



HAL
open science

Comportements innovants et prosociaux au travail : déterminants organisationnels et psychosociaux et contextes de changement organisationnel

Merielly Greicy Dornelas Muzi

► **To cite this version:**

Merielly Greicy Dornelas Muzi. Comportements innovants et prosociaux au travail : déterminants organisationnels et psychosociaux et contextes de changement organisationnel. Psychologie. Université de Lille, 2020. Français. NNT : 2020LILUH050 . tel-03905721

HAL Id: tel-03905721

<https://theses.hal.science/tel-03905721v1>

Submitted on 19 Dec 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE de LILLE

École Doctorale SHS

Laboratoire PSITEC (Psychologie : Interactions, Temps, Émotions,
Cognitions) ULR 4072

THÈSE DE DOCTORAT

En vue de l'obtention du grade de Docteur d'université, Section 16

Spécialités : Psychologie sociale, Psychologie du travail et des Organisations

Présentée et soutenue publiquement le 18 Décembre 2020 par

Merielly DORNELAS MUZI

**Comportements innovants et prosociaux au
travail : déterminants organisationnels et
psychosociaux et contextes de changement
organisationnel**

Membres du jury

Pascale DESRUMAUX, Professeure de Psychologie du Travail et des Organisations,
Université de Lille (Directrice de thèse)

Adalgisa BATTISTELLI, Professeure de Psychologie du Travail et des Organisations,
Université de Bordeaux (examinateur)

Eric DOSE, Maître de Conférences associé en Psychologie du Travail et des Organisations,
Université de Lille (examinateur)

Sabine POHL, Professeure de Psychologie Economique et de Psychologie des
Organisations, Université Libre de Bruxelles (présidente du jury et rapporteure)

Angelo SOARES, Professeur Titulaire au Département d'Organisation et Ressources
Humaines de l'École des Sciences de la Gestion à l'Université du Québec à Montréal (rapporteur)

Sommaire

RESUME	7
ABSTRACT	9
REMERCIEMENTS	11
INTRODUCTION GENERALE	12
CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE	20
1.1. LE CHANGEMENT, OPPORTUNITE ET DEFI	20
1.1.1 <i>Le modèle de Lewin : décristallisation, déplacement et cristallisation</i>	20
1.1.2 <i>L'organisation face au(x) changement(s)</i>	21
1.1.3 <i>Typologie du changement organisationnel</i>	22
1.1.4 <i>Les phases du changement organisationnel (Bareil & Savoie, 1999)</i>	23
1.1.5 <i>Les exigences de la mise en œuvre du changement, résistance, accompagnement</i>	24
1.1.6 <i>Le changement dans le monde du travail : Comment les organisations le vivent-elles ?</i>	26
1.1.7 <i>Le développement organisationnel</i>	31
1.2. LE COMPORTEMENT INNOVANT AU TRAVAIL	34
1.2.1 <i>Introduction aux comportements innovants</i>	34
1.2.2 <i>Typologie de l'innovation</i>	36
1.2.3 <i>Modélisations de l'innovation</i>	37
1.2.4 <i>Les antécédents du comportement innovant au travail</i>	40
1.2.5 <i>Le climat organisationnel et d'innovation</i>	43
1.2.6 <i>Climat d'équipe et comportement innovant au travail</i>	47
1.2.7 <i>Le climat favorable à l'innovation</i>	50
1.3. LA QUALITE DES ECHANGES LEADER-MEMBRE (LMX)	52
1.3.1 <i>Le rôle du leader dans les relations avec les subordonnés</i>	52
1.3.2 <i>La théorie de l'échange social</i>	53
1.3.3 <i>Le rôle des échanges LMX dans les comportements innovants au travail</i>	55
1.3.4 <i>Le rôle modérateur de la résistance au changement</i>	56
1.4. LE BIEN-ETRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL	57
1.4.1 <i>Le bien-être : fondements théoriques et approches critiques</i>	57
1.4.2 <i>L'approche inductive et la complémentarité</i>	59
1.4.3 <i>Spécificités du bien-être psychologique au travail : Une conceptualisation contextualisée</i> ...	60
1.5 LE COMPORTEMENT PROSOCIAL.....	61
1.5.1 <i>Comportement prosocial dans le contexte organisationnel</i>	62
1.5.2 <i>Conséquences des comportements prosociaux sur l'organisation</i>	63

1.5.3	<i>Approches des comportements prosociaux.....</i>	64
1.5.4	<i>Variables impactant les comportements prosociaux.....</i>	66
1.6	CONDITIONS DE TRAVAIL ET CHARGE DE TRAVAIL.....	69
1.6.1	<i>Conditions de travail, résistance au changement et santé psychologique au travail.....</i>	69
1.6.2	<i>Charge de travail et comportement innovant au travail.....</i>	71

CHAPITRE 2 : ETUDE 1 PORTANT SUR L'ENTREPRISE EN CIFRE
73

COMPORTEMENTS INNOVANTS AU TRAVAIL DANS LA SIDERURGIE : LIENS AVEC LA RESISTANCE AU CHANGEMENT, LE CLIMAT VERS L'INNOVATION AU TRAVAIL, LE LEADERSHIP A L'INNOVATION, LES ECHANGES LEADER ET MEMBRE (LMX) ET LE BIEN-ETRE.....73

2.1.	INTRODUCTION A L'ETUDE 1.....	73
2.2	LA RELATION D'ECHANGES LEADER/MEMBRE (LMX).....	74
2.2.1.	<i>Généralités.....</i>	74
2.2.2	<i>Définitions de la qualité des échanges leader/membre.....</i>	75
2.3.	L'APPROCHE DU LEADERSHIP	77
2.3.1.	<i>Construction d'un partenariat.....</i>	77
2.3.2.	<i>Expansion du partenariat au niveau des groupes et du réseau organisationnel.....</i>	78
2.4.	LE COMPORTEMENT DANS LES RELATIONS SOCIALES DU TRAVAIL.....	78
2.4.1.	<i>Liens entre l'échange leader-membre et les comportements prosociaux</i>	79
2.5	COMPORTEMENT PROSOCIAL AU TRAVAIL	81
2.5.1	<i>Comportement prosociaux, motivation et satisfaction.....</i>	83
2.6	COMPORTEMENT INNOVANT AU TRAVAIL	84
2.6.1	<i>Comportement innovant, motivation et satisfaction.....</i>	85
2.6.2	<i>Bien-être, motivation au travail et satisfaction des besoins psychologiques.....</i>	86
2.7.	METHODOLOGIE.....	87
2.7.1	CHOIX ET DESCRIPTIONS DES OUTILS.....	88
2.8	RESULTATS	91
2.8.1	<i>Analyses de corrélations</i>	91
2.8.2	<i>Les analyses de régression</i>	92
2.8.4	<i>Analyse de médiation</i>	93
2.9	DISCUSSION DE L'ETUDE 1.....	94
2.10	LIMITES DE L'ETUDE 1	96
2.11	IMPLICATIONS PRATIQUES DE L'ETUDE 1.....	98

CHAPITRE 3 : ETUDE 2 COMPORTEMENTS INNOVANTS AU TRAVAIL : EFFETS DES

ECHANGES LEADER ET MEMBRE (LMX) ET DU CLIMAT DE TRAVAIL ET EFFETS MEDIEATEURS DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT ET DE LA SATISFACTION DES BESOINS PSYCHOLOGIQUES 100

3.1. INNOVATION ET COMPORTEMENT INNOVANT AU TRAVAIL : DEFINITIONS.....	100
3.2 CLIMAT A L'INITIATIVE ET COMPORTEMENT INNOVANT	101
3.3. LMX ET COMPORTEMENT INNOVANT	102
3.4. SATISFACTION DES BESOINS PSYCHOLOGIQUES ET COMPORTEMENT INNOVANT	103
3.5. RESISTANCE AU CHANGEMENT ET COMPORTEMENT INNOVANT	103
3.6. UN CHANGEMENT NECESSAIRE	104
3.7. LA RESISTANCE AU CHANGEMENT	105
3.7.1 <i>Que signifie la résistance ?</i>	105
3.7.2 <i>Qui est concerné et comment se manifeste la résistance au changement ?</i>	106
3.7.3 <i>Quelles peuvent être les sources de l'apparition d'une résistance ?</i>	107
3.7.4 <i>Quelles sont les conséquences de la résistance ?</i>	108
3.7.5 <i>Comment gérer la résistance ?</i>	109
3.7 <i>Modèle des phases de préoccupations de Bareil</i>	110
3.8 <i>Peut-on mesurer la résistance au changement ?</i>	111
3.8. LA SATISFACTION DES BESOINS PSYCHOLOGIQUES ET LA CAPACITE D'INNOVATION	113
3.8.1. <i>La théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985, 2000)</i>	113
3.8.2. LES TROIS BESOINS PSYCHOLOGIQUES	113
3.8.3. <i>Le comportement innovant et la satisfaction des besoins psychologiques</i>	114
3.8.4. <i>Le rôle du climat vers l'initiative dans la satisfaction des besoins psychologiques</i>	115
3.8.5 <i>Le leader et son rôle dans la satisfaction des besoins psychologiques</i>	116
3.8.6. LE LEADERSHIP ET LE LMX.....	117
3.9 EMERGENCE ET INFLUENCE DE LA THEORIE DE L'ECHANGE LEADER-MEMBRE	118
3.9.1 <i>Un processus d'échange en trois phases</i>	119
3.9.2 <i>Deux types de relations : endogroupe, exogroupe</i>	120
3.9.3 <i>Les dimensions d'une relation de qualité LMX</i>	121
3.9.4 <i>Conséquences d'une relation leader-membre de qualité</i>	121
3.9.5 <i>LMX, soutien à l'autonomie et besoins psychologiques</i>	122
3.9.6 <i>Le climat innovant et le soutien aux besoins psychologiques</i>	124
3.10 PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES DE L'ETUDE 2	125
3.11 METHODOLOGIE	131
3.11.1 <i>Participants de l'étude 2</i>	131
3.11.2 <i>Choix et descriptions des outils</i>	132

