitation au niveau de l'équipe. Enfin, il convient de souligner que les études sur le leadership d'habilitation ont principalement été conduites au niveau individuel (Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005; Arnold et al., 2000; Fong et Snape, 2015).

Une particularité intéressante du leadership d'habilitation est le transfert de pouvoir aux subordonnés. Le fait d'investir les employés d'un certain degré de pouvoir leur octroie une liberté de choix et un sentiment de contrôle sur leurs tâches favorisant leur habilitation et leur implication au travail. D'ailleurs, selon Sharma et Kirkma (2015), le leadership d'habilitation va plus loin que la simple délégation de responsabilités ou la participation à la prise de décision. En fait, le leadership d'habilitation aboutit à ce que les subordonnés disposent d'une pleine autonomie décisionnelle sur certains sujets, assument eux-mêmes certaines décisions, plutôt que de simplement les cantonner à leur permettre de donner leur avis sur des sujets en essayant d'influencer leur leader dans un processus décisionnel donné (Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005). En fait, le leadership d'habilitation réfère littéralement aux actions du leader pour développer les compétences en autogestion, que l'on appelle également l'auto-leadership (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas et Halpin, 2006; Pearce, Sims, Cox, Ball, Schnell, Smith et Trevino, 2003).

Dans le cadre de cette recherche, la conceptualisation retenue du leadership d'habilitation est celle d'Arnold, Arad, Rhoades et Drasgow (2000). La conceptualisation multifacette proposée par ces auteurs semble particulièrement pertinente aux fins de la présente recherche, considérant que celle-ci a été spécifiquement développée dans un contexte d'équipes de travail.

Ainsi, les cinq facettes du leadership d'habilitation du modèle retenu sont les suivantes (Arnold et al., 2000) :

- 1) **Montrer l'exemple** (*leading by example*) : comportements démontrant l'engagement du leader envers son propre travail, mais également envers les membres de son équipe.
- 2) **Offrir du coaching** : comportements consistant à conseiller les membres de l'équipe dans la résolution des problèmes qu'ils rencontrent et de leur permettre de devenir plus autonomes.
- 3) **Partager de l'information** : comportements visant à transmettre aux membres de l'équipe différentes informations, notamment en ce qui a trait à la mission et les objectifs de l'organisation ou encore aux cibles de performance que l'équipe.
- 4) **Solliciter la participation des membres de l'équipe à la prise de décision** : comportements visant à permettre aux membres de l'équipe d'exprimer leurs idées et opinions concernant certaines décisions à prendre.
- 5) **Démontrer de la considération et interagir avec l'équipe** : comportements démontrant un souci envers le bien-être des membres de l'équipe et différents comportements liés au fait d'interagir avec l'équipe comme une entité entière, tel que se tenir informé des problèmes rencontrés par l'équipe.

Les facettes du leadership d'habilitation, telles que conceptualisées par Arnold et ses collègues (2000), sont cohérentes avec la définition formulée par Amundsen et Martinsen (2014). En effet, plusieurs rapprochements peuvent être explicités entre les deux : par exemple, la facette « offrir du coaching » est en soi une forme de soutien au développement professionnel; de même que la facette « solliciter la participation des membres de l'équipe à la prise de

décision » est une façon de donner une certaine forme de pouvoir aux membres de l'équipe; ou encore, les facettes « montrer l'exemple » et « démontrer de la considération et interagir avec l'équipe » permettent pour leur part de stimuler la motivation des membres de l'équipe.

2.4 Le leadership d'habilitation et l'expérience de flow

La documentation scientifique permet de dégager des arguments théoriques justifiant l'existence d'une relation entre le leadership d'habilitation et l'expérience de *flow*. La relation postulée entre ces deux variables est justifiée dans cette section.

Nakamura et Csikszentmihalyi (2009) postulent qu'il est possible de favoriser le *flow* en aménageant l'environnement de travail et en structurant de façon appropriée les tâches des employés, de même qu'en les assistant de façon à ce que leur travail soit davantage susceptible de conduire au *flow*. Ces propos rejoignent le discours de Linley, Harrington et Garcea (2010) prétendant que la plupart des facettes du *flow* peuvent être recrées par la gestion de l'environnement, de soi ou de l'interaction entre les deux. Des interventions visant à proposer des tâches respectant un niveau adéquat de défi en fonction des intérêts et des forces des employés, à fixer des objectifs clairs et à offrir de la rétroaction sont identifiées comme des mesures facilitantes pouvant être mises en œuvre par le superviseur afin de faciliter le *flow* chez le personnel (Nakamura et Csikszentmihalyi, 2009).

Il est toutefois intéressant de constater que les chercheurs tendent à converger vers le fait qu'un environnement de travail et des conditions habilitantes sont favorables à l'expérience optimale. Dans ce sens, Peters et ses collaborateurs (2014) ont noté dans leur cadre de leur étude que les employés percevant leurs conditions de travail comme habilitantes ont expérimenté des niveaux de *flow* plus importants. De leurs côtés, Gjorevska et Takács (2016) stipulent qu'il est possible de faciliter le *flow* en créant un environnement de travail habilitant pour les employés, c'est-à-dire où ceux-ci bénéficient d'objectifs clairs et

spécifiques, d'une rétroaction immédiate et d'une flexibilité en termes de mode d'exécution des tâches. C'est donc dire l'influence que le leader d'une équipe de travail peut avoir sur la facilitation de l'expérience optimale des employés, en aidant à créer un contexte favorable à son émergence, tout en cherchant à amenuiser les obstacles pouvant nuire à l'état de *flow*. Certains chercheurs ont d'ailleurs soulevé l'importance du style de leadership des gestionnaires dans la facilitation de l'expérience optimale au sein des équipes de travail (Li-Chuan Chu, Lee, Wu et Hsu, 2012; Mulligan-Pittarelli, 2015).

Ainsi, il semble que la création d'un environnement de travail caractérisé par des conditions de travail habilitantes, environnement que le leader peut grandement contribuer à façonner, soit particulièrement propice au *flow*. Le leader habilitant, de par sa capacité à favoriser l'habilitation des employés, ressort comme un style de leadership particulièrement approprié pour faciliter le *flow* au travail. Bien que la relation entre le leadership d'habilitation et l'expérience optimale n'est jamais été vérifiée empiriquement, certains éléments suggèrent toutefois une relation positive entre le leadership d'habilitation et le *flow* dans les équipes, de par sa capacité à favoriser l'implication des employés dans leur travail (Boudrias et Bérard, 2016), l'habilitation des employés tant aux niveaux individuel que de l'équipe (Sharma et Kirkman, 2015), ainsi que les interactions sociales (Chen, Sharma, Edinger, Shapiro et Farh, 2011). Dans ce sens, il est intéressant de noter que les résultats de l'étude conduite par Lan, Wong, Jiang et Mao (2017) ont montré que les leaders favorisant l'habilitation des employés facilitent l'expérience optimale chez le personnel, ce qui soutient l'idée d'une relation positive entre le leadership d'habilitation et le *flow*.

Par ailleurs, le leadership d'habilitation est considéré comme particulièrement bien adapté pour répondre aux besoins des équipes (Hill et Bartol, 2016; Kirkman et Rosen, 1999; Lorinkova et al., 2013; Pearce et al., 2003). Ce style de leadership est susceptible de favoriser l'expérience de *flow* dans les équipes considérant que le leader habilitant interagit avec l'équipe en tant qu'entité entière, par exemple en prodiguant un coaching d'équipe aux membres, ce qui favorise les interactions sociales entre les équipiers. Ceci rejoint d'ailleurs

les recommandations de Aubé, Brunelle et Rousseau (2014) qui soutiennent que les interventions du leader doivent favoriser les interactions sociales ou du moins ne pas leur nuire afin de faciliter l'expérience optimale chez les membres d'une équipe, considérant que ceux-ci sont interdépendants dans la réalisation de leurs tâches et qu'ils ont besoin de collaborer les uns avec les autres afin d'accomplir leur travail. À cet effet, Aubé et ses collègues (2014) spécifient certains exemples de comportements que le leader devrait adopter afin de faciliter le *flow* au sein d'une équipe, tels que communiquer des objectifs d'équipe stimulants ou encore, donner de la rétroaction collective régulièrement. Or, ces comportements rejoignent ceux spécifiquement associés au leadership d'habilitation, ce qui constitue des arguments de plus en faveur d'une relation positive entre le leadership d'habilitation avec le *flow* dans un contexte d'équipe de travail.

Le leadership d'habilitation permet également de transférer un certain degré de pouvoir aux employés, leur octroyant ainsi une latitude décisionnelle génératrice d'un sentiment de contrôle accru par rapport à leurs actions, facilitant ainsi une des facettes de l'expérience optimale. Ce sentiment de contrôle est d'ailleurs renforcé par le style de décision participatif du leader habilitant, permettant aux employés d'exprimer leurs idées et opinions et que celles-ci soient prises en compte, surtout lorsque la décision les concerne directement. En outre, les pratiques de partage d'information du leader habilitant permettent de communiquer aux employés les objectifs de performance, ce qui rejoint une autre facette importante du *flow*, soit que les objectifs fixés soient clairs et précis.

En transférant un certain pouvoir aux employés et en accroissant leur autonomie, le leadership d'habilitation permet de rendre l'exécution des tâches plus stimulante et plus intrinsèquement motivante, favorisant ainsi l'engagement des membres d'une équipe vis-à-vis leur travail, ce qui pourrait ultimement favoriser l'expérience optimale (Aubé, Rousseau et Brunelle, 2018; Csikszentmihalyi, 1999). Il est également possible que le leadership d'habilitation, en favorisant la motivation des employés envers la réalisation de leurs tâches, favorise la création d'une expérience autotélique auprès des membres, laquelle serait

potentiellement propagée à travers l'équipe par contagion émotionnelle. Par ailleurs, le fait pour le leader habilitant de montrer l'exemple (*leading by example*) peut inspirer les employés à se dépasser eux-mêmes en s'investissant dans leur travail, favorisant un engagement profond de l'employé envers son travail et dès lors une autre facette du *flow*.

Dans une étude réalisée auprès d'enseignants en musique et de leurs étudiants, Bakker (2005) a mis en évidence que le coaching du superviseur favoriserait un équilibre adéquat entre le niveau de défi et les aptitudes nécessaires à la tâche, favorisant ainsi l'expérience de *flow*. Les comportements du leadership d'habilitation liés au coaching permettent non seulement de développer les compétences des employés, et conséquemment, leur capacité à relever avec brio des tâches revêtant un certain niveau de défi (facette cardinale de l'expérience optimale), mais comprennent aussi la transmission de rétroaction à l'employé qui lui est nécessaire afin d'atteindre l'état de *flow*. De leurs côtés, Aubé et ses collaborateurs (2018) soulignent l'importance que le leader procure aux équipes un coaching de soutien favorisant la flexibilité, l'autonomie et l'efficacité collective, de même que des objectifs clairs afin d'accroître les chances que les membres expérimentent le *flow*, éléments étant généralement associés au leadership d'habilitation.

Enfin, il est possible que la facette « démontrer de la considération et interagir avec l'équipe » du leadership d'habilitation favorise un climat de travail sain et respectueux favorable à l'émergence du *flow*. Cela peut être par exemple en favorisant les interactions positives entre les membres de l'équipe, ce qui constitue un facteur également associé au *flow*, considérant à quel point d'ailleurs le phénomène de contagion émotionnelle peut propager les émotions positives comme négatives entre les personnes. De plus, cette facette du leadership d'habilitation permet aussi d'évacuer les problèmes survenant rapidement, laissant ainsi les employés libres de se concentrer pleinement sur leurs tâches sans interférences mentales dues à certains soucis, ce qui facilite une autre facette du *flow* (concentration sur l'action). À cet égard, il est intéressant de noter que l'influence d'un climat psychologique positif pour faciliter l'expérience de *flow* chez les employés a été déjà

empiriquement démontrée par Linsner (2009), ce qui soutient cette argumentation théorique.

En somme, l'ensemble des considérations exposées met en exergue des liens significatifs entre le leadership d'habilitation et le *flow*, constituant ainsi un appui théorique important à l'existence de la présente relation. À la lumière de ces informations, une première hypothèse est formulée à l'effet que le leadership d'habilitation est positivement lié à l'expérience de *flow* au sein des équipes de travail.

Hypothèse 1 :

*Le leadership d'habilitation est lié positivement
à l'expérience de flow au sein des équipes de travail.*

2.5 Le rôle médiateur de l'habilitation d'équipe

Une seconde visée de ce mémoire est de vérifier le rôle potentiellement médiateur de l'habilitation d'équipe dans la relation entre le leadership d'habilitation et le *flow*. Cette section présentera donc l'étalement théorique sous-jacent à cette proposition, la conceptualisation retenue pour l'habilitation d'équipe ainsi que l'hypothèse de médiation qui en résulte.

Au niveau individuel, l'habilitation réfère à un état psychologique d'un subordonné (Jiang, Flores, Leelawong et Manz, 2016) pouvant être défini comme une motivation accrue envers la tâche résultant de l'orientation positive d'un individu envers son rôle au travail (Spreitzer, 1995). L'habilitation des employés se manifeste à travers quatre cognitions : le sens, l'autodétermination, la compétence et l'impact (Seibert, Wang et Courtright, 2011). Au niveau des équipes, Kirkman, Rosen, Tesluk et Gibson définissent l'habilitation

d'équipe comme étant une « motivation accrue envers la tâche résultant des évaluations collectives positives des membres de l'équipe en regard de leurs tâches » (2004, p. 176). De leur côté, Chen et ses collègues (2007) font référence à l'habilitation d'équipe comme étant la perception partagée entre les membres de l'équipe concernant le niveau collectif d'habilitation de l'équipe (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen et Rosen, 2007).

L'habilitation d'équipe repose aussi sur quatre cognitions partagées entre les membres de l'équipe, soit la confiance groupale, référant à la capacité à effectuer efficacement leurs tâches; le sens, soit la signification de leur travail; l'autonomie pour prendre des décisions liées à la tâche et enfin, l'impact des résultats de la tâche (Jiang, Flores, Leelawong et Manz, 2016). L'habilitation d'équipe, en tant que prolongement conceptuel de la notion d'habilitation au niveau collectif, se présente comme un choix approprié dans le contexte d'une étude sur les équipes de travail, puisque référant au même niveau d'analyse. En effet, tel que le souligne Aubé et ses collègues (2018), l'expérience de *flow* chez les membres d'une équipe peut être influencée par des facteurs au niveau de l'équipe, ce que l'habilitation d'équipe représente. Qui plus est, les chercheurs estiment que l'habilitation partage des significations et des relations similaires aux niveaux individuel et de l'équipe, le concept étant d'ailleurs considéré comme fonctionnellement équivalent à travers ces deux niveaux d'analyse (Chen et al., 2007; Kirkman et Rosen, 1997, 1999; Seibert, Wang et Courtright, 2011). Selon Kirkman et ses collègues (2004), la différence essentielle distinguant les concepts d'habilitation et d'habilitation d'équipe est que l'habilitation au plan individuel regroupe un ensemble de cognitions individuelles, alors que l'habilitation d'équipe émerge d'une cognition collective, socialement construite. C'est-à-dire que lorsque les membres travaillent en équipe, ceux-ci accomplissent des tâches communes, partagent les mêmes situations de travail et interagissent fréquemment ensemble. Ils sont donc susceptibles de développer des évaluations similaires relativement à leur travail et à leur sentiment d'habilitation.