3.12 RESULTATS	133
3.12.1 <i>Analyse des moyennes et corrélations</i>	133
3.12.2 <i>Analyses des régressions</i>	135
3.12.3 <i>Analyse des médiations</i>	136
3.13 DISCUSSION DE L'ETUDE 2	137
3.14 LIMITES.....	141
3.15 CONCLUSION.....	143

CHAPITRE 4: ETUDE 3 COMPORTEMENTS INNOVANTS AU TRAVAIL : EFFETS DU CLIMAT ET DU LMX ET EFFETS MEDIEATEURS DE LA SATISFACTION DES BESOINS PSYCHOLOGIQUES

145

4.1 INTRODUCTION.....	145
4.2 LES COMPORTEMENTS INNOVANTS AU TRAVAIL	147
4.2.1 <i>Climat tourné vers l'initiative</i>	149
4.2.2 <i>Climat tourné vers l'initiative et comportements innovants</i>	150
4.3 LE LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX)	151
4.3.1 <i>LMX et comportements innovants</i>	152
4.4 LES TROIS BESOINS PSYCHOLOGIQUES	153
4.4.1 <i>Satisfaction des besoins psychologiques et comportements innovants</i>	154
4.4.2 <i>Satisfaction du besoin de compétences et comportements innovants</i>	154
4.4.3 <i>Satisfaction du besoin d'autonomie et comportements innovants</i>	155
4.4.4 <i>Satisfaction du besoin d'affiliation et comportements innovants</i>	155
4.4.5 <i>Satisfaction des besoins psychologiques et climat</i>	155
4.4.6 <i>Satisfaction des besoins psychologiques et LMX</i>	156
4.4.7 <i>Le rôle médiateur des besoins psychologiques</i>	157
4.5 METHODOLOGIE	158
4.5.1 <i>Participants de l'étude 3</i>	158
4.5.2 <i>Procédure et choix des outils</i>	159
4.6 RESULTATS DE L'ETUDE 3	161
4.6.1 <i>Moyennes et corrélations</i>	161
4.6.2 <i>Régressions</i>	162
4.6.3 <i>Analyses de médiations</i>	163
4.7 DISCUSSION DE L'ETUDE 3	164
4.8 LIMITES.....	166
4.9 CONCLUSION ET IMPLICATIONS PRATIQUES DE L'ETUDE 3	167
4.10 IMPLICATIONS PRATIQUES	169

CHAPITRE 5 : ETUDE 4 LES COMPORTEMENTS INNOVANTS AU TRAVAIL DANS LE SECTEUR BANCAIRE : QUELS EFFETS DU CLIMAT D'INNOVATION, DU SOUTIEN DU LEADER A L'INNOVATION ET QUEL ROLE MEDiateUR DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL ?171

5.1 INTRODUCTION.....	171
5.2 LES COMPORTEMENTS INNOVANTS AU TRAVAIL	173
5.3 CLIMAT D'INNOVATION DANS L'EQUIPE, UN ANTECEDENT DU COMPORTEMENT INNOVANT AU TRAVAIL	174
5.4 SOUTIEN DU LEADER A L'INNOVATION, UN ANTECEDENT DU COMPORTEMENT INNOVANT AU TRAVAIL.....	176
5.5 <i>Bien-être psychologique au travail (BEPT) en tant que médiateur entre le climat d'innovation dans l'équipe, le soutien du leader à l'innovation, et le comportement innovant au travail.....</i>	178
5.6 METHODE	181
5.6.1 <i>Contexte de l'étude</i>	181
5.6.2 <i>Questionnaire et échelles de mesure</i>	181
5.6.3 <i>Participants de l'étude 4</i>	183
5.6.4 <i>Méthodes d'analyse</i>	184
RESULTATS DE L'ETUDE 4	184
5.7.1 <i>Statistiques descriptives.....</i>	184
5.7.2 <i>Analyse de médiations.....</i>	185
5.8 DISCUSSION DE L'ETUDE 4	188
5.9 LIMITES ET IMPLICATIONS POUR LA RECHERCHE	190
5.10 IMPLICATIONS PRATIQUES	192
5.11 CONCLUSION.....	192
DISCUSSION GENERALE DE LA THESE	194
LIMITES DE LA THESE ET PISTES DE RECHERCHE FUTURES.....	198
CONSIDERATIONS FINALES	201
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	203

Résumé

L'innovation au travail représente aujourd'hui une condition cruciale pour le succès et la compétitivité des organisations (West & Farr, 1990). Elle est aussi un facteur essentiel non seulement pour la survie des organisations mais également pour l'amélioration des conditions de vie au travail.

Cette thèse s'insère dans le champ traitant du comportement innovant des individus et de ses déterminants et modérateurs dans le but d'identifier les moyens pour développer des comportements innovants et prosocial (Desrumaux et al., 2012 ; Jafri, 2010 ; de Jong et den Hartog, 2010). Pour soutenir le champ d'application de cette recherche, la théorie d'auto-détermination peut aussi fournir une contribution importante à l'étude du comportement innovant et comportement prosocial au travail, parce qu'elle identifie différents types de motivation en fonction du degré d'auto-détermination que la personne perçoit dans ses actions.

Les objectifs de cette recherche ont été d'investiguer un ensemble des variables organisationnelles et psychosociales qui favorisent l'apparition des conduites innovantes et prosociales au travail et le développement (de la génération d'idées jusqu'à la concrétisation) de comportements les plus pertinents au sein de l'organisation. La compréhension de ces relations permettra à la fois de tester dans un premier temps, un modèle statistique qui permettra dans un second temps de développer des préconisations pour encourager ces comportements innovants et positifs au travail.

La thèse a exploré les différents mécanismes par lesquels certains inducteurs seraient liés à des comportements innovants ou susceptibles de développer la qualité de vie au travail. De surcroît, cette thèse vise à suggérer à l'organisation des propositions d'action pour développer chez les travailleurs les moyens d'être motivés et plus investis dans la réussite des innovations dont elle a besoin.

Cette thèse apporte un regard nouveau sur le comportement innovant mais également sur la satisfaction des besoins. En effet, les recherches ont la plupart du temps, mis en évidence l'effet des trois besoins psychologiques sur les perceptions ou le comportement individuel.

Dans la première étude, dans le cadre d'une recherche CIFRE, nous avons testé les liens entre la résistance au changement, les échanges leader-membres, la motivation, la satisfaction de besoins psychologiques en tant que variable médiatrice et le comportement innovant au travail et le bien-être au travail.

Dans l'étude 2, auprès de 198 participants, nous avons mesuré les effets de la résistance au changement et de la satisfaction de besoins psychologiques en tant que variables médiatrices. Au niveau des résultats, les effets de médiations par la satisfaction des besoins psychologiques indiquent des effets indirects et directs. De plus, nous avons noté une absence de liens dans cette étude avec la résistance au changement.

L'étude 3, auprès de 119 participants, montre que, seule, la satisfaction du besoin de compétence est liée aux comportements innovants. L'effet du climat sur les comportements innovants n'est d'ailleurs médiatisé que par la satisfaction du besoin de compétence. La satisfaction du besoin de compétence constitue le seul médiateur significatif dans cette étude.

L'étude 4 visait à examiner les liens entre le climat d'innovation dans l'équipe de travail et le soutien du leader à l'innovation et, les comportements innovants au travail en tant que résultantes. Nous avons cherché à savoir si le BEPT agissait comme un médiateur spécifique d'une part entre le climat d'innovation dans l'équipe de travail et d'autre part le soutien au leader de l'innovation et les CIT. 100 participants issus de deux grandes entreprises du secteur bancaire français ont complété un questionnaire. Des analyses de corrélations montrent des liens entre toutes les variables. Les analyses de médiations montrent que le BEPT a un effet indirect entre d'une part, le climat d'innovation et d'autre part, le soutien du leader à l'innovation avec les CIT.

Mots-clés : Comportement Innovant au Travail, Comportement Prosociaux, Bien-être au Travail ;
Changement Organisationnel

Abstract

Innovation is defined as the introduction and volunteer execution, within a role, a team or the organization, of a set of new ideas and key processes that creates value to people, to the organization itself or to the entire society (West & Far, 1990).

This PhD thesis deals with the field of innovative behavior of individuals and with their determinants and moderators variables aiming the identification of leverages to develop such innovative and prosocial behaviors (Jafri, 2010; Janssen, 2000; de Jong et den Hartog, 2010; Desrumaux et al., 2012). To support the application of this research, the auto-determination theory gives an important contribution to the study of these positive behaviors once it identifies several motivation factors in function of the auto-determination level that a person perceives in its own actions.

Therefore, the objectives of this research were to investigate a set of variables that promotes the occurrence of innovative and prosocial behaviors at work and that increases them within an organization. The variables (dependent or independent) related to positive behaviors at work is the basis of the behavioral modelling that is expected to enable the prediction of such behaviors and the identification of effective acts to enhance them at work.

In this frame, the thesis explored different mechanisms for which certain factors raise a set of behaviors that are susceptible to preserve or increase the quality of professional life of individuals. Moreover, this thesis intends to deliver to the organization effective set of actions that might promote the motivation and innovative behavior of individuals and teams needed by the organization.

This thesis brings a new approach to the innovative behavior and to the satisfaction of individual needs. Indeed, researches have put in evidence the effect of the satisfaction of the three main psychological needs over the perception and behavior of individuals.

This thesis was realized in 4 studies. In the study #1, the correlations between variables like motivation and resistance to change with innovative behavior and well-being at work were tested. Despite the reduced sampling size, the results showed the motivation as an inductor variable to both innovative behavior and well-being.

In the study #2, resistance to change and satisfaction of psychological needs were tested as

mediators variables. The purpose was to verify how they impact the innovative behavior. The results showed that the satisfaction of psychological needs had a significant impact whereas the resistance to change did not present significant impact, neither negative nor positive.

The study #3 has shown that the satisfaction of competence needs acts positively into innovative behaviors. The effect of climate at work was shown to be mediated by the satisfaction of competence needs. This study showed that the satisfaction of competence needs is the only effective mediator to promote innovative behaviors.