La recherche sur l'habilitation d'équipe est encore relativement jeune, quoique connaissant un intérêt croissant (Maynard, Gilson et Mathieu, 2012). La méta-analyse réalisée par Maynard, Mathieu, Gilson, O'Boyle et Cigularov (2013) est toutefois éclairante des principaux antécédents et conséquences associés à l'habilitation d'équipe, ceux-ci ayant réussi à rassembler 75 études sur le sujet. Selon leurs travaux, les principaux antécédents de l'habilitation d'équipe serait l'habilitation structurelle, le support organisationnel et les pratiques de soutien du manager. D'autre part, les principales conséquences recensées sont les réactions affectives des membres de l'équipe, et tel qu'attendue, la performance de l'équipe. En effet, l'habilitation d'équipe est identifiée comme étant un prédicteur de la performance de l'équipe par plusieurs études à ce jour (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen et Rosen, 2007; Kirkman et Rosen, 1997, 1999; Maynard et al., 2012, 2013; Seibert et al., 2011). D'un autre côté, les travaux de Kirkman et Rosen (1999) révèlent que habilitation d'équipe a été associée aux résultats suivants au niveau de l'équipe : la productivité, la proactivité et le service-client, de même que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'engagement envers l'équipe. Au niveau des antécédents, les comportements du leader d'équipe, les pratiques de ressources humaines orientées vers les équipes, le soutien sociopolitique et les caractéristiques du travail ont été identifiés comme des facteurs favorisant l'habilitation d'équipe (Kirkman et Rosen, 1999).

Enfin, afin de justifier l'effet médiateur potentiel de l'habilitation d'équipe, l'objet des sections suivantes sera d'expliquer d'une part la relation attendue entre le leadership d'habilitation et l'habilitation d'équipe et, d'autre part, la relation anticipée entre l'habilitation d'équipe et le *flow*.

2.5.1 La relation entre le leadership d'habilitation et l'habilitation d'équipe

Tel que son nom le suggère, le leadership d'habilitation est une forme de leadership favorisant l'habilitation des employés, et ce, tant au niveau des individus que des équipes (Fong et Snape, 2015). Ainsi, la littérature existante regorge de publications appuyant la

relation positive entre le leadership d'habilitation et l'habilitation psychologique, tant empiriquement que théoriquement au plan individuel (Boudrias et Bérard, 2016; Lee, Willis et Tian, 2015; Sharma et Kirkman, 2015).

Au niveau collectif, la méta-analyse réalisée par Lee, Willis et Tian (2015) a permis de démontrer l'efficacité du leadership d'habilitation afin de favoriser l'habilitation d'équipe. Toutefois, il semble que cela soit la seule étude à ce jour ayant démontré empiriquement une relation positive entre ces deux variables. De par ses pratiques d'habilitation, le leader habilitant favorise le développement chez les équipiers d'un état psychologique d'habilitation d'équipe, se traduisant notamment par une implication accrue des membres de l'équipe au travail. Toutefois, ce qui différencie le leadership d'habilitation exercé auprès des équipes de sa forme individuelle se loge au niveau de la cible des pratiques d'habilitation : le leader habilitant interagit avec l'équipe en tant qu'entité entière et non seulement sur la base d'interactions individualisées membre par membre (Lee et al., 2015).

Aux fins de cette recherche, la conceptualisation retenue de l'habilitation d'équipe est celle de Kirkman et Rosen (2000) pour sa prévalence dans la littérature sur le sujet. Selon ces chercheurs, l'habilitation d'équipe se manifeste par le biais de quatre dimensions :

- 1) **La confiance groupale** : croyance collective des équipiers à l'égard de l'efficacité de leur équipe.
- 2) **Le sens au travail** : perception partagée des équipiers de faire quelque chose de significatif au travail.
- 3) **L'autonomie** : croyance partagée par les membres de l'équipe qu'ils ont la liberté de prendre des décisions.
- 4) **L'impact** : degré avec lequel les membres de l'équipe estiment que leurs tâches apportent d'importantes contributions aux résultats organisationnels.

2.5.2 La relation entre l'habilitation d'équipe et l'expérience de flow

De prime abord, il est important de soulever que l'habilitation au niveau individuel a été identifiée comme un antécédent de l'expérience de *flow* par de nombreux auteurs (Gjorevska et Takács, 2016; Lan, Wong, Jiang et Mao, 2017; Lovelace, Manz et Alves, 2007). Il est raisonnable de croire que l'habilitation d'équipe, qui constitue le prolongement conceptuel de la notion d'habilitation individuelle au niveau collectif, génère des résultats semblables à ceux associés à l'habilitation au plan individuel. Ainsi, à l'instar de l'habilitation individuelle qui facilite le *flow* chez les individus, il est attendu que l'habilitation d'équipe favorise de la même manière l'expérience de *flow* au sein des équipes de travail. Cette proposition est d'ailleurs soutenue par Kirkman et Rosen (1999) qui expliquent que le concept d'habilitation d'équipe est très similaire à l'habilitation individuelle quant à leurs dimensions, prédicteurs et résultats.

En outre, il est à noter que trois des quatre dimensions de l'habilitation d'équipe ont aussi été reconnues empiriquement comme des antécédents de l'expérience optimale, soit la confiance groupale (Mulligan-Pittarelli, 2015), l'autonomie (Bakker, 2005, 2008; Peters et al., 2014) de même que le sens au travail (Cassar et Buttigieg, 2013; Linsner, 2009). Ainsi, il semble hautement probable que l'habilitation d'équipe, à l'instar de la majorité des dimensions la composant, favorise à son tour l'émergence du *flow* auprès des membres des équipes de travail. Par ailleurs, il a été démontré que l'habilitation d'équipe génère des résultats d'équipe positifs en raison du fait que les employés habilités se sentent plus compétents et aptes à influencer positivement les résultats de l'équipe (Lee et al., 2017), ce qui appuie conséquemment l'idée d'une relation positive entre l'habilitation d'équipe et l'expérience de *flow* dans les équipes de travail.

L'habilitation est en outre assimilée à un processus permettant d'accroître le sentiment d'efficacité personnelle parmi les membres de l'organisation (Conger et Kanungo, 1988). En favorisant l'une des conditions du *flow* auprès des membres, soit une perception positive de

l'équilibre entre le niveau de défi et des aptitudes requises pour réaliser une tâche (Csikszentmihalyi, 2004), l'habilitation d'équipe facilite l'expérience de *flow* chez les équipiers. Qui plus est, au sein d'une équipe habilitée, les membres se sentent en plein contrôle de leurs actions dans la réalisation de leurs tâches, ce qui favorise assurément l'émergence de l'expérience optimale. En fait, l'habilitation d'équipe rend la réalisation de la tâche plus stimulante et plus intrinsèquement motivante pour les coéquipiers, incitant ainsi les membres à s'investir et à s'engager pleinement envers leurs tâches, ce qui favorise d'autant plus les épisodes de *flow* au sein de l'équipe. Ainsi, des études existantes permettent de croire que l'habilitation d'équipe constitue un état psychologique favorable à l'émergence du *flow* au sein des équipes de travail.

2.5.3 L'habilitation d'équipe en tant que mécanisme médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation et l'expérience de flow

Considérant qu'on ne peut stimuler directement le *flow* chez les individus (Csikszentmihalyi, 1997; van den Hout, Davis et Walrave, 2016) mais qu'on peut mettre en place les conditions favorisant l'expérience optimale, il convient de préciser que la relation entre le leadership d'habilitation et le *flow* en est une indirecte. En effet, un leader ne peut induire directement l'expérience optimale chez un employé. Toutefois, il peut s'efforcer de créer un contexte ou un état propice à l'émergence du *flow* chez les employés. Dans ce sens, l'étude de Linsner (2009) a d'ailleurs démontré que lorsque le leader exerce une influence positive sur le climat psychologique, lequel est en soi un contexte de travail favorable, l'expérience optimale en est facilitée chez les employés.

Qui plus est, la recherche réalisée par Lan, Wong, Jiang et Mao (2017) a révélé que les leaders jouent un rôle important dans la facilitation de l'expérience de *flow* des employés s'ils améliorent l'habilitation psychologique du personnel. En effet, lorsque les membres d'une équipe sont habilités, ceux-ci partagent des évaluations positives envers leurs tâches et se sentent davantage motivés, ce qui peut les aider à persévérer dans la réalisation de

leurs tâches et ainsi les conduire au *flow*. Ainsi, l'habilitation d'équipe semble constituer un état psychologique particulièrement favorable à l'émergence du *flow* au sein des équipes de travail. Or, le leadership d'habilitation constitue une forme de leadership des plus efficaces pour favoriser l'habilitation d'équipe au travail (Lee, Willis et Tian, 2017). Conséquemment, l'habilitation d'équipe est pressentie comme jouant un rôle médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation et le *flow*.

L'habilitation d'équipe est d'ailleurs identifiée dans la littérature comme étant le mécanisme médiateur central reliant le leadership d'habilitation à ses corrélats de niveaux individuel et d'équipe (Lee et al., 2017; Sharma et Kirkman, 2015). Qui plus est, un nombre croissant de chercheurs ont justifié la présence d'une relation positive entre certains facteurs liés au leader et le *flow*, sur la base du rôle de l'habilitation (Lan, Wong, Jiang et Mao, 2017; Lovelace, Manz et Alves, 2007; Mulligan-Pittarelli, 2015; Simmons, 2015). Ainsi, ces recherches antérieures appuient le présent modèle conceptuel mettant en exergue le rôle médiateur de l'habilitation d'équipe dans la relation distale entre le leadership d'habilitation et le *flow*.

Néanmoins, la présente étude constitue la première à notre connaissance à postuler explicitement que l'habilitation d'équipe agit à titre de mécanisme explicatif dans la relation attendue entre le leadership d'habilitation et l'expérience de *flow* dans les équipes. Dans cette optique, une seconde hypothèse est formulée.

Hypothèse 2 :

L'habilitation d'équipe joue un rôle médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation et l'expérience de flow au sein des équipes de travail.

Chapitre 3 : La méthodologie

Le présent mémoire s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche plus large relatif aux cognitions sociales dans les équipes de travail. Cette étude est dirigée par Caroline Aubé, Vincent Rousseau et Sébastien Tremblay, trois chercheurs qui sont respectivement professeurs à HEC Montréal, à l'Université de Montréal ainsi qu'à l'Université Laval. Il est à noter que leur recherche a été préalablement approuvée par le comité d'éthique de la recherche en gestion de HEC Montréal (numéro de certificat éthique 2128 et numéro de projet 935). En outre, ces travaux de recherche ont été rendus possibles grâce au financement du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH, numéro 410-2010-0584).

L'accès à une partie de cette base de données facilite grandement la réalisation de ce mémoire, en donnant accès à des données quantitatives de qualité sur les équipes de travail. Ces données constituent donc des données dites secondaires, puisque provenant d'une banque de données existante. Avant leur transmission, les données ont été préalablement anonymisées par les chercheurs afin de protéger l'anonymat de même que la confidentialité des répondants, et ce dans un souci éthique. La collecte de données s'est étendue sur une période approximative de six mois, en excluant le temps dédié à la planification, la préparation ainsi que la direction de l'organisation du projet de recherche.

Ce chapitre exposera donc la méthodologie utilisée afin de colliger l'ensemble des données de la présente recherche. Dans un premier temps, les principales caractéristiques de l'échantillon seront présentées avant d'explicitier la procédure de collecte de données à laquelle les chercheurs ont eu recours. À cet égard, les différents instruments de mesure mobilisés seront également brièvement décrits. Enfin, les analyses statistiques retenues feront l'objet de la dernière section du chapitre.

3.1 Le profil de l'échantillon

Cette étude a été réalisée auprès d'une organisation du domaine de la sécurité publique, majoritairement composée d'employés syndiqués. Les équipes composant l'échantillon sont des équipes d'action selon la typologie de Sundstrom, De Meuse et Futrell (1990). Elles devaient en outre répondre à certains critères d'éligibilité afin d'être considérées comme de vraies équipes de travail. Les critères auxquels les équipes ont été soumises sont les suivants (Hackman 1987; Ilgen 1999; Rousseau et Aubé, 2016) :

- 1) l'équipe doit être reconnue comme un groupe formel dans l'organisation;
- 2) ses membres doivent avoir des objectifs d'équipe à accomplir;
- 3) les tâches de l'équipe découlent de la mission de l'organisation;
- 4) les membres de l'équipe sont interdépendants dans la réalisation de ces tâches.

Ainsi, les équipes de travail constituant cet échantillon satisfont aux quatre conditions répertoriées dans la littérature afin d'être considérées comme de véritables équipes de travail. Qui plus est, pour qu'une équipe soit retenue dans l'échantillon final, au moins 50 % des membres de chacune des équipes devaient avoir participé à l'étude. Ainsi, des 124 équipes de travail invitées à participer à l'étude au départ (soit 648 membres), 82 équipes ont été retenues pour l'échantillon final, totalisant ainsi 394 membres. La taille des équipes varie entre 2 à 13 membres ($M = 5,91$, $ET = 2,92$) et exclue les supérieurs immédiats. Le taux de participation des membres des équipes est de 83 % ($ET = 18$ %). L'échantillon est constitué de 75 % d'hommes et 25 % de femmes. L'âge moyen des membres est de 36,5 ans ($ET = 8,9$) et ceux-ci détiennent en moyenne 10,3 ans d'ancienneté dans l'organisation ($ET = 6,3$). La majorité des répondants travaillent à temps plein (99,7 %) et ont obtenu soit un diplôme d'études collégiales (72,5 %), soit un diplôme d'études universitaires (24,4 %). Le tableau III de la page suivante illustre plus en détail l'ensemble des caractéristiques de l'échantillon qui est somme toute relativement assez représentatif de la population étudiée.

Tableau III. Profil de l'échantillon

Caractéristiques	Dimensions	Pourcentage/moyenne
Sexe	Hommes	75 %
	Femmes	25 %
Âge	---	36,5 ans
Taille moyenne de l'équipe	---	4,8 membres
Taux de participation par équipe	---	83 %
Niveau de scolarité	Diplôme universitaire	24,4 %
	Diplôme collégial professionnel	61,6 %
	Diplôme collégial général	10,9 %
	Diplôme secondaire professionnel	2,3 %
	Diplôme secondaire général	0,8 %
Statut d'emploi	Temps plein	99,7 %
	Temps partiel	0,03 %
Niveau d'ancienneté moyen	Dans l'organisation	Environ 10,3 ans
	Dans l'équipe	Environ 3,2 ans

3.2 La procédure de collecte des données

Les données colligées dans le cadre de cette recherche ont été recueillies par le biais de questionnaires auto-administrés. Cet instrument de collecte de données, de par sa simplicité d'utilisation et sa capacité à recueillir de l'information auprès d'un grand nombre de personnes à la fois, est celui le plus utilisé et prisé par les chercheurs (Fortin et Gagnon, 2010). Qui plus est, de par leur caractère standardisé, les questionnaires permettent aisément de quantifier les données afin de réaliser des analyses statistiques.

Dans le but d'accroître la qualité des réponses, les chercheurs ont pris soin dans un premier temps de rencontrer les participants afin de leur expliquer le projet de recherche, ses objectifs ainsi que les normes éthiques de l'étude. Par la suite, des questionnaires papier ont été distribués directement sur les lieux de travail des employés étant donné qu'une bonne partie du personnel n'avait pas accès à un ordinateur dans le cadre de leurs activités professionnelles.

3.3 La description des instruments de mesure

La présente section expose les différentes mesures ayant été mobilisées afin de colliger l'ensemble des données de ce mémoire. Le détail de chacune des échelles est également explicité dans les tableaux IV, V et VI subséquents. Il est à noter que les trois variables, soit le leadership d'habilitation, l'habilitation d'équipe et l'expérience de *flow* ont toutes les trois été évaluées par une même source, soit les membres des équipes de travail.

3.3.1 La variable indépendante : le leadership d'habilitation

La variable indépendante testée dans ce mémoire est le leadership d'habilitation et l'échelle utilisée pour la mesure est celle d'Arnold, Arad, Rhoades et Drasgow (2000), qui se subdivise en 5 dimensions totalisant 22 items. Les dimensions mesurées du leadership d'habilitation présentées ci-après au tableau IV sont les suivantes : leader par l'exemple (4 items); offrir du coaching (5 items); informer (4 items); solliciter la participation des membres à la prise de décision (4 items); se soucier du bien-être/interagir avec l'équipe du travail (5 items). La consigne à laquelle les répondants devaient répondre était : « *En vous basant sur les six (6) derniers mois, évaluez à quelle fréquence les comportements suivants ont été adoptés par votre supérieur immédiat* ». En limitant ainsi la période de référence aux 6 derniers mois, les chercheurs ont cherché à diminuer les risques que des événements anciens et révolus, déphasés avec la réalité actuelle de l'équipe, viennent contaminer les réponses des

participants. Une échelle de fréquence à 7 points de type *Likert* a été utilisée, s'inscrivant dans un continuum allant de 1 = « Jamais » à 7 = « Presque toujours ».