The study #4 aimed to verify the links between innovative behaviors and climate at work with the support of the leader. The tested hypothesis was to determine if well-being at work acts as a specific mediator between innovative climate at work and effective leader support with innovative behavior. Correlations have shown an effective link between these variables and the mediation analysis has partially confirmed the hypothesis, showing that the well-being at work has an indirect effect over the other variables.

Key words: Innovative behavior at work, prosocial behavior, well-being at work, organizational change

Remerciements

Un long chemin s'achève, avec plusieurs nuances comme une journée vers au bord de la mer. Dans la certitude de contempler le soleil dans l'horizon, quelques brouillard et hauts montés, ont fait de ce projet parfois presque impossible, mais il est là depuis quelques aléas d'un objet de recherche et du quotidien. Il fallait conclure avec certaines adaptations.

C'est dans ce contexte que je présente mes remerciements du plus profond et intense qu'on peut percevoir devant la mer à ma directrice de thèse, à Mme. Prof. Desrumaux : toujours à l'écoute, patiente et très disponible tout au long de la réalisation de cette thèse. Une vraie inspiration. Son aide et le temps qu'elle a bien voulu me consacrer et sans qui cette thèse n'aurait jamais vu le jour. Avoir la chance de développer ce projet sous son regard c'était plus qu'un privilège, c'est un honneur ! C'est pourvoir marcher sans doute qu'on va y arriver au but.

Je tiens à remercier la Société qui a permis le démarrage du programme de thèse et participé à cette recherche en donnant son soutien avec la Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE). A tous et toutes travailleurs qu'ont reçu et répondu aux questionnaires de cette recherche.

Aux étudiants du Master 1 (Promo 2015/2016) et Master 2 (Promo 2016/2017) qui ont suivi mes propositions et se sont intéressés à mon modèle, mes sincères remerciements et reconnaissance pour la participation sur ce projet : je mesure le caractère inestimable de nos collaborations et de l'aide de chacun et chacune !

Merci beaucoup aux membres et les étudiant-e-s du Laboratoire Psitec et l'Axe Justice et Travail : les moments qui j'y passaient et les échanges tenus ; pour l'organisation avec les moyens possibles ; les séminaires participés vont rester enregistré dans mon parcours.

Je voudrais remercier Mesdames et Messieurs les membres de ce jury de thèse d'avoir accepté d'évaluer ma thèse en faisant partie de mon jury de cette thèse : quel honneur pour moi avoir tels personnalités à ce moment !

Toute mon affection à ma famille qui me soutient de l'autre côté de l'Atlantique et tout particulièrement à mon époux Marcos qui a été la vraie passerelle sur cet océan et qui m'a tenu la main pendant ce chemin sans mesurer aucun effort, surtout ces derniers mois de grandes épreuves. A mes fils Raphael et Thomas : vous êtes nées avant la conclusion de ce projet afin d'être ma motivation !

Introduction Générale

Les organisations sont constamment confrontées à des changements. La mondialisation et l'avènement des technologies de l'information et de la communication impliquent une nécessité pour les entreprises de devoir constamment s'adapter à de nombreux bouleversements. Le défi pour elles est de mettre en place des changements tout en s'assurant que ces derniers seront efficaces et acceptés par leurs employés.

Le changement repose sur des décisions amenant à redéfinir les rôles des collaborateurs dans les équipes dans une organisation. Les conséquences en sont par exemple, la modification ou la création de postes, de nouvelles missions et de nouvelles compétences. Les changements sont multiples et peuvent concerner l'organisation du travail (horaires, secteurs, clientèle), les responsabilités et délégations du personnel, les structures de l'entreprise (organigramme, locaux, prises de participations) et le cadre technologique de l'activité (travail collaboratif, TIC, etc.).

L'année 2020 a connu des changements majeurs. Un bouleversement sanitaire, l'émergence d'une nouvelle maladie, a impacté le travail et les organisations. La pandémie a entraîné une réorganisation des conduites ainsi que l'instauration de mesures de prévention contre la propagation du virus Covid-19 ou encore l'acquisition de nouvelles compétences, comme le télétravail. Face à cela, il était normal de croire qu'une fois le changement opératif, des ajustements seraient nécessaires pour retourner à l'état antérieur. Toutefois, ce retour est impossible. En effet, le processus de changement est continu et reste opératif.

Le monde du travail est, depuis 30 décennies, régi par la compétitivité des entreprises sur un marché toujours plus exigeant et en demande d'investissements. Les individus se doivent, plus que jamais, d'adopter des comportements proactifs au sein de leur organisation (s'articulant autour de comportements prosociaux et innovants). Une telle exigence d'intégration des objectifs organisationnels en tant que responsabilités individuelles, même en bas de l'échelle hiérarchique, ouvre de nombreuses perspectives d'études. En effet, la littérature existante sur l'innovation s'articule autour de deux approches différentes. Si l'une s'intéresse à l'étude des antécédents du comportement innovant au travail, l'autre est plus centrée sur l'étude du processus d'innovation. Ces deux approches ont permis l'émergence de plusieurs résultats et modèles théoriques sur les processus d'innovation individuels et en équipe. Les comportements innovants des employés dans leur travail sont des ressources indispensables pour assurer un fonctionnement adéquat des

organisations » (Amabile, 1988 ; Battistelli, Montani & Odoardi, 2013 ; Kanter, 1988 ; West & Farr, 1990). La recherche s'applique alors à identifier les conditions de travail qui favorisent l'acceptation de processus innovants, notamment les pratiques, ressources et stratégies organisationnelles. Ainsi, il paraît essentiel de comprendre les facteurs favorables à l'apparition et à la mise en œuvre de tels comportements chez un individu, par l'analyse d'éléments déclencheurs tels que les caractéristiques personnelles, les conditions de travail ou l'environnement organisationnel.

Cet engouement pour l'innovation soulève également des interrogations sur ses effets sur la santé et la qualité de vie des individus, et plus particulièrement sur leur bien-être psychologique, notamment dans un contexte de demande constante et d'accroissement de la flexibilité mais aussi de la précarité de l'emploi. Plusieurs travaux cités par Biétry et Creusier (2013, p. 24) montrent que le bien-être aurait des incidences positives sur la créativité et la qualité du travail dans les organisations » (Lyubomirsky, Sheldon, & Schkade, 2005), l'augmentation des comportements prosociaux (Lee & Allen, 2002 ; Podsakoff et al., 2000 ; Smith, Organ, & Near, 1983), la productivité au sein des organisations (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002) et la satisfaction des clients (Schneider et al., 2003). De même, des études ont montré que le bien-être facilitait la performance des personnes au travail (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001 ; Wright, Cropanzano, Denney, & Moline, 2002, cité dans Dagenais-Desmarais, 2010, p. 14) et le succès de carrière objectif et subjectif (Dose et al., 2018).

Du point de vue des entreprises, la promotion du bien-être s'avère plus avantageuse dans la durée car elle permet une lutte de longue haleine contre le stress et l'épuisement professionnel. Le bien-être est aujourd'hui perçu comme l'un des antécédents d'une efficacité organisationnelle optimale. Il pourrait servir d'argument de séduction pour les entreprises désireuses de remédier à la pénurie de compétences engendrée par le départ massif des baby-boomers (Creusier, 2013). Une organisation qui offre un climat de travail promouvant le bien-être possède une valeur ajoutée indéniable au regard du marché du travail, et ce particulièrement auprès des générations Y et Z, dont la vision du travail diffère sensiblement de celle des précédentes générations (X et baby-boomers). Un tel constat incite fortement les chercheurs à s'intéresser à l'étude de variables positives telles que le bien-être afin d'identifier les facteurs favorisant l'apparition de ses effets bénéfiques chez les travailleurs.

Dans le contexte économique et social actuel, le développement des comportements

innovants et prosociaux est nécessaire pour mener à bien les transformations auxquelles les organisations sont confrontées. L'innovation au travail est de nos jours une condition *sine qua none* de la réussite et de la compétitivité des organisations (West & Farr, 1990). La compétition globale entre les entreprises les conduit par exemple à mettre en place des méthodes et pratiques d'amélioration continue. Ainsi, certaines organisations proposent la participation en groupe d'un large nombre de travailleurs dans la résolution des problèmes (Bessant & Francis, 1999). Ces méthodes sont appliquées depuis des années dans la société dans laquelle le projet de CIFRE et la recherche de thèse s'est déroulée. Dans cette entreprise, les salariés participent à des groupes de travail sur la base du volontariat.

Le scénario économique actuel, marqué par des transformations économiques et sociales constantes, oblige les organisations à se renouveler et à innover en permanence. Les restructurations visant à s'adapter aux exigences économiques se font de plus en plus nécessaires, notamment en raison de la stagnation du marché et de la compétition inégale avec le marché asiatique. Par exemple, ainsi, bien qu'étant un des leaders mondiaux, dans la production de l'acier inox, l'entreprise « X » (partenaire à ce projet de thèse), souffre de la surcapacité de ses outils ; pour s'adapter à la faible demande, il lui faut trouver de nouvelles stratégies de flexibilisation, qui impactent nécessairement son environnement de travail.

Notre projet initial avait pour objectif de cibler les études sur un segment du marché. Toutefois, le recueil de données sur le terrain de la CIFRE auprès d'un large échantillon s'étant avéré difficile, nous avons décidé de diversifier l'échantillon et le contexte du programme de recherche en diffusant le questionnaire dans d'autres secteurs. Nous avons recueilli les réponses en nous efforçant de prendre en compte, dans nos outils de mesure, la singularité du travailleur, du domaine de travail et du profil de métier ainsi que des secteurs.

L'innovation au travail est, non seulement, une condition importante de développement, de réussite et de capacité concurrentielle des entreprises (West & Farr, 1990) mais elle est aussi un facteur essentiel à la survie des organisations et d'amélioration des conditions de vie au travail. L'innovation se définit comme *l'introduction et l'application volontaire, dans un groupe ou une organisation, d'idées et de processus nouveaux et importants destinés à apporter des bénéfices significatifs à l'individu, à l'organisation ou à toute la société* (West & Far, 1990).

Le comportement innovant, semble permis « *par des environnements de travail dans les organisations qui permettent aux acteurs de ne pas s'en tenir à ce qui est imposé strictement dans*

leur travail » (Kanter, 1988). Les valeurs et la justice des organisations exercent un rôle non négligeable dans le développement de la performance innovante (Montani & Odoardi, 2012 ; Montani, Odoardi & Battistelli, 2013). Dans ces mêmes travaux, les auteurs examinent également les influences de l'engagement des travailleurs sur les conduites innovantes. Ces dimensions organisationnelles, notamment l'engagement affectif et le climat du groupe, jouent aussi un fort rôle médiateur dans le lien entre le comportement innovant et les pratiques de gestion (Odoardi et al., 2012 ; Montani et al., 2012) et possiblement sur le comportement prosocial.

Par comportement prosocial, il faut entendre « *toute conduite ou tout comportement qui aide à préserver les normes des organisations et s'emploie à préserver le bien-être des collaborateurs dans les organisations* » (Desrumaux, 2007). Le comportement prosocial fait référence à un comportement d'aide de l'employé envers les autres individus ou l'organisation ; il est bénéfique à ses destinataires. Généralement, tout acte réalisé dans l'objectif de produire une amélioration de la situation du destinataire de l'aide constitue un comportement prosocial (Bierhoff, 2002). Les comportements prosociaux au travail peuvent donc être identifiés comme un facteur de l'efficacité au sein des organisations, dans la mesure où ils génèrent des améliorations notables dans les environnements de travail grâce aux actions des salariés.

Le comportement prosocial au travail est aussi en lien, dans la littérature sur le sujet, avec le comportement de citoyenneté (Organ, 1988) ou extra rôle (Van Dyne & Lepine, 1998). Le comportement citoyen au travail est défini comme un comportement individuel de type de discrétionnaire, indirectement ou explicitement reconnu par le système formel de récompense et contribuant au bon fonctionnement de l'organisation (Organ, 1988, cité dans Organ, 1994 p.4).

Deux types de comportements prosociaux au travail sont distingués : « pro-organisationnels » et « pro-individuels » (Bierhoff 2002 ; Podsakoff et al., 2000). Des recherches ont montré que les comportements prosociaux sont positivement liés aux dimensions de l'affectivité, de la justice organisationnelle et de l'engagement organisationnel. L'engagement organisationnel affectif est positivement lié à la prosocialité politique, à l'aide et aux encouragements. Un ensemble d'études a mis en évidence l'impact décisif de l'engagement organisationnel affectif, et de la justice organisationnelle sur les conduites prosociales (Boundenghan et al., 2014).

La prise en compte de ces relations apporte les fondements d'un modèle hypothétique prédictif incluant les facteurs qui encouragent ces comportements positifs au travail. La présente

thèse s'ancre dans le champ visant à examiner le comportement innovant des individus, ses déterminants et modérateurs. Nous avons pour objectif d'identifier des facteurs susceptibles de développer des comportements innovants et prosociaux (de Jong & den Hartog, 2010 ; Desrumaux, 2007 ; Jafri, 2010 ; Janssen, 2000). Notre approche conceptuelle s'appuie sur la théorie de l'auto-détermination qui, en identifiant différents types de motivation en fonction du degré d'auto-détermination que la personne perçoit dans ses actions, apporte une contribution importante à l'étude du comportement innovant et du comportement prosocial au travail.

Les objectifs de cette recherche résident dans l'investigation d'un ensemble des variables qui favorisent l'apparition des conduites prosociales et innovantes au travail et le développement des comportements les plus pertinents au sein de l'organisation. La compréhension de ces relations permettra à la fois de créer un modèle prédictif et d'élaborer des actions visant à encourager ces comportements positifs au travail.

En ce sens, ce projet de thèse vise à explorer les différents mécanismes par lesquels certains facteurs donnent naissance à un ensemble de comportements susceptibles de **maintenir** ou de **promouvoir** la qualité de vie des personnes dans leur vie professionnelle. De surcroît, cette thèse a envisagé de délivrer à l'organisation des propositions d'action aptes à accroître la motivation et l'activité des travailleurs vers la réussite des innovations nécessaires.

Partant, différentes réflexions ont guidé le cheminement qui a mené à des séries d'hypothèses. Le questionnement principal peut se traduire ainsi :

Les comportements innovants, la prosocialité au travail et l'état de bien-être au travail ne seraient-ils pas la conséquence de contextes quotidiens impliquant la charge de travail, la relation avec le leader et le climat de travail ?

Le changement qui induit parfois des innovations est-il en lien avec les motivations majeures de chaque individu et la satisfaction de ses besoins ?

Ces questions nous ont permis d'élaborer un schéma illustrant un ensemble de liens. Celui-ci met en relation les variables indépendantes telles qu'un climat de travail tourné vers l'initiative, un soutien du leader à l'innovation, la relation leader-membre, la charge de travail et les récompenses avec les variables dépendantes que sont l'émission de comportements innovants et prosociaux et le bien-être. Nous tenterons de déterminer si ces liens sont médiatisés par la résistance au changement, et la satisfaction des besoins psychologiques de compétence, d'affiliation et

d'autonomie.

La figure suivante récapitule les variables testées dans le modèle hypothétique de départ de la thèse.

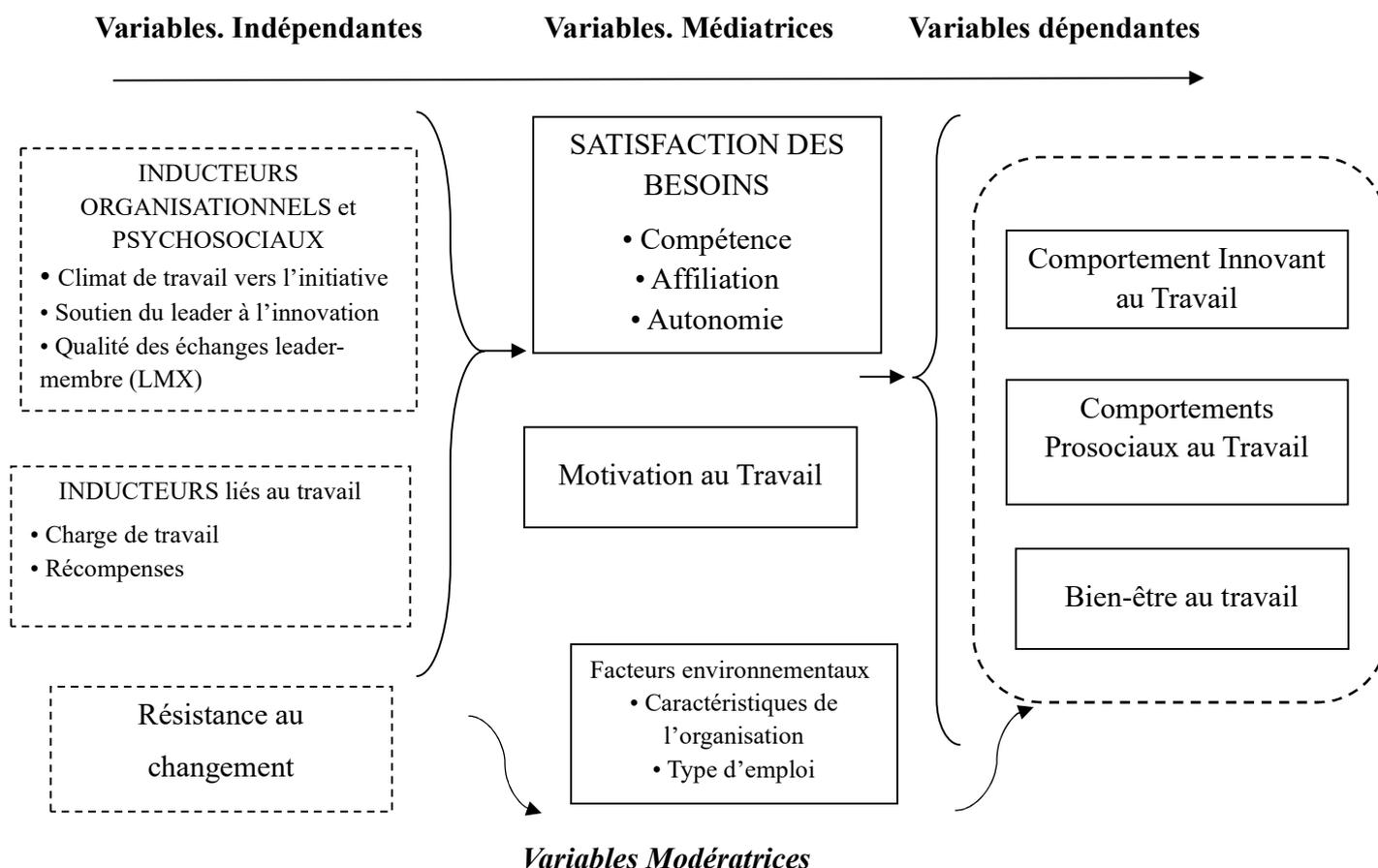


Figure 1 : Modèle hypothétique prévisionnel explicatifs des comportements innovants et prosociaux au travail

Au fil des réflexions tenant compte de la littérature scientifique et de la richesse des informations relatives à chaque variable, nous adapterons ce modèle en présentant et en testant différentes facettes du modèle. Nous étudierons dans chaque chapitre un contexte d'organisation de travail et mettrons à l'épreuve des hypothèses différentes, en gardant comme feuille de route ce modèle initial.

Cette thèse se veut donc innovante dans sa volonté de comprendre le croisement des

variables explicatives et leurs effets statistiques sur des comportements positifs ou constructifs au travail, en tenant compte des situations dans le contexte des organisations de travail, pris en compte ici comme variables. Elle a pour volonté initiale de ne pas se contenter d'une analyse de données mais de confronter les messages que les informations statistiques transmettent à partir du quotidien de travail étudié. Elle répond aussi à une lacune de la littérature sur les liens existant entre le changement organisationnel, le bien-être au travail et le comportement innovant.