Tableau IV. Échelle de mesure du leadership d'habilitation (Arnold et al., 2000)

Dimensions	Items
Leader par l'exemple	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Notre supérieur immédiat fixe de hauts standards de performance en adoptant lui-même de bons comportements. ❖ Notre supérieur immédiat travaille aussi fort qu'il peut. ❖ Notre supérieur immédiat montre le bon exemple par ses comportements. ❖ Notre supérieur immédiat dirige l'équipe en donnant l'exemple.
Offrir du coaching	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Notre supérieur immédiat aide l'équipe à identifier les aspects sur lesquels elle doit s'améliorer. ❖ Notre supérieur immédiat suggère des façons d'augmenter la performance de l'équipe. ❖ Notre supérieur immédiat nous apprend à résoudre les problèmes par nous-mêmes. ❖ Notre supérieur immédiat exprime sa satisfaction lorsque notre performance est bonne. ❖ Notre supérieur immédiat nous aide à développer de bonnes relations entre nous.

<p>Informer</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Notre supérieur immédiat nous explique les décisions de l'organisation. ❖ Notre supérieur immédiat nous explique les objectifs poursuivis par l'organisation. ❖ Notre supérieur immédiat nous explique les exigences et les attentes à l'égard de notre équipe. ❖ Notre supérieur immédiat nous explique ses décisions et ses actions.
<p>Solliciter la participation des membres de l'équipe à la prise de décision</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Notre supérieur immédiat nous encourage à exprimer nos idées/suggestions. ❖ Notre supérieur immédiat utilise nos suggestions pour prendre les décisions qui nous concernent. ❖ Notre supérieur immédiat donne à chacun des membres la possibilité d'exprimer son opinion. ❖ Notre supérieur immédiat considère nos idées, même lorsqu'il n'est pas du même avis.
<p>Se soucier du bien-être/interagir avec l'équipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Notre supérieur immédiat se montre sensible à notre bien-être. ❖ Notre supérieur immédiat prend le temps qu'il faut pour discuter avec nous de nos préoccupations. ❖ Notre supérieur immédiat se montre disponible pour l'équipe. ❖ Notre supérieur immédiat entretient de bonnes relations avec les membres de l'équipe. ❖ Notre supérieur immédiat nous donne des réponses honnêtes et justes à nos questions.

3.3.2 La variable médiatrice : l'habilitation d'équipe

La variable médiatrice de ce projet de recherche est l'habilitation d'équipe, laquelle a été mesurée avec l'échelle de Kirkman, Rosen, Tesluk et Gibson (2004), comprenant 4 dimensions et 12 items. Les dimensions de cette mesure sont la confiance groupale, le sens au travail, l'autonomie et l'impact. Chacune des dimensions est évaluée par trois items. Le tableau V à la page suivante expose les dimensions et items correspondants du questionnaire utilisé pour mesurer l'habilitation d'équipe. Aux fins de l'étude, la consigne suivante a été donnée aux répondants : « *En vous basant sur les six (6) derniers mois, indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants* ». Enfin, une échelle d'accord de type *Likert* à 7 points a été utilisée pour le questionnaire, où 1 = « Fortement en désaccord » allant jusqu'à 7 = « Fortement en accord ».

3.3.3 La variable dépendante : l'expérience de flow dans les équipes de travail

L'expérience de *flow* représente la variable dépendante de cette étude, variable unidimensionnelle qui a été évaluée par le biais de la mesure développée par Martin et Jackson (2008). L'échelle comprend neuf items, présentés au tableau VI de la page 71. La directive donnée aux répondants stipulait : « *Indiquez jusqu'à quel point vous êtes d'accord avec les énoncés suivants. Lorsque j'effectue mon travail, ...* ». L'échelle d'accord utilisée, de type *Likert* à 7 points, précisait 1 = « Fortement en désaccord » jusqu'à 7 = « Fortement en accord ».

Tableau V. Échelle de mesure de l'habilitation d'équipe (Kirkman et Rosen, 2000)

Dimensions	Items
Confiance groupale	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nous avons confiance en notre équipe. ❖ Nous sommes en mesure d'accomplir beaucoup de choses si les membres travaillent fort. ❖ Nous pouvons être très performants en tant qu'équipe.
Sens du travail	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nos mandats d'équipe sont importants. ❖ Nos tâches d'équipe sont valorisantes. ❖ Le travail que nous réalisons dans l'équipe a du sens pour nous.
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nous pouvons choisir en équipe la façon de réaliser le travail. ❖ Nous pouvons déterminer comment les choses doivent être faites dans notre équipe. ❖ Nous pouvons prendre nos propres décisions sans attendre de ce faire dire quoi faire par nos supérieurs.
Impact	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nous avons un impact positif sur la communauté (ou sur le fonctionnement de l'organisation). ❖ Nous accomplissons des tâches qui sont importantes pour notre organisation. ❖ Nous pouvons faire une différence dans cette organisation.

Tableau VI. Échelle de mesure du flow (Martin et Jackson, 2008)

Dimension	Items
<p>Expérience de flow</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Je me sentais suffisamment compétent pour rencontrer les exigences élevées de la situation. ❖ Je faisais les choses spontanément et automatiquement, sans avoir à réfléchir. ❖ Je savais clairement ce que je voulais accomplir. ❖ J'avais une perception assez nette de mon rendement pendant le travail. ❖ J'étais complètement concentré(e), « focusé(e) » sur la tâche à effectuer. ❖ Je sentais que je contrôlais parfaitement mes actions. ❖ Je ne me préoccupais pas de ce que les autres pouvaient penser de moi. ❖ Le temps ne semblait pas s'écouler au même rythme que d'habitude. ❖ Je trouvais cette expérience extrêmement valorisante.

3.3.4 La variable contrôle : la taille de l'équipe de travail

Considérant les effets que peuvent avoir la taille d'une équipe sur les états émergents des membres (Aubé et al., 2018) tels que l'habilitation d'équipe et le *flow*, il a été jugé utile de contrôler statistiquement le nombre total de membres composant les équipes de travail. À l'instar de Kirkman et ses collègues (2004), la taille de l'équipe (c'est-à-dire le nombre de membres de chacune des équipes) a donc été prise en compte comme variable de contrôle potentielle en raison de ses effets négatifs sur l'habilitation d'équipe (Maynard, Gilson et Mathieu, 2012).

3.4 Les analyses statistiques retenues

Grâce aux données obtenues par les questionnaires auto-administrés, il est dès lors possible de réaliser des analyses statistiques afin de vérifier les hypothèses de cette recherche. Tout d'abord, les analyses factorielles confirmatoires seront réalisées à partir des données au niveau individuel afin de vérifier la qualité de la structure factorielle interne d'une échelle de mesure multidimensionnelle (Hinkin, 1998). Ainsi, deux séries d'analyses factorielles confirmatoires seront réalisées : l'une pour le concept de leadership d'habilitation et l'autre pour le concept d'habilitation d'équipe. Ces analyses permettront de tester et comparer trois types de modèles différents pour ces concepts : un modèle unifactoriel, un modèle multifactoriel, un modèle multifactoriel incluant un facteur de second ordre.

Par ailleurs, les données recueillies individuellement auprès des membres de chacune des équipes doivent être préalablement combinées ensemble afin de correspondre au niveau de l'unité d'analyse de la présente recherche, soit celle des équipes de travail. Préalablement à l'agrégation des données au niveau de l'équipe, les indices d'accord interjuges seront toutefois vérifiés (r_{wg} , James, Damaree et Wolf, 1984, 1993) afin de s'assurer que les réponses des membres de chacune des équipes convergent suffisamment pour qu'il soit possible de traiter les données au niveau de l'équipe. En effet, les indices d'accord interjuges permettent d'évaluer le degré de convergence des réponses données par les membres au sein des équipes.

Par la suite, les coefficients mesurant le degré de cohérence interne (alpha de Cronbach) seront aussi mesurés afin de s'assurer de la fidélité des instruments de mesure utilisés. Plus encore, différentes analyses descriptives telles des calculs de moyennes et d'écart-types seront également présentés. En dernier lieu, des analyses de corrélation (r de Pearson) de même que des analyses acheminatoires seront réalisées afin de vérifier si les hypothèses de relation et de médiation sont appuyées ou, au contraire, infirmées.

Chapitre 4 : Les résultats

L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats des différentes analyses statistiques réalisées. Dans un premier temps, les résultats des analyses préliminaires seront exposés, à savoir les analyses factorielles confirmatoires, les indices d'accord interjuges et les analyses de cohérence interne. Ainsi, les résultats des analyses factorielles confirmatoires permettant de vérifier la validité de construit de chacune des mesures multidimensionnelles seront présentés, soit pour l'échelle du leadership d'habilitation et celle de l'habilitation d'équipe. Suite à cette opération, les indices d'accord interjuges calculés seront présentés afin de vérifier la possibilité d'agréger les données individuelles au niveau de l'équipe. Puis, les résultats des analyses de cohérence interne (coefficients alpha de Cronbach) seront aussi exposés afin d'évaluer la fidélité des échelles utilisées.

Dans un deuxième temps, des analyses statistiques descriptives permettront de mettre en lumière les valeurs obtenues (moyennes et écarts-types) lors de la mesure de chacune des variables et de leurs dimensions respectives auprès des équipes. De même, des analyses de corrélation (r de Pearson) entre les variables suivront afin de vérifier l'hypothèse de recherche relationnelle. Enfin, les résultats d'une analyse acheminatoire seront présentés afin de tester l'effet de médiation. Il est à noter que toutes ces analyses ont été réalisées à l'aide des logiciels SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), AMOS (*Analysis of MOment Structures*) et Excel.

4.1 Les analyses préliminaires

L'objet de la présente section est de présenter les résultats des analyses factorielles, les indices d'accord interjuges calculés pour justifier l'agrégation des données individuelles au niveau de l'équipe, de même que les résultats des analyses de cohérence interne des différentes échelles de mesure utilisées.

4.1.1 Les analyses factorielles confirmatoires

Une analyse factorielle confirmatoire est un test que l'on réalise avec un logiciel informatique afin de vérifier la qualité de la structure factorielle interne d'une échelle de mesure multidimensionnelle. Cette procédure permet de vérifier la validité du construit avec l'ensemble des dimensions proposées dans l'échelle. L'analyse factorielle confirmatoire permet notamment de vérifier le degré d'adéquation d'un modèle en comparant un modèle à un seul facteur avec un modèle multifactoriel ayant un nombre de facteurs égal au nombre de dimensions de la mesure (Hinkin, 1998). Ainsi, l'analyse factorielle confirmatoire permet de déterminer non seulement le nombre de facteurs d'un modèle mais aussi l'appartenance de chacun des items à un ou plusieurs facteurs.

Comme il est préférable de réaliser ce test sur un échantillon de la plus grande taille possible, ces analyses ont été réalisées en amont de l'agrégation des données. En effet, en mobilisant les données non agrégées de l'échantillon individuel ($N = 394$ membres) plutôt que les données agrégées de l'échantillon groupal ($N = 82$ équipes) pour réaliser le test, le nombre d'observations sur lequel se base ces analyses s'en trouve rehaussé. Cette approche rejoint d'ailleurs les méthodes de recherche habituellement utilisées auprès des groupes ou des équipes de travail (Aubé et Rousseau, 2014; Griffith et Sawyer, 2010; Schaubroeck, Lam et Peng, 2011; Zohar et Tenne-Gazit, 2008). Les analyses factorielles confirmatoires ont été réalisées via le logiciel AMOS pour le leadership d'habilitation et l'habilitation d'équipe.

Pour chacune des mesures, différents modèles ont été comparés. Ainsi, pour la mesure du leadership d'habilitation, les modèles suivants ont été testés : un modèle à un seul facteur (construit unidimensionnel), un modèle à cinq facteurs selon la conceptualisation à cinq dimensions de Arnold et ses collaborateurs (2000) ainsi qu'un modèle à cinq facteurs comprenant en plus un facteur d'ordre supérieur. Pour l'échelle de l'habilitation d'équipe, trois modèles ont aussi été examinés, soit un modèle à un seul facteur, un modèle à quatre

facteurs selon la conceptualisation à quatre dimensions de Kirkman et ses collègues (2004), de même qu'un modèle à quatre facteurs incluant un facteur d'ordre supérieur.

La décision d'introduire un facteur d'ordre supérieur dans les tests réalisés sur les modèles multifactoriels est motivée par le fait que ces variables sont souvent utilisées avec des facteurs de second ordre en conséquence de la présence de fortes corrélations entre les dimensions. Lorsqu'un modèle avec un facteur de second ordre démontre le meilleur ajustement, cela soutient l'idée que chacune des dimensions est conceptuellement distincte, mais qu'elles reflètent collectivement le construit global (Zhang et Bartol, 2010). Ainsi, plusieurs chercheurs ont opté pour un modèle avec facteur d'ordre supérieur pour le leadership d'habilitation dans le cadre d'études réalisées dans un contexte d'équipe de travail (Fong et Snape, 2015; Hill et Bartol, 2016; Srivastava, Bartol et Locke, 2006; Zhang et Bartol, 2010). Il en va de même pour les études sur l'habilitation psychologique (Seibert, Wang et Courtright, 2011; Spreitzer, 1995; Zhang et Bartol, 2010) de même que l'habilitation d'équipe (Kirkman, Tesluk et Rosen, 2004) qui ont retenu également un modèle avec facteur de second ordre.

Pour chacun des modèles, les indices suivants ont été calculés : *Comparative fit index* (CFI), *Incremental index of fit* (IFI), *Standardized root mean square residual* (SRMS). La comparaison des valeurs obtenues à ces trois indices permet de déterminer quels modèles présentent la meilleure adéquation. Dans ce sens, les indices CFI et IFI doivent être supérieurs à 0,90 afin d'être jugés acceptables (Hinkin, 1998), alors que l'indice SRMR doit être inférieur à la valeur seuil de 0,08 (Byrne, 2010). Les résultats des analyses factorielles confirmatoires sont présentés aux tableaux VII et VIII de la page suivante.

Considérant l'ensemble de ces critères, les modèles multifactoriels présentent les meilleurs indices d'adéquation. En effet, bien que les indices SRMR présentent tous des valeurs inférieures au seuil de 0,08; les indices CFI et IFI des modèles à un seul facteur pour chacune des échelles sont en deçà de la norme minimale de 0,90. En ce qui a trait à l'échelle du

leadership d'habilitation, le modèle à cinq facteurs et le modèle à cinq facteurs incluant un facteur d'ordre supérieur présentent des indices d'adéquation relativement équivalents et supérieurs au modèle unifactoriel, corroborant ainsi la modélisation à cinq facteurs de Arnold et ses collègues (2000). Il en va de même au niveau de l'habilitation d'équipe. En effet, le modèle à quatre facteurs et le modèle à quatre facteurs comprenant un facteur d'ordre supérieur démontrent aussi des indices d'adéquation sensiblement équivalents, supérieurs au modèle unifactoriel, confirmant par voie de conséquence la modélisation à quatre facteurs de Kirkman et ses collaborateurs (2004).

Tableau VII. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour l'échelle du leadership d'habilitation

Model fit Index	Modèle à 1 facteur	Modèle à 5 facteurs	Modèle à 5 facteurs + 1 facteur d'ordre supérieur
CFI	0,84	0,93	0,91
IFI	0,84	0,93	0,91
SRMR	0,05	0,05	0,05

Note. CFI = Comparative fit index, IFI = Incremental index of fit, SRMS = Standardized root mean square residual. N = 394 membres.

Tableau VIII. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour l'échelle de l'habilitation d'équipe

Model fit Index	Modèle à 1 facteur	Modèle à 4 facteurs	Modèle à 4 facteurs + 1 facteur d'ordre supérieur
CFI	0,82	0,93	0,92
IFI	0,82	0,93	0,92
SRMR	0,07	0,05	0,05

Note. CFI = Comparative fit index, IFI = Incremental index of fit, SRMS = Standardized root mean square residual. N = 394 membres.

4.1.2 L'agrégation des données

Avant de réaliser les différentes analyses subséquentes permettant de vérifier les hypothèses de cette recherche, il est nécessaire d'agréger les données individuelles colligées afin de réaliser les analyses au niveau groupal. Toutefois, avant de procéder à cette opération, il est de mise de vérifier le niveau de convergence des réponses données par les membres des équipes à l'aide des indices d'accord interjuges (James, Damaree et Wolf, 1984, 1993). Les indices d'accord interjuges (r_{wg} = *within-group interrater index*) ont ainsi été calculés afin de s'assurer que les membres de chacune des équipes avaient une perception suffisamment similaire de chacun des construits évalués.

Les résultats des indices d'accord interjuges sont présentés au tableau IX ci-dessous. Pour démontrer qu'il s'agit de construits de niveau groupal reflétant une réalité d'équipe partagée, les indices r_{wg} doivent être supérieurs à 0,70 afin d'être considérés satisfaisants (James, Damaree et Wolf, 1984; 1993). Or, les résultats des calculs réalisés avec le logiciel Excel révèlent des indices d'accords interjuges bien au-delà de la norme minimale de 0,70. Ainsi, il est convenable de procéder à l'agrégation des données individuelles au niveau de l'équipe, considérant le niveau de convergence élevé des réponses données par les membres des équipes de travail.

Tableau IX. Indices d'accords interjuges

Variables	r_{wg}
LEADERSHIP D'HABILITATION	0,97
HABILITATION D'ÉQUIPE	0,95
FLOW	0,93

Note. r_{wg} = *within-group interrater index*.

N = 394 membres (niveau individuel), N = 82 équipes (niveau collectif).

4.1.3 Les analyses de cohérence interne

Afin de vérifier la fidélité des instruments de mesure utilisés dans le cadre de cette recherche, il est possible de calculer les coefficients de cohérence interne. À cet égard, les

analyses de cohérence interne permettent de déterminer le degré avec lequel les items d'une dimension réfèrent à un même construit. Le coefficient de cohérence interne généralement utilisé dans les travaux de recherche en gestion est l'alpha de Cronbach (Evrard, Pras, Roux, Desmet, Dussaix et Lilien, 2003; Fall, 2015), dont la valeur minimale recommandée est de 0,70 (Hinkin, 1998; Nunnally, 1994). L'alpha de Cronbach (α) renseigne sur le degré d'homogénéité des items d'une mesure qui renvoient à un même concept. Ainsi, un coefficient de cohérence interne élevé indique que les items sont similaires dans leur contenu (c'est-à-dire homogènes).

Les résultats des analyses de cohérence interne effectuées à l'aide du logiciel SPSS pour chacune des variables et de leurs dimensions sont présentés au tableau X ci-dessous. Les coefficients alpha de Cronbach calculés sont tous supérieurs à la norme de 0,70, indiquant que la fidélité des instruments de mesure utilisés est satisfaisante. Plus particulièrement, les scores globaux de chacune des variables sont les suivants : 0,98 pour la mesure du leadership d'habilitation; 0,92 pour le questionnaire de l'habilitation d'équipe et 0,76 pour l'échelle du *flow*.

Tableau X. Résultats des analyses de cohérence interne

Variables	Coefficients alpha de Cronbach (α)
LEADERSHIP D'HABILITATION (score global)	0,98
Leader par l'exemple	0,97
Offrir du coaching	0,91
Informé	0,94
Solliciter la participation des membres à la prise de décision	0,94
Se soucier du bien-être/interagir avec l'équipe	0,95
HABILITATION D'ÉQUIPE (score global)	0,92
Confiance groupale	0,86
Sens du travail	0,80
Autonomie	0,81
Impact	0,87
FLOW (variable unidimensionnelle)	0,76

Note. N = 82 équipes

4.2 Les analyses descriptives

Les résultats de moyenne et d'écart-type des mesures de chacune des variables et de leurs dimensions respectives sont présentés au tableau XI à la page suivante. Ces résultats ont été obtenus en compilant les données agrégées recueillies par le biais de questionnaires auto-administrés comprenant des échelles de réponse de type *Likert* à sept ancres, c'est-à-dire variant entre 1 à 7. Il est à noter que le leadership d'habilitation est mesuré à l'aide d'une échelle de fréquence (allant de 1 = « Jamais », jusqu'à 7 = « Presque toujours ») alors que les mesures de l'habilitation d'équipe et de l'expérience de *flow* sont basées sur des échelles d'accord (variant entre 1 = « Fortement en désaccord » et 7 = « Fortement d'accord »).

Au regard des résultats, la réalité collective capturée par les questionnaires révèle que les membres des équipes de travail jugent qu'en moyenne, leur supérieur immédiat adopte assez souvent des comportements liés au leadership d'habilitation ($M = 5,58$; $ÉT = 0,73$), avec des résultats similaires pour chacune des dimensions de cette même variable : leader par l'exemple ($M = 5,67$; $ÉT = 0,89$), offrir du coaching ($M = 5,42$; $ÉT = 0,72$), informer ($M = 5,49$; $ÉT = 0,77$), solliciter la participation des membres de l'équipe à la prise de décisions ($M = 5,52$; $ÉT = 0,77$), se soucier du bien-être/interagir avec l'équipe du travail ($M = 5,79$; $ÉT = 0,77$).

Au niveau de l'habilitation d'équipe, les résultats témoignent qu'en moyenne, les membres des équipes de travail se perçoivent comme ayant un niveau d'habilitation d'équipe relativement important ($M = 5,57$; $ÉT = 0,51$). Les résultats obtenus pour chacune des dimensions de l'habilitation d'équipe sont assez semblables, toutefois la moyenne au niveau de la confiance groupale est légèrement plus prononcée ($M = 6,08$; $ÉT = 0,57$). Les membres partagent néanmoins des cognitions collectives positives quant au sens du travail ($M = 5,48$; $ÉT = 0,57$), à l'autonomie ($M = 5,40$; $ÉT = 0,66$) et à la perception d'impact ($M = 5,31$; $ÉT = 0,65$). Enfin, pour ce qui a trait à l'expérience optimale, il semble que les membres des équipes de travail expérimentent un niveau de *flow* notable pendant les heures de travail ($M = 5,28$; $ÉT = 0,35$).

Tableau XI. Résultats des analyses descriptives (moyennes et écarts-types)

Variables	Moyenne (M)	Écart-type (ÉT)
LEADERSHIP D'HABILITATION (score global)	5,58	0,73
Leader par l'exemple	5,67	0,89
Offrir du coaching	5,42	0,72
Informer	5,49	0,77
Solliciter la participation à la prise de décision	5,52	0,77
Se soucier du bien-être/interagir avec l'équipe	5,79	0,77
HABILITATION D'ÉQUIPE (score global)	5,57	0,51
Confiance groupale	6,08	0,57
Sens du travail	5,48	0,57
Autonomie	5,40	0,66
Impact	5,31	0,65
FLOW (variable unidimensionnelle)	5,28	0,35

Note. N = 82 équipes

4.3 La vérification des hypothèses

Dans la section suivante, chacune des hypothèses de recherche formulées dans le cadre de ce mémoire sera examinée afin de vérifier si celles-ci peuvent bénéficier d'un support empirique. L'hypothèse relationnelle sera dans un premier temps vérifiée avec les résultats des analyses de corrélation, puis l'hypothèse de médiation sera par la suite analysée à la lumière de l'analyse acheminatoire de même que des analyses corrélationnelles.

4.3.1 La vérification de l'hypothèse de relation

Afin de vérifier l'hypothèse de relation émise entre le leadership d'habilitation et le *flow*, des analyses de corrélation ont été réalisées avec le logiciel SPSS. Ces analyses sont fort utiles puisqu'elles permettent de vérifier s'il existe une relation significative entre deux variables, le sens et l'intensité de la relation le cas échéant. Mettant en exergue un coefficient de corrélation de Pearson (r), ces analyses demeurent les plus utilisées afin de représenter l'existence d'une relation linéaire entre deux variables (Tabachnick et Fidell, 2007).

Le coefficient de corrélation (r) varie sur un continuum allant de -1 à 1. Le signe – ou + devant le coefficient indique le sens de la relation, et la taille du coefficient, la force de la relation. Un coefficient de Pearson négatif révèle l'existence d'une relation inverse entre les variables, alors qu'un coefficient positif indique une relation où les variables varient dans le même sens. Par ailleurs, plus la valeur du coefficient se rapproche des valeurs extrêmes -1 ou 1, plus la relation entre les variables est forte (Tabachnick et Fidell, 2007). Toutefois, un coefficient dont la valeur avoisine zéro démontre une absence de relation significative entre les deux variables (Adams et Lawrence, 2015). Les valeurs intermédiaires des coefficients de corrélation peuvent être interprétées de la façon suivante : un coefficient égal ou inférieur à 0,30 démontre une faible relation entre les variables, un coefficient variant entre 0,30 et 0,50 indique une relation modérée entre les variables, alors qu'un coefficient de 0,50 et plus révèle une relation de forte intensité entre les variables (Adams et Lawrence, 2015).

Les résultats des analyses de corrélation qui sont présentés au tableau XII à la page suivante démontrent une relation positive et significative, d'intensité moyenne, entre le leadership d'habilitation et le *flow* ($r = 0,33; p < 0,01$), de même qu'entre chacune des dimensions du leadership d'habilitation et le *flow* ($0,27 < r < 0,33$), exception faite de la dimension « se soucier du bien-être de l'équipe/interagir avec l'équipe » dont le coefficient de Pearson est inférieur à 0,30 ($r = 0,27; p < 0,05$). Par ailleurs, il est à noter que la taille de l'équipe, en tant que variable de contrôle, n'est pas reliée significativement à aucune des variables du modèle. À l'instar des résultats d'études antérieures (Arnold et al., 2000; Fong et Snape, 2015; Kirkman, Tesluk et Rosen, 2004; Srivastava, Bartol et Locke, 2006), on remarque toutefois que les dimensions de chacune des variables sont fortement intercorrélées entre elles.

À la lumière de ces analyses de corrélation, l'hypothèse 1 est appuyée, à savoir que le leadership d'habilitation est lié positivement à l'expérience de *flow* au sein des équipes de travail.

Tableau XII. Résultats des analyses de corrélations et coefficients alpha de Cronbach

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. LEADERSHIP D'HABILITATION (score global)	(,98)												
2. Leader par l'exemple	,91**	(,97)											
3. Offrir du coaching	,96**	,83**	(,91)										
4. Informer	,93**	,83**	,90**	(,94)									
5. Solliciter la participation à la prise de décision	,94**	,78**	,89**	,83**	(,94)								
6. Se soucier du bien-être/interagir avec l'équipe	,95**	,83**	,88**	,82**	,92**	(,95)							
7. HABILITATION D'ÉQUIPE (score global)	,55**	,52**	,49**	,48**	,57**	,53**	(,92)						
8. Confiance groupale	,51**	,54**	,45**	,43**	,50**	,49**	,81**	(,86)					
9. Sens du travail	,44**	,44**	,40**	,38**	,46**	,40**	,91**	,68**	(,80)				
10. Autonomie	,63**	,53**	,56**	,52**	,70**	,66**	,79**	,58**	,60**	(,81)			
11. Impact	,25*	,24*	,22*	,26*	,24*	,21	,81**	,47**	,77**	,44**	(,87)		
12. Flow (variable unidimensionnelle)	,33**	,33**	,32**	,31**	,31**	,27*	,40**	,21	,39**	,33**	,39**	(,76)	
13. Taille de l'équipe	-,07	-,01	-,08	-,03	-,11	-,12	-,09	-,02	,01	-,18	-,10	-,03	

Note. Les coefficients de cohérence interne (c.à-d. les alphas de Cronbach) sont inscrits entre parenthèses.

* seuil de signification $p < 0,05$; ** seuil de signification $p < 0,01$; N = 82 équipes.

4.3.2 La vérification de l'hypothèse de médiation

Afin de vérifier l'hypothèse de médiation, à savoir que l'habilitation d'équipe joue un rôle médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation et le *flow* au sein des équipes de travail, une analyse acheminatoire (*path analysis*) a été réalisée à l'aide du logiciel AMOS. Toutefois, considérant les fortes corrélations obtenues entre les dimensions à l'issue des analyses de corrélation, seuls les modèles incluant un facteur de second ordre ont été retenus pour l'analyse acheminatoire.

Afin de tester un effet de médiation, l'analyse acheminatoire procède à l'estimation simultanée d'une série de régressions avec plusieurs variables dépendantes à la fois afin de savoir si une variable indépendante influence directement une variable dépendante ou plutôt par l'intermédiaire d'une variable médiatrice. Dans le cadre de la présente étude, l'analyse acheminatoire permettra de vérifier si l'effet du leadership d'habilitation sur l'expérience de *flow* est direct, on parlerait alors d'une relation dite proximale; ou si l'effet du leadership d'habilitation sur le *flow* est plutôt indirect, c'est-à-dire s'il se produit à travers l'effet médiateur de la variable médiatrice, soit plus spécifiquement celui de l'habilitation d'équipe (il s'agirait alors d'une relation dite distale).

Les résultats de l'analyse acheminatoire relatifs aux indices d'ajustement du modèle conceptuel postulé sont présentés au tableau XIII de la page suivante. Les résultats révèlent un niveau d'ajustement adéquat pour le modèle au niveau du *Comparative fit index* ($CFI = 0,90$) ainsi que pour le *Incremental index of fit* ($IFI = 0,90$), lesquels doivent être égaux ou supérieurs à 0,90 (Kline, 2011). Toutefois, l'indice statistique *Standardized root mean square residual* ($SRMR$), dont la valeur doit être inférieure à 0,08 (Kline, 2011), excède légèrement ce seuil ($SRMR = 0,11$).

L'analyse de l'indice statistique du chi carré (χ^2) a également été effectuée (voir tableau XIII) puisqu'elle permet d'évaluer le niveau d'adéquation d'un modèle (Hinkin, 1998). Pour être acceptable, le ratio chi carré sur le nombre de degrés de liberté (χ^2/dl) doit être égal ou

inférieur à trois (Kline, 2005). De son côté, Hikin (1998) précise que la valeur du chi carré doit être deux à trois fois plus grande que le nombre de degrés de liberté (*dl*) pour être acceptable. Avec des valeurs de 120,74 pour le chi carré et 40 pour le nombre de degrés de liberté, les résultats indiquent que ces deux normes sont respectées. Ainsi, le ratio chi carré sur le nombre de degrés de liberté est satisfaisant, puisque sensiblement égal à trois ($\chi^2/dl = 3,02$).

Tableau XIII. Résultats de l'analyse acheminatoire

Model fit Index	Modèle conceptuel postulé
CFI	0,90
IFI	0,90
SRMR	0,11
χ^2	120,74
<i>dl</i>	40
χ^2/dl	3,02

Note. CFI = Comparative fit index, IFI = Incremental index of fit, SRMS = Standardized root mean square residual; χ^2 = chi carré, *dl* = degrés de liberté, χ^2/dl = ratio chi carré sur le nombre de degrés de liberté; N = 394 membres.

Tel qu'attendu, les estimés de relation sont significatifs entre le leadership d'habilitation et l'habilitation d'équipe d'une part (estimé standardisé = 0,32, $p < 0,001$), et d'autre part, entre l'habilitation d'équipe et l'expérience optimale (estimé standardisé = 0,22, $p = 0,008$). On peut par ailleurs conclure à une médiation complète, puisque l'estimé de relation entre le leadership d'habilitation et le *flow* n'est pas significatif dans ce modèle (estimé standardisé = 0,07, $p = 0,164$). En ce qui a trait aux estimés de relation associés à la taille de l'équipe, ils ne sont significatifs ni avec l'habilitation d'équipe (estimé standardisé = 0,004, $p = 0,834$), ni avec l'expérience de *flow* (estimé standardisé = -0,001, $p = 0,927$). La figure 6 de la page suivante présente les estimés de relation entre les différentes variables du modèle de recherche.