La thèse est composée de plusieurs parties. Une première partie correspond à un apport de connaissances théoriques. Puis chaque partie présente une étude ainsi qu'un modèle hypothétique à tester. La première partie présente, de manière structurée, toutes les sources théoriques qui ont nourri les réflexions et analyses de cette recherche. Les chapitres suivants comprennent les études et leurs résultats avec des populations de travailleurs d'univers différents, c'est-à-dire des Organisations de travail de différents domaines.

La première étude, est une étude exploratoire en lien avec le terrain de la société « X » qui a financé cette thèse par la CIFRE. Elle tente d'identifier les liens entre des variables de contexte et organisationnelles (climat, résistance au changement...), des variables psychosociales (LMX...), des variables individuelles (satisfaction des besoins, motivation) et les comportements innovants et prosociaux auprès des salariés de la métallurgie. Nous rappelons que le nom de la société ne sera pas mentionné pendant cette étude.

La deuxième étude, intitulée « comportements innovants au travail, climat et LMX : les effets médiateurs de la satisfaction des besoins psychologiques » a porté sur 119 salariés tout venant. Elle tente d'expliquer, d'une part, dans quelle mesure le climat de travail tourné vers l'initiative influe sur les comportements innovants, et, d'autre part, si une relation leader-membre de qualité explique l'émission de comportements innovants par les salariés. Inspirée de la théorie de l'auto-détermination, cette étude cherche également à mettre en évidence comment la satisfaction des besoins psychologiques de compétence, d'autonomie et d'affiliation interagit avec des variables propres au milieu du travail. Ces dernières incluent un climat de travail encourageant l'innovation et la relation leader-membre, et les comportements d'innovation que peut manifester un individu ou un groupe d'individu. Plus précisément, l'étude teste un effet médiateur de la satisfaction du besoin de compétence, d'autonomie et d'affiliation dans la relation entre un climat de travail tourné vers l'initiative et les comportements innovants, ainsi qu'un lien médiateur entre la relation leader-membre et les comportements innovants. Les résultats montrent que,

premièrement, le climat et la satisfaction du besoin de compétence et du besoin d'affiliation prédisent les comportements innovants au travail. Deuxièmement, la relation leader-membre et le climat sont de forts prédicteurs de la satisfaction des besoins psychologiques. Troisièmement, cette recherche a mis à jour un effet de médiation de la satisfaction du besoin de compétence dans la relation entre le climat et les comportements innovants.

La troisième étude intitulée « comportements Innovants au Travail : effets du Climat et du LMX et effets médiateurs de la satisfaction des besoins psychologiques » porte sur l'impact du climat de travail et de la relation leader-membre, examinant les effets de la résistance au changement et de la satisfaction des besoins psychologiques sur le comportement innovant sur un échantillon tout-venant de 198 participants de différentes organisations.

Une quatrième étude intitulée « climat d'innovation, soutien du leader à l'innovation et rôle médiateur du bien-être au travail : quels effets sur les comportements innovants au travail ? » a été publiée en tant qu'article dans la revue *Innovations. Revue d'Economie et de Management de l'Innovation /Innovations. Journal of Innovation Economics and Management (I-REMI)*. Dans cet article, les recherches ont été réalisées auprès de 100 salariés de deux grandes entreprises du secteur bancaire. Nous y avons testé les liens entre, d'une part, des inducteurs psychosociaux (climat d'innovation dans l'équipe de travail et soutien du leader à l'innovation) et, d'autre part, les comportements innovants au travail.

La thèse s'achève avec des réflexions sur les résultats de ces études et des recommandations et les annexes présentent les outils ou questionnaires utilisés lors de ces études.

Le premier objectif de cette thèse est de tester la pertinence de ces variables qui prédisent l'apparition ou le développement de comportements innovants et(ou) du bien-être psychologique spécifique au travail. Le deuxième objectif est de tester le rôle médiateur de la charge de travail dans la relation entre les différents prédicteurs et le comportement innovant ou le bien-être psychologique au travail. Les différents concepts et modèles théoriques référents à ces variables seront développés dans la partie théorique et regroupés dans la problématique. Puis, ils seront mis en lien avec les résultats de cette présente étude.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

1.1. Le changement, opportunité et défi

Pour Rhéaume (2002, p. 65), « [l]a notion de changement est fortement polysémique, comme en fait foi l'utilisation très fréquente, voire banalisée, du terme dans le langage courant et ses multiples références dans toutes les disciplines des sciences humaines et sociales ». En effet, la notion de changement n'est pas aisée à définir, car ses nombreuses significations varient en fonction des domaines et des termes qui lui sont associés. Rhéaume (2002, p. 65) explique que le mot provient du latin *cambiare* qui signifie : *échanger, substituer un élément à un autre. L'échange se situe de fait au cœur du changement.* Celui-ci-ci aurait donc une nature dynamique, qui évoluerait à travers des échanges et des interactions.

Il est toutefois crucial de distinguer ce qui relève du changement de ce qui n'en est pas. D'après Rhéaume (2002, p. 65), une organisation change si elle préserve son identité. Sans cette préservation, il n'y aurait pas vraiment de changement mais un remplacement donc une perte ou disparition ce qui ne correspond plus à l'idée du changement. Nous tenterons donc ici de comprendre le fonctionnement du changement.

1.1.1 Le modèle de Lewin : dé cristallisation, déplacement et cristallisation

La définition courante du changement sous-tend celle d'une modification, d'un passage *d'un état à un autre* (Larousse). Lewin (1952, 1975) fait ressortir le caractère dynamique du changement, perçu comme un processus qui se décompose en trois étapes : « *la dé cristallisation, le déplacement et la recristallisation* ». Bareil (2004, p. 4) explique que ces phases concernent à la fois les organisations, les systèmes sociaux et les destinataires. Ceux-ci formeraient donc un système dont les éléments sont interdépendants.

La dé cristallisation revient à faire lever la résistance liée à des habitudes comportementales, attitudinales et/ou normatives (i.e., habitudes alimentaire, vestimentaires, ...) tout en induisant une motivation à les changer. Le changement serait déclenché par le bouleversement des habitudes de comportements et des conduites de l'individu ainsi que par la motivation de ce dernier à changer.

Cette étape est particulière, car il y a un questionnement et une véritable remise en cause des perceptions, des habitudes et des comportements, qui créent un réel déséquilibre des représentations chez l'individu. Néanmoins, grâce à ce déséquilibre, l'individu peut disposer du « *dynamisme nécessaire à l'apprentissage de nouvelles conduites* ».

D'après Bareil (2004), cette étape fait intervenir plusieurs mécanismes chez l'individu, dont l'inconfort, la culpabilité ou encore l'anxiété. Elle est pourtant essentielle, car, grâce à elle, l'individu prend conscience du malaise qu'il ressent mais aussi de son besoin de changer. Il peut alors faire de la place pour de nouveaux comportements en désapprenant les anciens.

La deuxième étape du processus de changement, appelée « déplacement » ou « transition », correspond à une phase de découverte au cours de laquelle l'individu teste sa nouvelle façon de fonctionner et de percevoir les choses. En effet, Bareil (2004, p. 4) décrit « l'identification à de nouveaux modèles et l'intériorisation des nouveaux comportements comme étant « deux types de mécanismes psychologiques intervenant lors de cette étape. La transition se joue ainsi au niveau de la restructuration cognitive ».

Lors de la cristallisation, troisième et dernière étape de ce modèle, « le changement est rendu permanent ». Les représentations de l'individu se sont stabilisées et ont enfin atteint un nouvel équilibre.

Le modèle de Lewin (1952, 1975) propose une approche du processus de changement encore valable de nos jours et a inspiré de très nombreux modèles. Lewin a inspiré beaucoup de chercheurs et a offert une base de compréhension des processus en jeu lors de tout changement.

1.1.2. L'organisation face au(x) changement(s)

Le changement organisationnel peut être défini comme un ajustement ou une altération au sein de l'organisation permettant d'influencer « l'expérience psychologique ou physique des acteurs de l'organisation » (Oreg, Michel, & By, 2013). Ce phénomène est « *complexe, peu prévisible, qui requiert un large éventail d'agents et de pilotes du changement* » (Champagne, 2002, p. 4). Les rôles et l'implication de ces agents de transformation vont varier dans le temps. Par ailleurs, il représente une « *modification, circonscrite dans le temps et l'espace, d'un ou de plusieurs paramètres organisationnels* » (Champagne, 2002, p. 8). Bouillon, Bourdin et Loneux (2007) définissent, eux, le changement organisationnel comme une logique d'adaptation de l'organisation au regard aussi bien de son environnement que d'elle-même.

Hassani (2016), quant à elle, y voit un processus dans un contexte d'interactions. Ce processus a pour un contenu dépendant des relations entretenues par les acteurs du système entre eux et avec leur environnement. En effet, le changement organisationnel est généré par un changement environnemental qui, une fois reconnu par l'organisation, modifie les principales variables organisationnelles et affecte ensuite les partenaires d'un groupe et leurs conduites (Jimmieson, Terry, & Callan, 2004). Il s'accompagne ainsi d'une optique d'amélioration des processus organisationnels (Tessier, 1992).

Ces définitions ont en commun le postulat que le changement dépend de l'entreprise mais également de ses collaborateurs, qui y exercent des rôles importants. Le changement organisationnel peut parfois être considéré comme un événement négatif dans la vie des individus concernés, susceptible de provoquer du stress, de l'anxiété et d'entraîner des conséquences néfastes. Les changements peuvent ainsi être perçus de manière défavorable par les salariés, qui peuvent en appréhender les effets de diverses manières. Une « résistance au changement », synonyme de blocage, de frein et d'opposition, constitue, dans une organisation, un « *résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives qui entravent le processus de changement* » (Bareil, 2004, p. 66). À l'opposé, le soutien au changement représente l'acceptation du changement par un individu, qui cherche à le favoriser.