Figure 6. Résultats de l'analyse acheminatoire incluant les estimés standardisés de relation entre les variables

Note. * $p < 0,01$; ** $p < 0,001$; $N = 82$ équipes.

Enfin, les résultats de l'analyse corrélationnelle présentés précédemment au tableau XII révèlent une relation positive entre le leadership d'habilitation et l'habilitation d'équipe ($r = 0,55$; $p < 0,01$), de même qu'entre l'habilitation d'équipe et l'expérience de *flow* ($r = 0,40$; $p < 0,01$). Ainsi, la variable médiatrice de l'habilitation d'équipe est à la fois corrélée positivement à la variable indépendante de l'étude, soit le leadership d'habilitation, et corrèle aussi positivement avec le *flow*, soit la variable dépendante. Ces résultats soutiennent à leur tour globalement l'hypothèse 2.

Toujours en s'appuyant sur les lignes directrices fournies par Adams et Lawrence (2015), il est possible de qualifier l'intensité des relations présentes entre les variables en regard des coefficients r de Pearson obtenus. Tel qu'anticipé, la relation entre le leadership d'habilitation et l'habilitation d'équipe peut être qualifiée de forte intensité, puisque le coefficient de corrélation est supérieur à 0,50. Ce résultat est d'ailleurs cohérent avec les résultats obtenus antérieurement par Lee, Willis et Tian (2015). La force de la relation entre chacune des dimensions du leadership d'habilitation avec l'habilitation d'équipe est sensiblement similaire, allant de la limite supérieure d'une relation dite d'intensité modérée à la limite inférieure d'une relation pouvant être qualifiée de forte, puisqu'oscillant autour de 0,50 ($0,48 < r < 0,57$; $p < 0,01$).

Pour sa part, avec un coefficient de corrélation de 0,40, la relation entre l'habilitation d'équipe et l'expérience de *flow* peut être qualifiée d'intensité modérée, puisque supérieur à 0,30 et inférieur à 0,50. Il en va de même pour la relation entre les dimensions de l'habilitation d'équipe « sens du travail » ($r = 0,39; p < 0,01$), « autonomie » ($r = 0,33; p < 0,01$) et « impact » ($r = 0,39; p < 0,01$) avec l'expérience optimale. Contrairement aux attentes, on constate toutefois une relation non significative, quoique positive, entre la dimension « confiance groupale » et le *flow* ($r = 0,21; p > 0,05$).

En somme, il ressort de ces différentes analyses que la quasi-totalité des indicateurs appuie l'effet de médiation de l'habilitation d'équipe dans la relation entre le leadership d'habilitation et le *flow*, ce qui corrobore globalement l'hypothèse 2.

4.4 La synthèse des résultats

En résumé, les résultats présentés tout au long de ce chapitre ont couvert les volets suivants : des analyses préliminaires (les analyses factorielles confirmatoires, les indices d'accord interjuges et les analyses de cohérence interne), des analyses statistiques descriptives (moyennes et écarts-types) et des analyses permettant de vérifier les hypothèses de recherche (analyses de corrélation, analyse acheminatoire).

Tout d'abord, les analyses factorielles confirmatoires ont révélé que le modèle à cinq facteurs et le modèle à cinq facteurs incluant un facteur d'ordre supérieur relatifs à l'échelle du leadership d'habilitation, de même que le modèle à quatre facteurs et le modèle à quatre facteurs incluant un facteur d'ordre supérieur relatifs à l'échelle de l'habilitation d'équipe sont sensiblement équivalents et supérieurs aux modèles unifactoriels. Les indices d'accord interjuges calculés ont par la suite permis de justifier l'agrégation des données, étant donné le niveau de consensus appréciable qui s'est dégagé entre les répondants des équipes de travail. De leurs côtés, les analyses de cohérence interne ont démontré que les questionnaires utilisés dans cette étude présentent une bonne fidélité.

Les analyses de corrélation ont toutefois révélé qu'il est préférable d'opter pour les modèles multifactoriels incluant un facteur de second ordre (échelles du leadership d'habilitation et de l'habilitation d'équipe), compte tenu des fortes corrélations présentes entre les dimensions de chacune de ces variables. Ce choix est d'ailleurs cohérent avec ceux des études antérieures (Fong et Snape, 2015; Hill et Bartol, 2016; Seibert, Wang et Courtright, 2011; Spreitzer, 1995; Srivastava, Bartol et Locke, 2006; Zhang et Bartol, 2010). Ces résultats montrent que bien que les dimensions soient conceptuellement distinctes, chacune d'elle contribue à expliquer étroitement le construit de façon globale (Zhang et Bartol, 2010).

Les résultats des analyses corrélationnelles présentés précédemment révèlent une relation positive entre les variables suivantes : le leadership d'habilitation et le *flow* ($r = 0,33; p < 0,01$), le leadership d'habilitation et l'habilitation d'équipe ($r = 0,55; p < 0,01$), de même qu'entre l'habilitation d'équipe et le *flow* ($r = 0,40; p < 0,01$). Ces résultats appuient ainsi d'une part l'hypothèse relationnelle de la présente étude, soit que le leadership d'habilitation est positivement et significativement corrélé à l'expérience de *flow* au sein des équipes de travail. D'autre part, ces résultats démontrent que la variable médiatrice de l'habilitation d'équipe est à la fois corrélée positivement à la variable indépendante de l'étude (c.-à-d. le leadership d'habilitation), ainsi qu'avec la variable dépendante (c.-à-d. l'expérience de *flow*), fournissant un appui empirique à l'hypothèse 2. Enfin, l'analyse acheminatoire a démontré que la relation entre le leadership d'habilitation et l'expérience de *flow* est complètement médiée par l'habilitation d'équipe, ce qui corrobore l'hypothèse de médiation de l'étude.

En somme, il ressort que les deux hypothèses formulées dans le cadre de ce mémoire, soit les hypothèses de relation et de médiation, sont supportées par les différentes analyses réalisées, corroborant ainsi globalement le modèle conceptuel de la présente recherche.

Chapitre 5 : La discussion

Ce dernier chapitre examine les résultats obtenus dans le cadre de ce mémoire à la lumière de la documentation existante, en commençant par un rappel des principaux résultats en lien avec les hypothèses de recherche. Puis, les contributions au plan théorique de même que les forces de l'étude seront discutées, avant de poursuivre avec la présentation des limites de cette recherche et de certaines recommandations méthodologiques en découlant. Différentes avenues futures de recherche seront par la suite explorées. Enfin, les contributions de cette étude au niveau pratique feront l'objet de l'avant-dernière section avant de clore ce mémoire sur une brève conclusion.

5.1 L'interprétation des résultats

Les résultats de recherche supportent globalement les hypothèses de relation et de médiation qui ont été formulées afin de répondre à la question de recherche de ce mémoire, à savoir quel est le rôle du leadership d'habilitation sur l'expérience de *flow* au sein les équipes de travail. Ainsi, la première hypothèse supposant une relation positive entre le leadership d'habilitation et l'expérience de *flow* est corroborée. Il en va de même pour l'hypothèse deux : l'effet médiateur de l'habilitation d'équipe dans la relation entre le leadership d'habilitation et l'expérience de *flow* au sein des équipes de travail est également supporté.

5.1.1 Le leadership d'habilitation et l'expérience de flow

Les résultats des analyses de corrélation ont démontré que le leadership d'habilitation est relié positivement à l'expérience de *flow* au sein des équipes de travail ($r = 0,33; p < 0,01$). La relation entre les deux variables peut d'ailleurs être qualifiée d'intensité moyenne selon Adams et Lawrence (2015), considérant que leur coefficient de corrélation se situe entre 0,30 et 0,50. De même, chacune des cinq dimensions du leadership d'habilitation (leader par l'exemple, offrir du coaching, informer, solliciter la participation à la prise de décisions, se soucier du bien-être/interagir avec l'équipe) présente également une relation positive

d'intensité moyenne avec l'expérience de *flow* tel qu'attestées par les analyses corrélationnelles réalisées, exception faite de la dimension « se soucier du bien-être de l'équipe/interagir avec l'équipe » dont la force de la relation est faible puisque le coefficient de Pearson est inférieur à 0,30 (Adams et Lawrence, 2015). Concrètement, cela signifie que lorsque le leader adopte les différentes pratiques associées au leadership d'habilitation, cela s'accompagne d'une plus grande présence de l'expérience de *flow* chez les membres d'une équipe de travail.

Ces résultats vont d'ailleurs dans le sens de la documentation théorique existante, qui relève l'importance du style de leadership des gestionnaires pour faciliter le *flow* au sein des équipes de travail (Li-Chuan Chu, Lee, Wu et Hsu, 2012; Mulligan-Pittarelli, 2015). À l'instar des travaux de Peters et ses collaborateurs (2014) ayant démontré une relation positive entre le leadership de soutien et l'expérience optimale, il était anticipé que le leadership d'habilitation, forme de leadership se rapprochant du leadership de soutien (Arnold, Arad, Rhoades et Drasgow, 2000; Boudrias et Bérard, 2016), soit aussi positivement relié à l'expérience de *flow*. De même, prenant appui sur les arguments postulés par Lovelace et ses collègues (2007) à l'effet que certaines formes de leadership favoriseraient l'expérience optimale en raison de leur capacité à habiliter les employés; il était attendu que le leadership d'habilitation, en tant que forme habilitante de leadership, favorise également l'expérience de *flow* au sein des équipes de travail. Tout comme l'étude de Bakker (2005) révélait l'importance du coaching du superviseur dans la facilitation de l'expérience optimale chez les employés en favorisant un équilibre adéquat entre le niveau de défi et les aptitudes nécessaires à la tâche, il était postulé que le leader habilitant, en coachant les employés et en développant leur compétences, facilite de la même façon l'expérience de *flow* chez les équipiers. Ces résultats vont aussi dans le sens des recommandations de Aubé et ses collègues (2018), qui soulignent l'importance d'un coaching de soutien par le leader aux équipes favorisant l'autonomie, la flexibilité, l'efficacité collective et la clarté des objectifs, éléments généralement associés au leadership d'habilitation, afin de favoriser l'expérience optimale au sein des équipes.

Tel que postulé, il semble que le leadership d'habilitation, de par son caractère particulièrement adapté dans un contexte d'équipes de travail et sa capacité à induire un état psychologique d'habilitation chez les équipiers propice à l'expérience optimale, favorise le *flow* chez les membres des équipes de travail. De même, il avait aussi été précédemment avancé que le leadership d'habilitation, en favorisant la motivation des employés envers la réalisation de leurs tâches, pourrait favoriser la création d'une expérience autotélique auprès des coéquipiers et corollairement faciliter l'émergence du *flow*, laquelle serait possiblement propagée entre les membres de l'équipe par le biais du phénomène de contagion émotionnelle. Les résultats obtenus auprès des équipes de travail soutiennent d'ailleurs cette explication théorique. En effet, les indices d'accord interjuge calculés relativement au *flow* reflètent un niveau de consensus élevé entre les membres de chacune des équipes ($r_{wg} = 0,93$) qui ont rapporté des niveaux de *flow* sensiblement similaires, appuyant ainsi l'idée que le *flow* peut devenir un phénomène collectif.

5.1.2 Le rôle médiateur de l'habilitation d'équipe

Conformément à ce qui était anticipé, les résultats de l'analyse acheminatoire et des analyses corrélationnelles corroborent aussi la seconde hypothèse : l'effet médiateur de l'habilitation d'équipe dans la relation entre le leadership d'habilitation et l'expérience de *flow* au sein des équipes de travail est donc globalement supporté. En effet, la stratégie de rééchantillonnage (*bootstrap*) réalisée démontre l'effet indirect et positif du leadership d'habilitation sur l'expérience de *flow* au sein des équipes de travail, corroborant ainsi le rôle médiateur de l'habilitation d'équipe dans la relation entre le leadership d'habilitation et le *flow*. Les résultats de l'analyse corrélationnelle sont aussi cohérents avec l'hypothèse 2 considérant que la variable médiatrice de l'habilitation d'équipe est à la fois corrélée positivement avec la variable indépendante, soit le leadership d'habilitation ($r = 0,55; p < 0,01$), de même qu'avec la variable dépendante, c'est-à-dire l'expérience de *flow* ($r = 0,40; p < 0,01$). Selon Adams et Lawrence (2015), la relation entre le leadership d'habilitation et le *flow* peut donc être qualifiée de forte puisque le coefficient de corrélation est supérieur à 0,50; alors que la

relation entre l'habilitation d'équipe et l'expérience de *flow* est d'intensité modérée avec un coefficient r de Pearson se situant entre 0,30 et 0,50.

Concrètement, cela signifie qu'en présence de leaders habilitants, les équipes de travail tendent à éprouver un plus fort sentiment d'habilitation d'équipe, ce qui a son tour s'accompagne d'une plus grande présence de l'expérience de *flow* chez membres. Dans ce sens, il semble que l'adoption, par le leader, des différentes pratiques associées au leadership d'habilitation crée un contexte particulièrement favorable à l'émergence du *flow* chez les membres d'une équipe de travail. Qui plus est, ces résultats indiquent que plus les équipiers se sentent collectivement habilités en tant qu'équipe, plus ils augmentent leurs chances de vivre des épisodes de *flow*.

En ce qui a trait aux dimensions de l'habilitation d'équipe, le sens au travail, l'autonomie et l'impact présentent une relation positive avec l'expérience optimale d'intensité modérée ($0,30 < r < 0,50$) selon la nomenclature d'Adams et Lawrence (2015). Il est toutefois surprenant de constater, contrairement à ce qui était anticipé, une relation non significative, quoique positive, entre la dimension « confiance groupale » et le *flow*, compte tenu du fait que les résultats d'une étude antérieure démontrent une relation significative entre la confiance groupale et le *flow* (Mulligan-Pittarelli, 2015). Il est possible que cette divergence au niveau des résultats soit attribuable à un effet d'échantillon, puisqu'il s'agissait dans ce cas d'une étude réalisée auprès d'équipes d'étudiants de niveau universitaire dans le cadre d'une simulation en gestion de projet, alors que la présente recherche a été réalisée auprès d'équipes de travail d'une organisation de sécurité publique.

Globalement, ces conclusions sont cohérentes avec la littérature existante. Conformément aux idées avancées par Lovelace, Manz et Alves (2007) de même que par Gjorevska et Takacs (2016) quant aux liens entre l'habilitation et l'expérience optimale, les résultats de cette étude attestent que les employés habilités sont effectivement plus enclins à vivre des épisodes de *flow* au travail. De même, les travaux de Lan, Wong, Jiang et Mao (2017) ont

aussi démontré que les leaders peuvent favoriser le *flow* chez leurs subordonnés en améliorant leur habilitation psychologique. Tel que postulé, il semble que le l'habilitation d'équipe constitue un état psychologique particulièrement favorable à l'expérience optimale chez les membres d'une équipe. Tel qu'avancé précédemment, il est possible que l'habilitation d'équipe, en rendant la réalisation de la tâche plus stimulante et plus intrinsèquement motivante pour les équipiers, incite les membres à s'investir pleinement dans leurs tâches et favorise conséquemment les épisodes de *flow* au sein des équipes de travail.

5.2 Les apports théoriques et les forces de l'étude

La présente section met en lumière les différents apports au plan théorique de même que les principales forces que revêt cette recherche.