1.1.3. Typologie du changement organisationnel

Ben Abdallah et Ben Ammar-Mamlouk (2007, p. 4) identifient « trois types de changements organisationnels susceptibles d'impacter les compétences des salariés : le changement organisationnel évolutif, le changement organisationnel radical et l'apprentissage » organisationnel.

Le changement évolutif correspondrait à une transformation progressive adossée à une évolution normale des activités de l'organisation. Il peut se retrouver dans un environnement stabilisé ou dans un environnement complexe et difficile à prévoir. Certains auteurs ont par ailleurs développé une compréhension du changement comme une accumulation progressive de petites modifications ou de « progrès réguliers » (Mintzberg & Westley, 1992).

Le changement radical se définit comme « *un changement majeur, global et rapide qui survient en situation de crise réelle ou appréhendée* » (Soparnot, 2005, p. 33), et peut intervenir

après de longs temps de stabilité au cours desquels l'organisation ne change pas. Il s'agit d'une réponse délibérée des dirigeants à une crise. Le changement radical est propre aux environnements instables et bouleverse toute l'activité de l'organisation au sein de laquelle il se produit. Il provoque une transformation complète de l'entreprise, de ses règles et de ses valeurs, et vise à modifier le comportement des salariés.

L'apprentissage de nouvelles méthodes et de nouvelles règles constitue une variante du changement organisationnel. Il se met en place à l'occasion d'un changement de structure ou de compétences et accompagne les différentes phases du processus de transformation. Guilhon et Trepo (2000) distinguent l'apprentissage organisationnel transformateur de l'apprentissage reproducteur. Le premier, au niveau stratégique ou élevé dans l'entreprise, est considéré comme un processus de développement des compétences collectives qui engendre des changements nouveaux de structures et de compétences. En revanche, l'apprentissage reproducteur constitue plutôt un processus d'actualisation des compétences collectives qui vise à maintenir la cohérence de l'organisation avec son environnement. Il entraîne des changements de faible envergure.

1.1.4. Les phases du changement organisationnel (Bareil & Savoie, 1999)

Le changement bouscule un certain équilibre et implique des réactions affectives, cognitives ou comportementales (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011 dans Rousseau & Bareil, 2013) ; des résistances au changement peuvent alors apparaître. Celles-ci peuvent être perçues négativement, comme des conséquences générant des frais pour l'entreprise (Giangreco & Peccei, 2005, dans Rousseau & Bareil, 2013). Toutefois, à l'inverse, il est possible de considérer ces résistances comme des préoccupations et inquiétudes normales et légitimes face au changement. Il ne s'agit alors pas de les ignorer ou de les diminuer, mais plutôt de les prendre en compte et de les comprendre afin de les transformer en ressources positives pour le changement (Bareil, 2009). Dans ce but, Bareil (2009) propose de s'intéresser aux préoccupations du destinataire du changement. Selon Bareil et Savoie (1999), le changement au sein des organisations donne lieu à sept phases de préoccupation, depuis l'annonce jusqu'à l'adoption de nouvelles pratiques par le destinataire. Au cours de la première phase, ce dernier ne ressent aucune préoccupation et ne se sent pas personnellement concerné ; il demeure indifférent aux changements organisationnels. Lors de la seconde phase, les préoccupations sont axées sur le destinataire, c'est-à-dire que le

destinataire est inquiet des incidences du changement sur sa personne et sur son poste. La troisième phase se caractérise par une préoccupation dirigée vers l'organisation. La quatrième introduit des préoccupations concentrées autour du changement lui-même : « *[l]e destinataire quitte la zone de confort et commence à s'interroger sur la nature exacte du changement. Il cherche des réponses à sa méconnaissance du changement. Il devient attentif et proactif et souhaite obtenir davantage de précisions sur le changement* » (Bareil, 2004, p. 90). Les préoccupations de la cinquième phase se concentrent sur l'expérimentation. La sixième phase, elle, met en avant des préoccupations concernant la collaboration, alors que la personne s'implique dans la mise en œuvre du changement. Enfin, la septième et dernière phase concerne les préoccupations centrées sur l'amélioration continue, car le destinataire recherche de nouveaux défis.

La planification d'un changement impacte l'entreprise et sa mise en œuvre affecte les salariés (Bareil, 2004). En reconnaissant l'utilité des processus d'innovation, les individus mènent au succès des transitions par leur investissement, leur collaboration et leur coopération. Si les salariés sont réfractaires, le changement est voué à l'échec. Pour parvenir à le faire accepter, il est nécessaire de mobiliser le personnel, de comprendre son ressenti et de l'intégrer dans le processus.

1.1.5. Les exigences de la mise en œuvre du changement, résistance, accompagnement

1.1.5.1. La résistance au changement. D'après Fourdriat (2015, p. 9), le changement organisationnel conduit à « une transformation, plus ou moins profonde, plus ou moins en adéquation aux intentions des acteurs initiateurs, de règles formelles mais aussi de comportements individuels et/ou collectifs caractérisant le fonctionnement socio-organisationnel ». Il concerne ainsi tous les acteurs de l'organisation, les initiateurs comme les destinataires.

Il est fréquent que, face au changement, la première réaction des destinataires soit la résistance. La résistance organisationnelle est définie par Dolan, Lamoureux et Gosselin (1998, p. 486) comme « *une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail* ». Pour éviter tout comportement de résistance de la part des destinataires, il est important d'agir en amont et d'accompagner le changement au sein des organisations, et ce, notamment, en répondant aux préoccupations que celui-ci génère.

Collerette, Delisle et Perron (1997, p. 94) abordent la résistance sous l'angle individuel,

comme « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* ». Hall, George et Rutherford (1977) considèrent que les préoccupations identifiées par Fuller (1969) chez les étudiants universitaires ne sont pas propres à ces derniers mais pourraient être généralisées à tout changement appelé « innovation » et à toute personne impliquée dans l'un d'eux. Le changement au sein des organisations doit donc s'accompagner d'une communication adéquate ayant pour but de le présenter et de l'expliquer, ainsi que d'une écoute destinée à rassurer les employés.

Au sein des organisations, la résistance équivaut à un blocage, un obstacle. Elle désigne ce qui empêche un système innovant organisé d'émerger. La résistance au changement est (Dolan, Lamoureux, & Gosselin, 1996, p. 486), « *l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée.* » Cette attitude est, pour les auteurs, négative et est affichée par les employés lors de l'introduction de modifications dans le cycle normal de travail. Les résistances (Morin, 1996, p. 205) sont « *des forces qui s'opposent à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences ou, en d'autres mots, à des forces restrictives* ». Cette notion de forces antagonistes est retrouvée dans la conception de Lewin. En effet, la résistance au changement incite l'individu à faire entrave à toute évolution de son état actuel. Elle reflète la peur de l'inconnu et du risque de se placer dans un état de dissonance cognitive.

Des études menées, entre 2005 et 2009, par des cabinets de consultants comme McKinsey et Capgemini Consulting ont conclu qu'environ les trois quarts des programmes de changement aboutissaient à un échec (Soparnot, 2013). La cause principale en demeure la résistance au changement.

1.1.5.2. L'accompagnement au changement. Selon Hassani (2016), l'acceptation du changement passe par un processus collectif qui pousse les collaborateurs à résoudre des problèmes ou à atteindre de nouveaux objectifs ensemble. Pour cela, il est indispensable que les collaborateurs accordent leurs points de vue afin de définir ce nouvel objectif commun.

Tessier (1992) décrit trois types de stratégies destinées à accompagner le changement. La première, la stratégie informationnelle, consiste à divulguer « la vérité ». Les problèmes d'implantation n'y sont que peu abordés. Les deux autres types de stratégie ont pour but d'obtenir un engagement des salariés dans ce qui est proposé et sont qualifiées de stratégies de décision.

Dans le cadre du second type, la direction exerce des pressions sur les salariés qui adopteront les lignes de conduites. Cette stratégie mise sur des possibles représailles en cas de non-conformité. Enfin, la troisième stratégie cherche à amener le salarié à faire le choix de se conformer au changement. Tessier (1992) souligne l'importance de l'engagement des salariés dans l'implantation du changement, car il en garantit la durabilité. Pour être réellement efficace, un changement doit tenir compte de l'environnement et des valeurs des individus. Son imposition sans concertation et par la pression peut provoquer des résistances.

Les responsables qui mettent en place un projet de changement organisationnel doivent ainsi être attentifs à l'accompagnement des salariés tout au long du processus. En effet, si l'équipe de travail n'est pas correctement informée, formée ou préparée aux modifications à venir, l'acceptation de ces changements risque d'être difficile, ce qui peut compromettre leur mise en place.

Une étude (De Zwart et al., 2004) utilisant une méthodologie mixte qualitative et quantitative a été menée auprès de 57 travailleurs de sept entreprises ou départements qui ont connu des changements organisationnels majeurs (licenciements collectifs, fusion, réorganisation, etc.) au cours des deux années précédentes. Les données ont été récoltées dans le cadre d'entretiens individuels d'une heure environ. L'analyse du discours des participants permet d'affirmer que les changements font l'objet de perceptions variées chez les employés. Les résultats de l'étude soulignent l'importance de la prise en compte de la nature du changement et des caractéristiques de son évaluation par l'individu. L'analyse des conséquences à court et moyen terme de ces changements soutient la littérature scientifique existante sur le sujet. Les salariés interviewés rapportent en effet une augmentation de la charge de travail et une baisse de la motivation. Il est donc important d'adapter les processus de changement aux équipes de travail concernées.

1.1.6. Le changement dans le monde du travail : Comment les organisations le vivent-elles ?

1.1.6.1. Différents types de changements en interaction dans l'organisation. Dans une perspective générale, Zid (2006, p. 13) explique que des types variés de changements « *peuvent façonner l'environnement des entreprises* ».

Les changements, pour Zid (2006), peuvent venir de l'extérieur en raison des marchés,

technologies, concurrences, et de l'intérieur au regard *des structures et politiques internes de l'organisation*. Cette distinction montre que les changements peuvent provenir de différents niveaux mais également qu'ils impactent l'ensemble de l'organisation.