Ce mémoire apporte certainement quelques contributions théoriques aux connaissances existantes sur le *flow* qu'il convient de souligner. Tout d'abord, la réalisation de cette étude a permis d'enrichir la littérature en gestion de deux nouveaux antécédents situationnels et collectifs du *flow* dans un contexte d'équipes de travail, soit le leadership d'habilitation et l'habilitation d'équipe, alors qu'il semble qu'aucune de ces deux variables n'ait déjà été testée empiriquement en lien avec le *flow*. Un tel modèle conceptuel incluant spécifiquement ces trois variables constitue donc la première initiative de recherche dans ce sens. Par ailleurs, une contribution importante de cette étude est qu'elle permet d'enrichir la compréhension du rôle du leadership d'habilitation afin de faciliter l'expérience de *flow* auprès des équipes de travail, alors que l'on connaît peu les antécédents situationnels liés au leader (Mulligan-Pittarelli, 2015) de même que les antécédents collectifs du *flow* (Aubé et al., 2014, 2018; Engeser, 2012; Salanova et al., 2014).

D'autre part, ce mémoire apporte également un appui empirique supplémentaire à la relation positive postulée entre le leadership d'habilitation et l'habilitation d'équipe, puisqu'il semble que celle-ci n'avait été vérifiée de façon empirique qu'une seule fois (Lee, Willis et

Tian, 2015). Cette étude contribue par ailleurs à accroître le réseau nomologique de l'habilitation d'équipe en mettant en lumière le mécanisme explicatif à l'œuvre dans la relation distale entre le leadership d'habilitation et l'expérience de *flow*. Enfin, considérant l'effort de recherche qui a été réalisé afin de recenser les nombreux antécédents du *flow*, la présente étude a permis de consolider l'état des connaissances actuel relativement aux différents antécédents de l'expérience optimale dans le monde du travail.

Ce mémoire présente également certaines forces au plan méthodologique, bien que les données mobilisées soient des données dites secondaires. Premièrement, il est à noter que la taille de l'échantillon est relativement importante, celui-ci étant constitué de 82 équipes de travail (soit 394 membres au total). En effet, dans un contexte d'équipe de travail, il est plus difficile de rassembler un échantillon de grande taille puisque la taille de l'échantillon est alors comptabilisée en termes de nombre d'équipes de travail et non en termes de nombre de membres (Shamir et Lapidot, 2003), ce qui multiplie le nombre de personnes à sonder dans une étude puisqu'une équipe est formée de plusieurs membres. Qui plus est, au moins 50 % des membres d'une même équipe devaient avoir complété les questionnaires afin que l'équipe soit retenue pour l'échantillon final. Un échantillon d'une telle taille présente les avantages de permettre d'atteindre une puissance statistique acceptable pour les analyses réalisées, de même que de respecter une certaine capacité de généralisation des résultats.

De plus, l'échantillon en lui-même constitue une force à souligner considérant qu'il est formé de véritables équipes de travail œuvrant en milieu organisationnel. En effet, afin d'être retenues pour l'échantillon final, les équipes devaient répondre à différents critères d'éligibilité afin d'être considérées comme de vraies équipes de travail. Ces critères s'énumèrent tel qu'il suit : 1) l'équipe doit être reconnue comme un groupe formel dans l'organisation; 2) ses membres doivent avoir des objectifs d'équipe à accomplir; 3) les tâches de l'équipe découlent de la mission de l'organisation; 4) les membres de l'équipe sont interdépendants dans la réalisation de ces tâches (Hackman 1987; Ilgen 1999; Rousseau et Aubé, 2016). En outre, le fait que l'échantillon est formé d'équipes de travail provenant

toutes de la même organisation présente l'avantage de réduire les sources de bruits organisationnels (ex. : culture, pratiques de gestion des ressources humaines) pouvant interférer avec les résultats de l'étude.

Une troisième force de l'étude réside dans la qualité psychométrique des instruments de mesure mobilisés. Les résultats des analyses de cohérence interne réalisées ont révélé que tous les coefficients alpha de Cronbach calculés présentent des valeurs supérieures à la norme de 0,70 (Hinkin, 1998), témoignant que la fidélité des instruments de mesure utilisés est satisfaisante. Par ailleurs, la qualité psychométrique de ces échelles avait aussi été démontrée dans le cadre d'études antérieures où elles avaient également été utilisées.

Enfin, une quatrième force de la présente étude se situe au niveau des analyses statistiques réalisées pour vérifier l'hypothèse de médiation, soit plus particulièrement le choix de l'analyse acheminatoire plutôt que des analyses de régressions multiples avec la méthode de Baron et Kenny (1986). La force de l'analyse acheminatoire réside dans le fait qu'elle permet aux chercheurs d'étudier les effets directs et indirects simultanément avec de multiples variables indépendantes et dépendantes (Stage, Carter et Nora, 2004). Ainsi, l'analyse acheminatoire conduite a démontré que la relation entre le leadership d'habilitation et l'expérience de *flow* est complètement médiée par l'habilitation d'équipe, corroborant conséquemment l'hypothèse de médiation de l'étude.

5.3 Les limites de l'étude et les recommandations méthodologiques

En dépit des forces que revêt la présente étude, ce mémoire présente aussi certaines limites. Tout d'abord, il convient d'évoquer le fait que les variables ont toutes été mesurées à partir d'une source unique, soit les membres des équipes de travail, ainsi qu'à partir d'une même méthode, soit les questionnaires auto-administrés, ce qui accroît le risque d'occurrence du biais de la variance commune qui peut venir gonfler artificiellement la taille des relations entre les variables (Podsakoff, 2003, 2012). Il est préférable de mobiliser différentes sources et instruments de mesure pour évaluer une même variable, ce qui accroît la richesse et la

validité des résultats en permettant de faire une triangulation des données obtenues (Gauthier, 2003). Toutefois, la mesure de certaines variables telles que l'expérience de *flow* et l'habilitation d'équipe se prête moins bien à une évaluation multisource. En effet, en tant qu'état psychologique, ces variables sont plus difficiles à mesurer par des évaluateurs externes : ce sont plutôt les individus qui expérimentent personnellement ces états psychologiques qui sont les mieux placés pour rendre compte de leur propre état intérieur.

Par ailleurs, le fait que les variables ont été mesurées à l'aide de mesures auto-rapportées constitue une seconde limite de cette étude. En effet, il est possible que les réponses des participants puissent avoir été surévaluées afin de refléter une image positive d'eux-mêmes et de leur équipe, ce qu'on appelle communément le biais de désirabilité sociale (King et Bruner, 2000). Ce phénomène peut induire une certaine distorsion des données alors que les répondants vont chercher à protéger leur image et leur estime personnelle. Malgré ce fait, les membres des équipes demeurent quand même une source privilégiée pour mesurer les variables de l'étude, particulièrement en ce qui a trait à l'expérience de *flow* et à l'habilitation d'équipe. En effet, en tant qu'état psychologique, ces variables peuvent difficilement être évaluées par une tierce partie puisque relevant de leur réalité intérieure. De plus, afin d'atténuer l'occurrence de ce risque, il a été demandé aux membres des équipes de répondre sans hésitation et de façon spontanée aux différentes questions du questionnaire, puisque cette stratégie permet généralement de mieux refléter la pensée des participants.

Une troisième limite de l'étude est l'utilisation d'un devis transversal puisque les données ont été collectées à un même temps de mesure auprès des participants. Un tel devis de recherche ne permet pas de vérifier les liens de causalité. Bien que les résultats de l'étude révèlent une relation positive entre chacune des variables, par exemple entre l'habilitation d'équipe et l'expérience de *flow*, il n'est pas possible de statuer sur le sens de la relation. Afin d'être en mesure d'établir clairement des relations de causalité entre les variables, il serait nécessaire de réaliser une étude longitudinale (Wall et Wood, 2005), c'est-à-dire qui s'échelonne sur une longue période de temps. Il est toutefois à noter que le recours à un

devis transversal reste un choix tout à fait approprié dans le cadre de cette recherche puisque répondant aux objectifs de ce mémoire.

Enfin, une dernière limite a trait aux caractéristiques des participants de l'étude, considérant qu'ils proviennent tous de la même organisation. Bien que cela présente des aspects positifs pour cette recherche, cela peut aussi amener certaines considérations à prendre en compte au niveau du caractère généralisable des résultats. Plus particulièrement, la culture organisationnelle très traditionnelle est marquée par l'importance accordée au respect de la hiérarchie. Qui plus est, l'échantillon est composé d'une majorité d'hommes. Ces particularités sont un peu moins représentatives des organisations en général. Ainsi, il serait judicieux de reproduire cette étude auprès de d'autres types de milieux de travail, de cultures organisationnelles et même avec d'autres types d'équipe de travail (ex. : équipes projet, équipes de développement) afin de vérifier si les résultats obtenus diffèrent et dans quelle mesure ceux-ci peuvent s'appliquer à d'autres contextes organisationnels.

5.4 Les avenues futures de recherche

Ce mémoire a permis de mettre en lumière l'influence du leadership d'habilitation et de l'habilitation d'équipe pour favoriser l'expérience de *flow* au sein des équipes de travail. Ces premiers résultats positifs ouvrent la voie à plusieurs avenues de recherche potentielles qui feront l'objet de la présente section.

Tout d'abord, une première piste de recherche pertinente serait de comparer l'influence de d'autres styles de leadership pour faciliter l'expérience de *flow* au sein des équipes de travail. Considérant les résultats obtenus dans la présente étude, il est probable que les types de leadership favorisant l'habilitation d'équipe soient des plus susceptibles de faciliter l'expérience optimale chez les équipiers. Considérant que le leadership partagé et l'auto-leadership ont également été recensés dans la littérature comme antécédents du *flow*, il serait aussi intéressant de tester un modèle impliquant une cascade de leadership pour favoriser l'expérience optimale. Par exemple, un modèle incluant le leadership d'habilitation comme variable indépendante, le leadership partagé comme variable médiatrice et

l'expérience de *flow* comme variable dépendante. Le même raisonnement s'applique également au concept d'habilitation, qui pourrait aussi faire l'objet d'un modèle de recherche mettant en exergue une cascade d'habilitation pour favoriser l'expérience optimale. Enfin, il serait aussi intéressant de vérifier si des résultats similaires pourraient être obtenus en reproduisant l'étude avec d'autres mesures du leadership d'habilitation, par exemple, en utilisant la conceptualisation d'Amundsen et Martinsen (2014), afin de voir dans quelle mesure ces résultats peuvent être généralisables.

Par ailleurs, d'autres pistes de recherche à envisager seraient de tester d'autres mécanismes médiateurs potentiels. Dans un contexte d'équipes de travail, il pourrait être intéressant de vérifier l'effet médiateur de certains antécédents collectifs du *flow* identifiés dans la littérature. Par exemple, considérant que le leadership d'habilitation favorise les interactions sociales (Chen et al., 2011) et que celles-ci sont favorables à l'expérience de *flow* au sein des équipes compte tenu du niveau d'interdépendance des membres d'une équipe (Aubé et al., 2014), il serait intéressant de tester un modèle incluant le leadership d'habilitation, les interactions sociales et l'expérience de *flow*.

D'autres variables médiatrices qui pourraient être intéressantes d'investiguer seraient les conditions facilitantes que les leaders pourraient mettre en place afin de favoriser le *flow* au sein des équipes de travail, puisque selon Csikszentmihalyi (2003, 2014) il est possible de mettre en place un environnement propice au *flow*. Dans ce sens, un devis de recherche testant l'influence de certains types de climats organisationnels ou composantes d'un climat de travail sur l'expérience de *flow* auprès des équipes de travail pourrait s'avérer fort pertinent. Par exemple, les travaux de Linsner (2009) ont démontré que lorsque le leader exerce une influence positive sur le climat psychologique, lequel est en soi un contexte de travail favorable, l'expérience de *flow* en est facilitée chez les employés. Ainsi, en fonction des résultats obtenus dans la présente étude relativement à l'influence positive de l'habilitation d'équipe, cela pourrait s'opérationnaliser en testant l'effet médiateur d'un

climat de travail habilitant dans la relation entre le leadership d'habilitation et l'expérience de *flow* au sein des équipes de travail.

Une autre condition facilitante pouvant être mise en place par les leaders qui pourrait être examinée comme variable médiatrice serait la qualité des échanges leader-membre. Considérant que les émotions positives comme négatives peuvent se propager à travers une équipe de travail par le biais du phénomène de contagion émotionnelle, le fait pour un leader d'entretenir des relations de qualité avec les subordonnés basées sur la confiance, le respect, l'appréciation et l'influence mutuels (Bernerth et al., 2007; Dionne, 2004) est susceptible de contribuer à maintenir un climat de travail favorable au *flow* au sein d'une équipe. Par ailleurs, considérant que la qualité des échanges leader-membre facilite l'expérience de *flow* (Lan, 2017) et que le leadership d'habilitation favorise la qualité des échanges entre le leader et ses membres (Hassan, Mahsud, Yukl et Prussia, 2013), la qualité des échanges leader-membre est susceptible de jouer un rôle médiateur.

Enfin, une dernière avenue de recherche prometteuse à considérer est certainement celle des neurosciences organisationnelles. En effet, il a été mentionné dans ce mémoire que l'expérience de *flow* serait possiblement propagée entre les membres d'une équipe par le biais du phénomène de contagion émotionnelle, soutenant l'idée que le *flow* puisse être un phénomène collectif. À cet égard, les résultats obtenus dans ce mémoire soutiennent d'ailleurs cette explication théorique. Or, il y a encore beaucoup à découvrir à ce chapitre : quels sont les mécanismes neurophysiologiques et neuropsychologiques impliqués lorsque l'expérience de *flow* est vécue par un individu ou une équipe? En tant qu'expérience autotélique, y a-t-il des substances neurochimiques qui sont sécrétées lors de l'expérience optimale et qui sont associées à son expérimentation? Par exemple, la dopamine qui est un neurotransmetteur procurant une sensation de bien-être a été associée au *flow* (de Manzano, Cervenka, Jucaite, Hellenäs, Farde et Ullén, 2013).

Ou encore, se pourrait-il que certains messagers chimiques facilitent sa propagation entre les membres d'une équipe ? À ce chapitre, des recherches ont démontré des liens entre le niveau d'ocytocine et l'expérience de *flow* vécue (Keeler, Roth, Neuser, Spitsbergen, Waters et Vianney, 2015) et que l'ocytocine facilite les interactions sociales (Lane, Luminet, Rimé, Gross, Timary et Mikolajczak, 2013). Étant donné que les interactions sociales sont considérées comme un facteur favorisant le *flow* au sein des équipes, de futures recherches pourraient vérifier la relation entre le niveau d'ocytocine chez les membres d'équipes de travail, les interactions sociales expérimentées et le niveau de *flow* vécu.

D'autre part, certains auteurs estiment que les neurones miroirs jouent un rôle sous-jacent dans le phénomène de contagion émotionnelle (Iacoboni, 2009; Rizzolatti, 2005), permettant ainsi potentiellement de soutenir la propagation de l'expérience de *flow* entre les membres d'une équipe lors d'interactions sociales. Il serait donc intéressant dans de futures études de vérifier si les neurones miroirs sont effectivement activés lorsque l'expérience optimale est vécue au sein des équipes de travail. Dans ce sens, certaines technologies modernes de neuro-imagerie permettent maintenant d'évaluer l'activité neurologique et pourraient être utilisées à cet effet, par exemple l'électroencéphalographie quantitative (EGG) et l'imagerie par résonance magnétique fonctionnelle (IRMf). Ces technologies ont d'ailleurs déjà été employées avec succès dans le cadre d'études sur le *flow* réalisées auprès d'individus en solitaire (Klasen, Weber, Kircher, Mathiak et Mathiak, 2012).

Considérant que certaines hormones de stress comme le cortisol peuvent entrer en interaction et influencer l'expérience de *flow* (Peifer, Schächinger, Engeser et Antoni, 2015), il serait aussi intéressant de mesurer le niveau de cortisol des membres des équipes de travail et leur niveau de *flow* expérimenté dans différents contextes ou environnements de travail. Par exemple, est-ce que le fait de travailler dans des espaces de travail ouverts peut influencer le niveau de stress vécu par les équipes et de ce fait, le *flow* expérimenté par les équipes, considérant le bruit accru, le manque d'intimité et le plus grand niveau de distraction potentiel des *open spaces* ? À cet égard, il est à noter qu'il est maintenant possible

de mesurer le taux de cortisol d'un individu par simple collecte d'échantillons salivaires (Gosselin et Forget, 2015); ce qui est beaucoup moins invasif que des prélèvements sanguins et plus simples à mobiliser dans le cadre d'études en milieu organisationnel.

5.5 Les contributions au niveau pratique

Les résultats de la présente recherche ont aussi des implications au niveau pratique. Concrètement, les résultats indiquent que deux nouvelles variables, en l'occurrence le leadership d'habilitation et l'habilitation d'équipe, s'ajoutent à la littérature en tant qu'antécédents de l'expérience de *flow* dans un contexte d'équipes de travail. Bien que l'on sache qu'il n'est pas possible de provoquer directement l'expérience optimale chez des individus, on sait cependant maintenant qu'il est possible de créer un contexte favorable à l'émergence du *flow* au sein des équipes de travail. Dans le cadre de ce mémoire, ces résultats ont des retombées pratiques en ce qui a trait au leadership d'habilitation et à l'habilitation d'équipe, puisqu'elles permettent d'élaborer certaines pistes d'intervention au niveau organisationnel pour favoriser le *flow* au sein des équipes de travail. La section suivante mettra en lumière les différentes contributions de cette étude au plan pratique qu'il est possible d'entrevoir pour les praticiens et gestionnaires des organisations avant de conclure ce mémoire.

Les équipes de travail constituent un contexte particulièrement propice à l'expérience optimale (Aubé et al., 2014, 2018; Engeser, 2012; Tse, Fung, Nakamura et Csikszentmihalyi, 2016), ce qui est d'ailleurs soutenu par les résultats obtenus dans le cadre de cette étude. Toutefois, le leader aussi peut contribuer à mettre en place des conditions favorables à l'expérience de *flow*, par exemple, en adoptant de bonnes pratiques de gestion. Or, les résultats indiquent que les leaders peuvent faciliter l'expérience de *flow* au sein de leurs équipes de travail en adoptant un style de leadership dit d'habilitation. De même, ce mémoire permet de préciser certaines pratiques de supervision à adopter par les leaders afin de favoriser le *flow* dans les équipes, soit les cinq facettes du leadership d'habilitation : le fait de montrer l'exemple, d'offrir du coaching aux membres, de partager de l'information avec

les membres de l'équipe, de solliciter la participation des membres de l'équipe à la prise de décision et enfin, de démontrer de la considération et d'interagir avec l'équipe. Par ailleurs, afin d'encourager le développement d'un style de leadership d'habilitation au sein des organisations, des formations pourraient être offertes aux leaders afin de les sensibiliser aux avantages de ce style de leadership, au concept d'expérience optimale et aux nombreux bénéfices associés au *flow*. En outre, de la documentation mettant en exergue des exemples de comportements souhaités associés à chacune des dimensions du leadership d'habilitation devrait être également disponible afin d'aider les gestionnaires d'équipe à devenir de véritables leaders habilitants.

Toutefois, afin de favoriser l'adoption de ce style de leadership, les membres de la direction devraient également prêcher par l'exemple en incarnant eux-mêmes les comportements associés au leadership d'habilitation. Qui plus est, les valeurs prônées par l'organisation doivent être cohérentes avec l'exercice d'un leadership d'habilitation auprès des équipes. Par exemple, une culture organisationnelle valorisant la confiance, la transparence, l'autonomie, l'accessibilité des leaders, la collaboration et le développement prédisposerait plus favorablement les leaders à cet état d'esprit. Par ailleurs, les pratiques de gestion des ressources humaines devraient aussi être adaptées afin de favoriser ce style de leadership. Par exemple, les critères de sélection utilisés pour recruter les gestionnaires d'équipe devraient chercher à cibler des individus ayant un faible niveau de narcissisme (Lee et al., 2017; Sharma et Kirkman, 2015), ou encore, qui ont adopté dans le passé des comportements associés au leadership d'habilitation dans leurs expériences d'emploi antérieures (ex. : coaching, prise de décision participative) ou qui peuvent démontrer au niveau comportemental qu'ils embrassent des valeurs liées à une culture organisationnelle habilitante. Enfin, les pratiques de gestion de la performance et les programmes de reconnaissance devraient récompenser l'adoption des comportements associés au leadership d'habilitation en fixant des objectifs de performance en fonction de ceux-ci et en reconnaissant les gestionnaires d'équipe ayant brillé par l'exercice de leur leadership d'habilitation.

Les résultats révèlent également que l'habilitation d'équipe favorise le *flow* au sein des équipes de travail, tout comme il médiatise la relation entre le leadership d'habilitation et l'expérience de *flow* chez les membres d'une équipe. Or, il est possible de faciliter cet état psychologique au sein des équipes en tenant compte des antécédents de l'habilitation psychologique. Par exemple, l'habilitation structurelle, le support organisationnel et les pratiques de ressources humaines orientées vers les équipes sont identifiés dans la littérature comme des facteurs favorisant l'habilitation d'équipe (Kirkman et Rosen, 1999; Maynard, Mathieu, Gilson, O'Boyle et Cigularov, 2003). Ainsi, les organisations souhaitant favoriser l'habilitation d'équipe et par ricochet, l'expérience de *flow* dans les équipes de travail peuvent intégrer ces informations afin de développer des pratiques de gestion des ressources humaines orientées vers les équipes (ex. : attribution de bonus de performance en fonction de l'atteinte d'objectifs d'équipe), des pratiques visant à confier aux employés plus de pouvoir, de contrôle et d'autorité au travail (habilitation structurelle) et de veiller à offrir le support organisationnel nécessaire aux équipes de travail (ex. : mettre à disposition les ressources nécessaires). Ce faisant, les organisations qui mettront en place de telles pratiques façonneront un environnement de travail des plus propices au *flow*, avec à la clé tous les bénéfices potentiels pouvant en découler.

Plus encore, les organisations auraient avantage à mettre en place un programme pour encourager le *flow* au travail considérant les conséquences positives potentielles sur le développement du potentiel, des talents et des équipes (développement des compétences, partage des connaissances, créativité, performance des équipes) ainsi que sur la mobilisation des employés et la rétention des talents (motivation intrinsèque, satisfaction au travail, autodétermination, engagement envers les objectifs communs, entraide interpersonnelle, performance au travail). Cette initiative pourrait d'ailleurs s'inscrire dans le cadre de la promotion du bien-être et du bonheur au travail, considérant les bénéfices associés à l'expérience optimale au niveau de la santé et du bien-être (émotions positives et bien-être psychologique, santé physique, diminution de l'anxiété et des affects négatifs).

Dans ce sens, il serait souhaitable que les employés bénéficient d'une formation afin de les sensibiliser aux concepts d'expérience de *flow* et d'habilitation d'équipe, afin de promouvoir et favoriser ces états psychologiques hautement bénéfiques sur les lieux de travail. Le contenu couvert par une telle formation devrait vulgariser en termes simples une définition des concepts, les facettes qui doivent être réunies pour expérimenter le *flow*, les facteurs qui favorisent cet état psychologique avec une emphase sur l'habilitation d'équipe et ses dimensions, de même que les multiples bénéfices associés à l'expérience optimale tant aux niveaux individuel que des équipes. Par la suite, les gestionnaires d'équipe pourraient être invités à initier une discussion avec leurs membres sur ce qui pourrait les aider à leur avis à expérimenter davantage de *flow* au travail; de même qu'une discussion en équipe sur leur niveau d'habilitation collectif et sur ce qui pourrait les aider à se sentir collectivement davantage habilités en tant qu'équipe.

5.6 La conclusion

En conclusion, ce mémoire met en lumière l'impact positif que peut avoir le leadership d'habilitation et l'habilitation d'équipe pour favoriser l'expérience de *flow* au sein des équipes de travail. Plus spécifiquement, les résultats de cette recherche ont démontré d'une part une relation positive entre le leadership d'habilitation et l'expérience de *flow*, et d'autre part, l'effet médiateur de l'habilitation d'équipe. Avec les multiples bénéfices associés à l'expérience optimale tant aux plans individuel que collectif, le *flow* est considéré comme un état hautement désirable dans les organisations. Bien que l'on sache maintenant qu'il est possible de faciliter son émergence en créant un contexte favorable, il n'est cependant pas possible d'envisager, en tant que dirigeant, de pouvoir provoquer cet état directement chez les employés ou encore, que ceux-ci expérimentent le *flow* en tout temps pendant les heures de travail. L'expérience de *flow* est un état psychologique qui n'est pas permanent, mais qui est plutôt formé de moments uniques et spécifiques dans le temps.

Les résultats de ce mémoire corroborent toutefois qu'il est possible d'adopter de bonnes pratiques prédisposant favorablement les employés à vivre des épisodes de *flow*. C'est ainsi un véritable changement de paradigme dans la recherche sur le *flow* de réaliser qu'il est possible de favoriser cet état psychologique optimal par l'exercice d'un style de leadership approprié, alors qu'on s'est longtemps cantonné à la croyance dominante qu'on ne pouvait rien faire pour stimuler l'expérience de *flow* chez autrui : le phénomène ne pouvait qu'émaner de soi. À cet effet, les gestionnaires et praticiens du monde organisationnel bénéficient de ce nouvel éclairage afin d'opter pour des interventions contribuant à créer un contexte propice à l'émergence de l'expérience optimale au sein des équipes de travail. Néanmoins, il reste beaucoup à découvrir concernant les différents antécédents situationnels et collectifs du *flow*, notamment relativement au rôle des leaders, afin d'être en mesure de façonner des environnements de travail de plus en plus favorables à l'expérience optimale. De telles recherches permettraient ainsi d'accroître le réseau nomologique du *flow* et de guider davantage les praticiens et gestionnaires dans la mise en place des bonnes pratiques pour favoriser cet état psychologique optimal au sein des organisations.

Références bibliographiques

Adams, K. A., & Lawrence, E. K. (2015). *Research methods, statistics, and applications*. Los Angeles : SAGE Publications, Inc., 633 p.

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.

Amundsen, S. et Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.

Araújo, M.V. & Hein, C.F. (2016). Finding Flow in Music Practice: An Exploratory Study About Self-Regulated Practice Behaviours and Dispositions to Flow in Highly Skilled Musicians. Dans L. Harmat, F. Ørsted Andersen, F. Ullén, J. Wright, G. Sadlo (Eds.) *Flow Experience : Empirical Research and Applications*, Springer, Suisse, 23-36.

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(3), 249-269.

Asakawa, K. (2010). Flow experience, culture, and well-being: How do autotelic Japanese college students feel, behave, and think in their daily lives? *Journal of Happiness Studies*, 11(2), 205-223.

Aubé, C. (2018, 13 février). Le fonctionnement et l'efficacité des équipes de travail : au-delà des soft skills. *Gestion HEC Montréal*. Récupéré de <https://www.revuegestion.ca/le-fonctionnement-et-l-efficacite-des-equipes-de-travail-au-dela-des-soft-skills>

Aubé, C., Brunelle, E., & Rousseau, V. (2014). Flow experience and team performance: The role of team goal commitment and information exchange. *Motivation and Emotion*, 38(1), 120-130.

Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189-204.

Aubé, C., & Rousseau, V. (2009). Des équipes de travail efficaces. *Gestion*, 34(2), 60-67.

Aubé, C., & Rousseau, V. (2014). Counterproductive behaviors: Group phenomena with team-level consequences. *Team Performance Management: An International Journal*, 20(5/6), 202-220.

Aubé, C., Rousseau, V., & Brunelle, E. (2018). Flow experience in teams: The role of shared leadership. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 198-206.

Aubé, C., Rousseau, V., & Tremblay, S. (2011). Team size and quality of group experience: The more the merrier? *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(4), 357-375.

Aubé, C., Rousseau, V., & Tremblay, S. (2015). Perceived shared understanding in teams: The motivational effect of being 'on the same page'. *British Journal of Psychology*, 106(3), 468-486.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 26-44.

Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 400-414.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.

Baron, R. M., et Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Basom, M. R., & Frase, L. (2004). Creating optimal work environments: Exploring teacher flow experiences. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 12(2), 241-258.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. London; New York: Free Press, 191 p.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 208 p.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 282 p.

Bassi, M., & Fave, A. D. (2012). Optimal experience among teachers: New insights into the work paradox. *The Journal of Psychology*, 146(5), 533-557.

Baumann, N. (2012). Autotelic Personality. Dans S. Engeser, *Advances in flow research* (ed.). New York : Springer, 165-186.

Becker W. J., Cropanzano R., & Sanfey A. G. (2011). Organizational Neuroscience : Taking Organizational Theory Beyond the Neural Black Box. *Journal of Management*, 37(4), 933-961.

Bérard, J., Lajoie, D. & Boudrias, J.-S. (2015). Comportements d'habilitation : La modération de l'effet du leadership d'habilitation par la personnalité. *Humain et organisation*, 1(1), 17-24.

Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader-member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 979-1003.

Boudrias, S. & Bérard, J. (2016). L'empowerment et le leadership d'habilitation. Dans D. Guédon, P. Desrumaux & J.-L. Bernaud. *Psychologie de la bientraitance professionnelle - Concepts, modèles et dispositifs*. Dunod, 103-119.

Boudrias, J.-S., Gobert, P., Savoie, A. & Vandenberghe, C. (2003). L'habilitation psychologique au travail, que savons-nous après une décennie de recherche? *Revue québécoise de psychologie*, 24(2), 43-73.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.

Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York : Routledge, 396 p.

Carpentier, J., Mageau, G.A. & Vallerand, R.J. (2012). Ruminations and Flow: Why Do People with a More Harmonious Passion Experience Higher Well-Being? *Journal of Happiness Studies*, 13(3), 501-518.

Cassar, V. & Buttigieg, S. (2013). An Examination of the Relationship between Authentic Leadership and Psychological Well-Being and the Mediating Role of Meaningfulness at Work. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(5), 171-183.

Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346.

Chen, G., Sharma, P., Edinger, S., Shapiro, D., & Farh, J. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541-557.

Chu, L., Lee, C., Wu, C. & Hsu, K. (2012). Team Members' Flow Experiences and their Influence on Project Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(1), 46-55.

Clifton, D. (2002). Foreword. Dans S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive Psychological Assessment. A handbook of Models and Measures*, American Psychological Association, Washington : DC.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process : Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.

Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety: Experiencing flow in work and play*. San Francisco : Jossey-Bass, 231 p.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. NY : Harper Perennial.

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life* (1st ed.). New York: BasicBooks, 181 p.

Csikszentmihalyi, M. (1999). If we are so rich, why aren't we happy? *American Psychologist*, 54, 821-827.

Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. New York : Penguin Books, 244 p.

Csikszentmihalyi, M. (2004). *Vivre : La psychologie du bonheur*, [traduction française de *Flow : the Psychology of Optimal Experience* par Bouffard, L.], Paris : Pocket, 377 p.

Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow: The psychology of optimal experience* (1st Harper Perennial Modern classics ed.). New York : Harper Perennial, 336 p.

Csikszentmihalyi, M. (2014). *Flow and the foundations of positive psychology: The collected works of Mihaly Csikszentmihalyi*. Berlin : Springer, 298 p.

Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (1992). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness* (1st paperback ed.). Cambridge : Cambridge University Press, 416 p.

Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815-822.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York : Plenum, 371 p.

Deloitte (2016). *Tendances relatives au capital humain en 2016. Un retard à combler ? Rapport de recherche*, Deloitte Canada, 15 p. Récupéré de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/human-capital/ca-fr-2016-human-capital-trends-report.pdf>

de Manzano, Ö., Cervenka, S., Jucaite, A., Hellenäs, O., Farde, L., & Ullén, F. (2013). Individual differences in the proneness to have flow experiences are linked to dopamine D2-receptor availability in the dorsal striatum. *Neuroimage*, 67, 1-6.

Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 266-280.

Demontrond, P., & Gaudreau, P. (2008). Le concept de « flow » ou « état psychologique optimal » : État de la question appliquée au sport. *Staps*, 79(1), 9-21.

D'Intino, R.S., Goldsby, M.G., Houghton, J.D. & Neck, C.P. (2007). Self-leadership : a process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 105-120.