Pour Vacherand-Revel (2014, p. 7), il s'agit donc de « *changements organisationnels continus qui bouleversent les pratiques individuelles et collectives, instaurent de nouvelles modalités de travail et redéfinissent profondément les relations.* »

Mais ces changements organisationnels sont étroitement liés aux changements technologiques. En effet, Jacob et Ducharme (1995) cités par Bareil (1998, p. 16) indiquent que les changements technologiques, représenteraient « *un potentiel majeur d'amélioration de la compétitivité d'une organisation, tant par l'accroissement de sa productivité que par la flexibilité et la qualité de ses produits et services.* » Les changements technologiques auraient donc un impact important sur le système organisationnel. De plus, Vacherand-Revel (2014, p. 7) ajoute que le travail dans l'organisation est « *largement médiatisé par une pluralité de technologies qui ne cessent de se sophistiquer* ». Pour illustrer ceci, Barville-Desromas et al. (2014, p. 55) étudient un nouvel outil technologique et les réseaux sociaux numériques d'entreprises. Ces derniers permettent de « *capitaliser le savoir pour innover.* » Selon les auteurs, cet outil implique un « *bouleversement des codes culturels et des repères professionnels* » ainsi que « *la redéfinition perpétuelle des rôles et des fonctions.* » Cette introduction technologique aurait donc un impact sur la culture mais également sur les fonctions et les rôles de chacun dans l'organisation.

De plus, selon Vacherand-Revel (2014, p. 7), les changements technologiques permettent d'ouvrir « *des possibles inédits dans les formats et les espaces de travail comme dans les échanges, mais supposent également de nouvelles exigences professionnelles, des contraintes et des ressources.* » Les changements technologiques apporteraient une modification en profondeur du cadre, des objectifs et des relations de travail, mais apporteraient également une modification en termes d'obligation et de ressources. Nous comprenons que, non seulement l'introduction de nouvelles technologies concerne l'organisation, mais elle affecte également les personnes qui la composent.

En effet, Vacherand-Revel (2014, p. 7) ajoute que les technologies réorganisent les rapports sociaux, notamment les relations et les interactions « *avec des ancrages locaux et distants, en modifiant la place des individus dans les collectifs de travail.* »

Ainsi, lors d'un changement technologique, les individus ne travaillent plus forcément physiquement tous au même endroit. Cela peut avoir un impact sur le rapport de ces individus à l'organisation. De plus, ce changement entraînerait également des perturbations au niveau des relations entre les individus. C'est un phénomène à prendre en compte car cela pourrait avoir un impact dans le processus d'innovation, notamment lors de la phase de diffusion de l'idée.

Dans cette perspective, Vayre, Michon et Chaoui (2014, p. 67) s'intéressent à la réorganisation de l'activité et des relations des télétravailleurs. Le télétravail est une activité qui s'est développée à partir d'un apport technologique. En effet, les personnes peuvent être amenées à travailler de façon régulière en dehors de la structure physique de leur organisation. Ainsi, elles réalisent leur mission en utilisant les technologies de l'information ou de la communication. Selon Neveu et al. (2014, p. 80), « *le télétravail est attractif en raison notamment des économies réalisées et de l'augmentation de la productivité.* » En ce qui concerne les télétravailleurs Neveu et al. (2014) expliquent qu'ils auraient une meilleure qualité de vie, une augmentation de leur autonomie ainsi qu'une diminution du stress et de la fatigue. Même si cela représente une avancée et une adaptation socio-économique pour l'organisation et des avantages pour les travailleurs, il y a des conséquences et des risques à prendre en compte. Effectivement, au niveau des télétravailleurs, Vayre et al. (2014, p. 67) constatent « *une baisse de la qualité des relations entretenues avec les autres de la sphère professionnelle due à leur médiation technologique.* » Notons que l'éloignement physique du télétravailleur impacte la relation et les échanges avec ses collègues mais également avec ses supérieurs. De plus, le climat de travail pourrait être également modifié. Nous détaillerons ces deux dernières remarques dans les chapitres suivants.

Cet impact relationnel concernant les télétravailleurs ne représente pas l'ensemble des conséquences que peut avoir le télétravail au sein de l'organisation. Plus généralement, Neveu et al. (2014) expliquent que le télétravail bouleverse l'organisation tout entière. Celui-ci entraînerait effectivement des modifications des relations de travail, mais également des conditions de travail, de la tâche et de l'organisation du travail.

Au-delà du télétravail, Neveu et al. (2014) considèrent que toutes les sphères de l'entreprise sont touchées par l'introduction des nouvelles technologies. En effet, l'ensemble du système organisationnel est bouleversé par ces changements technologiques.

Ainsi, au fur et à mesure, « *tertiarisation du travail et introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les entreprises ont ouvert la voie à de nouvelles*

formes d'organisation du travail » (Neveu et al., 2014, p. 80). Ces nouvelles formes d'organisation sont le résultat d'une perpétuelle quête de l'adaptation de la part des organisations afin de se maintenir dans un monde en constant changement. Mais comment fonctionnent ces organisations ? Existe-t-il différents types d'organisation ?

1.1.6.2. Différents fonctionnements organisationnels. Plusieurs théories organisationnelles existent afin de décrire et d'expliquer la structure mais aussi le fonctionnement des organisations. Le développement de cette partie se basera sur la description de Louche (2012) des structurations organisationnelles.

Louche (2012) explique qu'à l'origine de « *l'analyse organisationnelle, une distinction a été faite entre structure formelle et informelle* ». La structure de l'organisation serait donc divisée en deux dimensions.

Le système formel repose sur les règles, les politiques et les règlements qui régissent les relations d'une personne à une autre afin de garantir la productivité (Roethlisberger & Dickson, 1983). Dans une perspective différente, le système informel se compose « *des relations interpersonnelles de fait qui se développent entre les individus.* » (Louche, 2012, p. 227). C'est-à-dire que les valeurs, les sentiments et les ressentis des individus faisant partie de l'organisation sont pris en compte.

Cette distinction peut donc être considérée dans la compréhension des structures organisationnelles. Le modèle de Mintzberg (1982) propose de répartir les organisations dans des configurations structurelles.

1.1.6.3. Le modèle de Mintzberg. Pour Mintzberg (1982), les formes structurelles des organisations peuvent être multiples. Il a alors développé des configurations avec les similitudes remarquées au niveau de ces différentes structures organisationnelles.

Il distingue ainsi cinq configurations structurelles de base.

Tout d'abord, il s'agit de la structure simple. Selon Lemoine (2012, p. 35), « *elle correspond aux petites entreprises ou aux entreprises récentes* ». En effet, ce type d'organisation n'est composé en général que d'un responsable et de quelques salariés. La supervision est directe ce qui rend cette organisation souple et « *adaptée à un environnement simple et dynamique* » (Louche, 2012, p. 231).

Deuxièmement, la bureaucratie mécaniste « *caractérise les entreprises de production de*

masse, qui sont positionnées dans un environnement simple et stable. » Elle s'applique notamment dans les entreprises de service ou dans les administrations. Les règles et les procédures orientent les comportements des employés. En effet, selon Lemoine (2012, p. 35) cette organisation « *comprend une standardisation des procédés et des postes spécialisés où la compétence est restreinte.* »

Troisièmement, la « *structure divisionnalisée est composée par le regroupement d'unités tournées vers des marchés différents* » (Louche, 2012, p. 231). Selon Lemoine (2012, p. 35), c'est la direction générale qui contrôle ces unités de produits différents qui s'additionnent. Cette structure concerne les « *grands groupes industriels ou de services qui gèrent des activités multiples.* » Même si une grande autonomie de décision est donnée aux différentes unités, celles-ci ont des objectifs à réaliser. Afin de s'en assurer, la production est contrôlée.

Quatrièmement, la bureaucratie professionnelle concerne les organisations « *situées dans un contexte complexe et stable* » (Louche, 2012, p. 231). Le centre opérationnel est important dans cette organisation car il repose sur l'autocontrôle des salariés qui sont hautement qualifiés. Il s'agit par exemple de fonctions comme les chirurgiens ou professeurs à la faculté, dont la complexité des procédures ne permet pas de standardisation. Il semblerait que les étapes du processus d'innovation de la génération d'idées jusqu'à la réalisation des idées soient favorisées par le degré de liberté des salariés.

Enfin, l'adhocratie représente « *la structure la plus récente qui rompt avec les principes classiques de l'organisation fondés sur l'unité de commandement* » (Louche, 2012, p. 231). En effet, elle « *comporte une structure souple permettant des ajustements par communication informelle dans des secteurs de haute qualification* » (Lemoine, 2012, p. 35). L'innovation est donc favorisée dans ce type de structure. Elle est présente dans des industries de pointe (i.e., aéronautique ; électronique).

Mintzberg (1990) ajoutera par la suite deux autres formes d'organisations (l'organisation missionnaire et l'organisation politique). Même si « *ces configurations n'existent pas à l'état pur* » (Louche, 2012, p. 232), le modèle de Mintzberg (1982) se révèle être un outil pertinent d'analyse des organisations.

D'autres auteurs, comme Lemoine (2012), ont fait des recherches au niveau de la structure des organisations. Il s'intéresse au groupe de recherche Focus qui s'inspire du modèle de Quinn (1988). En effet, il se rapproche du modèle de Mintzberg (1982) et développe quatre styles

d'organisation. Lemoine (2012, p. 36) explique que « *la traduction de ces axes en questionnaires recueillis à différents niveaux hiérarchiques permet de définir un climat et une culture générale d'entreprise.* » Il nous semble important de mesurer le climat de travail au sein de l'entreprise afin de cerner les enjeux associés. Nous développerons cette notion dans un autre chapitre.