Dionne, L. (2004). La loyauté dans les relations hiérarchiques. *Revue Française De Gestion*, 30(152), 67-79.

Engel Small, E., & Rentsch, J. R. (2010). Shared leadership in teams: A matter of distribution. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 203-211.

Engeser, S. (2012). *Advances in flow research* (S. Engeser, Ed.). New York : Springer, 231 p.

Engeser, S., & Baumann, N. (2016). Fluctuation of flow and affect in everyday life: A second look at the paradox of work. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 105-124.

Engeser, S., & Schiepe-Tiska, A. (2012). Historical lines and an overview of current research on flow. Dans S. Engeser (Ed.), *Advances in flow research*, NewYork: Springer, 1-22.

Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A., & Lilien, G. L. (2003). *Market: Études et recherches en marketing* (3e éd.). Paris : Dunod, 672 p.

Fagerlind, A., Gustavsson, M., Johansson, G. & Ekberg, K. (2013). Experience of work-related flow: Does high decision latitude enhance benefits gained from job resources? *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 161-170.

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(4), 189-203.

Fong, C. J., Zaleski, D. J., & Leach, J. K. (2015). The challenge-skill balance and antecedents of flow: A meta-analytic investigation. *The Journal of Positive Psychology*, 10(5), 425-446.

Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a Multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126-138.

Forest, J., Mageau, G. A., Sarrazin, C., & Morin, E. M. (2011). "Work is my passion": The different affective, behavioural, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences De l'Administration*, 28(1), 17-30.

Fortin, M., & Gagnon, J. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (2e éd.). Montréal : Chenelière éducation, 632 p.

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.

Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.

Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (4^e éd.), Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 619 p.

Gjorevska, N., & Takács, S. (2016). Making organizations more meaningful: Linking spirituality, leadership and flow theory in the workplace. *An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings*, 113-121.

Goleman, D. (2009). *Cultiver l'intelligence relationnelle : Comprendre et maîtriser notre relation aux autres pour vivre mieux*. Paris : Robert Laffont, 569 p.

Gomez, C., & Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group & Organization Management*, 26(1), 53-69.

Gosselin, E. & Forget, H. (2015). Psychologie du travail 3.0. L'ère des neurosciences organisationnelles. *Le Journal des psychologues*, 6(329), 68-71.

Griffith, T.L. and Sawyer, J.E. (2010). Multilevel knowledge and team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 1003-1031.

Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychological Society*, 32, 87-106.

Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. Dans J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

Hackman, J. R., & Oldham, G. (1980). *Work Design*. Reading, MA: Addison-Wesley, 330 p.

Hassankhani, H., Aghdam, A. M., Rahmani, A., & Mohammadpoorfard, Z. (2015). The relationship between learning motivation and self efficacy among nursing students. *Research and Development in Medical Education*, 4(1), 97-101.

Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133-146.

Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press, 252 p.

Heyne, K., Pavlas, D., & Salas, E. (2011). An investigation on the effects of flow state on team process and outcomes. Dans *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 55th Annual Meeting*, Las Vegas, 475-479.

Hill, N. S., & Bartol, K. M. (2016). Empowering leadership and effective collaboration in geographically dispersed teams: effective collaboration in dispersed teams. *Personnel Psychology*, 69(1), 159-198.

Hinkin, T.R. (1998). A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121.

Hon, A. H. Y., & Chan, W. W. H. (2013). Team creative performance: The roles of empowering leadership, creative-related motivation, and task interdependence. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 199-210.

Hooker, C., & Csikszentmihalyi, M. (2003). Flow, creativity and shared leadership. Dans C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks: Sage Publications, 217-234.

Houffort N. & Vallerand, R.J. (2006). La passion envers le travail : les deux côtés de la médaille. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 2(1), 4-17.

Iacoboni, M. (2009). Imitation, empathy, and mirror neurons. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 653-670.

Ilgen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54(2), 129-139.

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.

Ilies, R., Wagner, D., Wilson, K., Ceja, L., Johnson, M., DeRue, S., & Ilgen, D. (2017). Flow at work and basic psychological needs: Effects on well-being: Flow at work and well-being. *Applied Psychology*, 66(1), 3-24.

Jackson, S. A. (2012). Flow. Dans R. M. Ryan. *The oxford handbook of human motivation*. New York : Oxford University Press, 127-140.

James, L. R., Demaree, R. G., et Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.

James, L. R., Demaree, R. G., et Wolf, G. (1993). "rwg": An assessment of within- group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306-309.

Jiang, X., Flores, H., Leelawong, R., & Manz, C. (2016). The effect of team empowerment on team performance A cross-cultural perspective on the mediating roles of knowledge sharing and intra-group conflict. *International Journal of Conflict Management*, 27(1), 62-87.

Johnson, J., Keiser, H., Skarin, E., & Ross, S. (2014). The dispositional flow scale-2 as a measure of autotelic personality: An examination of criterion-related validity. *Journal of Personality Assessment*, 96(4), 465-470.

Keeler, J. R., Roth, E. A., Neuser, B. L., Spitsbergen, J. M., Waters, D. J. M., & Vianney, J. (2015). The neurochemistry and social flow of singing: Bonding and oxytocin. *Frontiers in Human Neuroscience*, 9, 518.

Keller, J., & Bless, H. (2008). Flow and regulatory compatibility: An experimental approach to the flow model of intrinsic motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(2), 196-209.

King, M. F., & Bruner, G. C. (2000). Social desirability bias: A neglected aspect of validity testing. *Psychology and Marketing*, 17(2), 79-103.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1997). A model of work team empowerment. *Research in Organizational Change and Development*, 10, 131-167.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *The Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.

Kirkman, B.L., & Rosen, B. (2000). Powering up teams. *Organizational Dynamics*, 28(3), 48-66.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192.

Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., & Rosen, B. (2004). The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment and effectiveness. *Group & Organization Management*, 29(3), 334-368.

Klasen, M., Weber, R., Kircher, T. T. J., Mathiak, K. A., & Mathiak, K. (2012). Neural contributions to flow experience during video game playing. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 7(4), 485-495.

Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York : Guilford Press, 366 p.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York : Guilford Press, 427 p.

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.

Kouvonen, A., M. Kivimaki, J. Vahtera, T. Oksanen, M. Elovainio, T. Cox, M. Virtanen, J. Pentti, SJ Cox, & RG Wilkinson. (2006). Psychometric evaluation of a short measure of social capital at work. *Bmc Public Health*, 6(1), 251.

Kowal, J., & Fortier, M. S. (1999). Motivational determinants of flow: Contributions from self-determination theory. *The Journal of Social Psychology, 139*(3), 355-368.

Lainey, P., & Pelletier, K. (2016). *Devenir une organisation apprenante : Un apprentissage en trois volets : Individuel, en équipe et organisationnel*. Montréal : Éditions JFD, 204 p.

Lane, A., Luminet, O., Rimé, B., Gross, J. J., Timary, P., & Mikolajczak, M. (2013). Oxytocin increases willingness to socially share one's emotions. *International Journal of Psychology, 48*(4), 676-681.

Lan, J., Wong, C., Jiang, C., & Mao, Y. (2017). The effect of leadership on work-related flow: A moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal, 38*(2), 210-228.

Lecomte, J., & Aguerre, C. (2009). *Introduction à la psychologie positive*. Paris : Dunod, 310 p.

Lee, A., Willis, S., & Tian, A.W. (2017). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior, 1-20*.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management, 24*, 43-72.

Lin, C. P., & Joe, S. W. (2012). To share or not to share: Assessing knowledge sharing, interemployee helping, and their antecedents among online knowledge workers. *Journal of business ethics, 108*(4), 439-449.

Linley, P. A., Harrington, S., & Garcea, N. (2010). *Oxford handbook of positive psychology and work*. New York: Oxford University Press, 343 p.

Linsner, S. H. (2009). *Transformational leadership and 'flow': The mediating effects of psychological climate*, [doctoral thesis], Manhattan, Kansas State University, 150 p.

Lord, R., Diefendorff, J., Schmidt, A., & Hall, R. (2010). Self-regulation at work. *Annual Review of Psychology, 61*(1), 543-568.

Lorinkova, N., Pearsall, M., & Sims, H. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal, 56*(2), 573-596.

Lovelace, K.J., Manz, C.C. & Alves, J.C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374-387.

Luthans, F., Avey, J., Avolio, B., & Peterson, S. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.

Maeran, R., & Cangiano, F. (2013). Flow experience and job characteristics: Analyzing the role of flow in job satisfaction. *TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 20(1), 13-26.

Manz, C. C. & Neck, C. P. (1999). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (2nd ed.). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

Manz, C. C. & Sims, H. P., Jr. (1990). *SuperLeadership: Leading others to lead themselves*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

Manz, C. C. & Sims, H. P., Jr. (2001). *The new SuperLeadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler.

Martin-Krumm, C., Tarquinio, C., & Delle Fave, A. (2011). *Traité de psychologie positive* (1^{re} éd.). Bruxelles : De Boeck, 801 p.

Masal, D. (2015). Shared and transformational leadership in the police. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(1), 40-55.

Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 97-108.

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.

Medhurst, A.R. & Albrecht, S.L. (2016). Salesperson work engagement and flow: A qualitative exploration of their antecedents and relationship. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11(1), 22-45.

Mendonca, A. J., Mishra, N. & Dash, S. S. (2015). Understanding Flow among Academicians. Dans Charmine E. J. Härtel, Wilfred J. Zerbe, Neal M. Ashkanasy (ed.) *New Ways of Studying Emotions in Organizations*, Research on Emotion in Organizations, Volume 11, Emerald Group Publishing Limited, 397-421.

Mohammed, S., Ferzandi, L., & Hamilton, K. (2010). Metaphor no more: A 15-year review of the team mental model construct. *Journal of Management*, 36(4), 876-910.

Moneta, G. B. (2012). On the measurement and conceptualization of flow. Dans S. Engeser, *Advances in flow research* (ed.). New York : Springer, 23-50.

Moneta, G., & Csikszentmihalyi, M. (1996). The effect of perceived challenges and skills on the quality of subjective experience. *Journal of Personality*, 64(2), 275-310.

Morin, E. M., & Aubé, C. (2007). *Psychologie et management* (2e éd.). Montréal : Chenelière éducation, 477 p.

Mulligan-Pittarelli, M. (2015). *Flow experience in teams: The role of shared leadership*, [mémoire de maîtrise], Montréal, École des hautes études commerciales, 88 p.

Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of Flow. Dans C. R. Snyder & J. S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, New York : Oxford University Press, 89-105.

Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2009). Flow theory and research. Dans C. R. Snyder & S. J. Lopez, *Oxford handbook of positive psychology* (2nd ed.). New York : Oxford University Press, 195-206.

Neck, C.P. & Houghton, J.D. (2006). Two decades of self - leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.

Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120-S138.

Nunnally, J. C. (1994). *Psychometric theory* (3th ed.). New York : McGraw-Hill, 752 p.

Oortmerssen, v., L.A, Woerkum, v., C.M.J, & Aarts, N. (2015). When interaction flows: An exploration of collective creative processes on a collaborative governance board. *Group & Organization Management*, 40(4), 500-528.

Pearce, C., & Sims, H. (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.

Pearce, C. L., Sims, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond. *Journal of Management Development*, 22(4), 273-307.

Peifer, C., Schächinger, H., Engeser, S., & Antoni, C. H. (2015). Cortisol effects on flow-experience. *Psychopharmacology*, 232(6), 1165-1173.

Pépin, R. (2010). *Gestion des équipes de travail*. Trois-Rivières : Éditions SMG, 334 p.

Perry, M. L., Pearce, C. L., & Sims, H. P. (1999). Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(3), 35-51.

Peters, P., Poutsma, E., Van der Heijden, Beatrice I. J. M, Bakker, A. B., & Bruijn, T. d. (2014). Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow: New ways to work. *Human Resource Management*, 53(2), 271-290.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.

Rizzolatti, G. (2005). The mirror neuron system and imitation. Dans S. Hurley & N. Chater (Eds.), *Perspectives on Imitation: From Neuroscience to Social Science: Vol. 1. Mechanisms of imitation and imitation in animals* (pp. 55-76). Cambridge, MA : MIT Press.

Rodríguez-Sánchez, A., Salanova, M., Cifre, E., & Schaufeli, W. B. (2011). When good is good: A virtuous circle of self-efficacy and flow at work among teachers. *Revista De Psicología Social*, 26(3), 427-441.

Rousseau, V., & Aubé, C. (2016, published online). When leaders stifle innovation in work teams: The role of abusive supervision. *Journal of Business Ethics*.

Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006a). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570.

Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006b). Le fonctionnement interne des équipes de travail : Conception et mesure. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 38(2), 120-135.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Sahoo, F. M. (2015). Flow experience and workplace well-being. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 41(2), 189-198.

Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22.

Salanova, M., Rodriguez-Sanchez, A. M., Schaufeli, W. B., & Cifre, E. (2014). Flowing together: A longitudinal study of collective efficacy and collective flow among workgroups. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 148(4), 435-455.

Sawyer, K. (2007). *Group genius: The creative power of collaboration*. New York : Basic Books, 274 p.

Schaubroeck, J., Lam, S.S.K. and Peng, A.C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.

Schiepe-Tiska, A., & Engeser, S. (2012). Flow in nonachievement situations. Dans S. Engeser (Ed.), *Advances in flow research* (pp. 87–107). New York : Springer Science.

Seibert, S., Wang, G., & Courtright, S. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.

Shamir, B. et Y. Lapidot (2003). Shared Leadership in the Management of Group Boundaries: A Study of Expulsions From Officers' Training Courses. Dans *Shared Leadership : Reframing the Hows and Whys of Leadership* (pp. 235-247), Californie, Thousand Oaks : Sage Publications.

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.

Simmons, M. J. (2015). *The relationship between leadership and flow – a daily diary study*, [master's thesis], Manhattan, Kansas State University, 40 p.

Sin, H., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader-member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1048-1057.

Smith, M. B., Koppes Bryan, L., & Vodanovich, S. J. (2012). The counter-intuitive effects of flow on positive leadership and employee attitudes: Incorporating positive psychology into the management of organizations. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(3), 174-198.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 1239-1251.

Stage, F. K., Carter, H. C., & Nora, A. (2004). Path analysis: An introduction and analysis of a decade of research. *The Journal of Educational Research*, 98(1), 5-12.

Steele, J. P., & Fullagar, C. J. (2009). Facilitators and outcomes of student engagement in a college setting. *The Journal of Psychology*, 143(1), 5-27.

Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston : Pearson A & B, 980 p.

Tremblay, M., & Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel : L'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. *Gestion*, 30(2), 60-68.

Tung, H., & Chang, Y. (2011). Effects of empowering leadership on performance in management team. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 2(1), 43-60.

Vallerand, R.J., Blanchard, C., Mageau, G.A., Koestner, R., Ratelle, C.F., Léonard, M., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme : On obsessive and harmonious passion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756-767.

van den Hout, J. J. J., Davis, O. C., & Walrave, B. (2016). The application of team flow theory. Dans L. Harmat, F. Ø. Andersen, F. Ullén, J. Wright, & G. Saldo (Eds.), *Flow experience : Empirical research and application*. New York : Springer, 233-247.

Van Ittersum, K. W. (2013). *Flow as a positive state : antecedents and outcomes of flow states*, [master thesis], Manhattan, Kansas State University, 67 p.

Vogt, C. P. (2005). Maximizing human potential: Capabilities theory and the professional work environment. *Journal of Business Ethics*, 58(1-3), 111-123.

Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145-180.

Walker, C. J. (2010). Experiencing flow: Is doing it together better than doing it alone? *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 3-11.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wensling, T. S. et Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *The Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 744-757.

Zubair, A., & Kamal, A. (2015). Work related flow, psychological capital, and creativity among employees of software houses. *Psychological Studies*, 60(3), 321-331.

Zumeta, L., Basabe, N., Wlodarczyk, A., Bobowik, M., & Paez, D. (2016). Shared flow and positive collective gatherings. *Anales De Psicología*, 32(3), 717-727.