La description des structurations organisationnelles sur la base du modèle de Mintzberg (1982) permet d'aborder la diversité des formes organisationnelles. Chaque organisation aurait donc son propre équilibre du fait de la complexité de chaque contexte organisationnel. La considération du type de structuration d'une organisation est essentielle. Pourtant, Louche (2012) discute la séparation entre le contexte structurel de l'organisation et l'activité des personnes qui la composent. Pour lui, les entreprises, dans lesquelles des psychologues sont amenés à intervenir, devraient permettre à ces derniers de s'intéresser aux deux aspects qui composent l'organisation. En effet, pour Louche (2012, p. 239), l'analyse des psychologues « *permettra, dans les situations de déséquilibre (e.g., changements organisationnels), d'initier des procédures de négociation entre les acteurs pour générer un nouvel équilibre...* »

Dans cette perspective, Ba (2014, p. 27) explique que « *le changement est devenu une pratique quotidienne au sein des organisations.* ». En effet, selon Gilibert (2011, p. 408), toutes les organisations sont confrontées à la mondialisation des marchés et elles se trouvent aujourd'hui « *dans un environnement en constante évolution, qui menace parfois leur survie et amène ce faisant des changements tant dans leur structure que dans leur fonctionnement.* »

Mais comment réussir à conduire ou piloter le changement ? En effet, malgré l'enjeu socio-économique considérable que soulève le processus de changement, celui-ci reste problématique pour beaucoup d'organisations (Ba, 2014). Pourtant il existe des moyens dont les organisations peuvent disposer afin de survivre, de s'adapter aux variabilités de l'environnement et de se développer.

1.1.7. Le développement organisationnel

Pour Gilibert (2011, p.408), les changements réalisés dans l'urgence, sans réflexion de la part des personnes chargées de les gérer, peuvent être « *extrêmement dangereux pour la survie de l'organisation* ». La gestion des changements semble donc être très délicate.

Le développement organisationnel peut aider ces organisations à faire « *des choix*

stratégiques et rationnels et à les mettre en œuvre » (Gilibert, 2011, p. 408). En effet, celui-ci peut proposer des techniques afin d'éviter « *des restructurations inadaptées et chaotiques* » (Gilibert, 2011, p. 423).

1.1.7.1. Problématique du changement et méthodes de développement. Différentes méthodes peuvent être utilisées dans le cadre d'un développement organisationnel. Chacune d'elles vise l'amélioration du fonctionnement de l'organisation. Gilibert (2011) en présente quelques-unes.

Tout d'abord, il peut s'agir du management par objectifs. Celui-ci correspond à une coordination des objectifs de chaque employé avec ceux de leur supérieur et subordonné. L'encouragement de l'organisation dans la démarche des employés à trouver des objectifs peut laisser la place à des comportements innovants, que ce soit dans la création d'objectifs ou dans la réalisation de ceux-ci. De plus, l'interaction entre les managers et les employés change au cours de ce type de programme. Nous détaillerons dans une autre partie l'importance de ce lien dans l'apparition de comportements innovants.

Ensuite, l'audit par enquête d'opinion peut également être utilisé. En effet, elle a pour finalité de discuter des besoins ressentis par les employés au cœur de l'organisation. Ces conditions d'expression peuvent permettre aux employés d'émettre des comportements innovants.

Puis, des groupes de travail peuvent être constitués. En effet, l'intervenant peut travailler sur l'amélioration de la coordination et de l'efficacité des activités réalisées par les personnes d'un groupe. De plus, il peut intervenir sur la communication ainsi que sur les interactions au sein des équipes. L'innovation peut être ici favorisée par le soutien de l'intervenant ainsi que du groupe de travail.

Enfin, les exercices de groupes sont aussi utilisés dans le développement organisationnel. La finalité de cette méthode est que les personnes réalisent les effets de leurs comportements sur les autres. En outre, cette méthode va permettre qu'elles comprennent la façon dont leurs comportements sont perçus par les autres. Concernant à la base les managers, les exercices de groupe permettaient d'améliorer leurs relations avec leurs collaborateurs. Nous développerons l'importance de la qualité des échanges entre le leader et les membres d'une équipe dans une prochaine partie.

1.1.7.2. Les programmes de développement organisationnel et leurs implications. Nous avons vu quatre méthodes ayant la finalité commune d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. En effet, celles-ci représentent des moyens de maintenir la compétitivité des organisations. Ces méthodes ont chacune des bénéfices et limites qui laissent plus ou moins la place à une amélioration par l'innovation.

Les programmes de développement organisationnel « *peuvent être efficaces s'ils sont consciencieusement mis en place et soutenus par la direction* » (Gilibert, 2011, p. 415). Pourtant, une grande partie des entreprises ne semble pas sensibilisée à ces méthodes de développement. Nous pouvons en déduire que le développement organisationnel reste une problématique actuelle.

Pour les organisations, il s'agit d'une véritable conscientisation de la prégnance de l'humain dans le changement. En effet, pour qu'ils « *changent leurs méthodes de travail, utilisent de nouveaux outils et de nouvelles procédures, il faut qu'ils le veuillent également et qu'ils ne s'y opposent pas ; sans quoi ce ne peut être une réussite* » (Herscovitch & Meyer, 2002, cité par Gilibert, 2011, p. 410). Une partie de la réussite du changement dépendrait de l'acceptation et de l'intégration de ce changement par les employés. Gilibert (2011, p. 423) confirme que « *les organisations peuvent avoir intérêt à prendre des dispositions pour aider leurs employés à faire face aux changements à venir qui pourraient affecter leur productivité et leur bien-être.* ».

Cette réussite pourrait donc s'exprimer non seulement au niveau de la productivité mais aussi au niveau du bien-être. L'introduction d'un changement a aussi pour conséquence la résistance au changement qui semble être une conséquence du changement sur ses destinataires.

Lemoine (2012, p. 33), mentionne qu'un changement, notamment technique « *est aussi une source de modification du système de relations en place, ce qui permet de comprendre les résistances associées.* ». La résistance est ici introduite par Lemoine (2012) comme un processus inhérent au changement qui peut concerner les employés de l'organisation. En effet, selon Bareil (2004, p. 2), « *lorsqu'on aborde la question de l'employé visé par le changement, il est toujours presque exclusivement question de la résistance au changement.* ».

Ce chapitre sur le changement pourrait se poursuivre avec la notion de résistance au changement qui en est une conséquence. Nous aborderons cependant la notion de résistance dans un chapitre ultérieur de cette thèse. Notre propos est en effet, pour la suite de ce chapitre de faire le lien entre le changement et les comportements innovants qui sont liés aux contextes de changement et qui peuvent en être la conséquence.

1.2. Le comportement innovant au travail

1.2.1. Introduction aux comportements innovants

L'innovation a dépassé les limites organisationnelles. De nombreuses organisations investissent massivement dans le développement d'un environnement qui leur permet de survivre, en recherchant de nouveaux marchés et en se différenciant de la concurrence. Les chercheurs ont identifié trois facteurs jouant un rôle majeur dans ce processus de gestion : la génération de nouvelles idées, la sélection des meilleures idées et leur mise en œuvre. Ils soulignent également que les ressources (personnel, équipement, connaissances, moyens financiers), la capacité de l'organisation et la gestion de l'innovation sont des facteurs moteurs de l'innovation.

D'un autre côté, si l'innovation organisationnelle résulte de cultures et d'environnements favorables qui activent le partage d'informations (Gozukara, Yildirim & Yildiz, 2016), il est clair que l'innovation provient de comportements préexistants orientés vers les changements (Montani, Odoardi & Battistelli, 2014). Ces comportements se caractérisent par la génération intentionnelle, la promotion et la mise en œuvre d'idées nouvelles et pertinentes (Janssen, 2000 ; West & Farr, 1990). Ils sont liés à une vision proactive, qui consiste en l'établissement d'objectifs ciblés pour le changement, et à la planification proactive, qui implique l'élaboration de plans d'action pour atteindre les résultats escomptés (Bindl & Parker, 2010 ; Parker et al., 2010). Mura et al. (2012, p. 187) les décrivent ainsi comme des comportements innovants.

Gollwitzer (1990) a étudié les relations entre la vision, la planification des comportements proactifs et leur relation avec l'engagement et l'intention de réaliser et précise que la vision proactive, la planification et les comportements proactifs innovants identifiés chez les individus peuvent se transformer en intentions visant uniquement l'engagement (le désir de réaliser) ou bien l'exécution. La ligne intentionnelle est tracée en deux moments : lors de la phase de pré-décision, décrite comme le moment où les désirs futurs sont analysés, et au cours de la phase de pré-action, qui fait référence aux efforts ciblés objectifs, à travers des plans d'actions spécifiques (Montani, Odoardi, & Battistelli 2014, p. 3). Au cours de la phase de pré-action, une réflexion est conduite sur les souhaits et conclusions identifiés pendant la phase pré-décisionnelle (Parker et al., 2010).

Actuellement, le comportement innovant au travail (CIT) est conceptualisé sous plusieurs

dimensions. Kanter (1988) affirme que le CIT se compose de trois phases importantes : la génération d'idées, la constitution de coalitions et la mise en œuvre. Jong et Hartog (2008, p. 6), pour leur part, distinguent quatre dimensions du CIT : l'exploration des opportunités, la génération d'idées, la défense des idées et leur mise en œuvre. Ces dimensions qui construisent un comportement innovant entraînent une confiance accrue qui, à son tour, permet la multiplication des activités créatives et innovantes (Odoardi et al., 2015).

La plupart des innovations sont des fruits du hasard ayant pour déclencheur la simple émergence d'opportunités liées à l'amélioration des conditions existantes (supplantation du *statu quo*) ou la réaction forte et immédiate à une menace (Jong & Hartog, 2008, p. 6). La génération d'idées renvoie essentiellement aux améliorations découlant des concepts liés à création de nouveaux produits, services ou procédés, à l'accès à de nouveaux marchés et à l'amélioration de travaux existants (Amabile, 1988 ; Van de Ven, 1986). Cependant, générer des idées ne garantit pas la mise en œuvre d'un processus innovant (Bessant & Tidd, 2009, p. 27). Selon Mumford (2000), l'individu est à l'origine de la génération de nouvelles idées et, à ce titre, il en assume la responsabilité principale et ressent un fort engagement personnel, la défendant devant les autres (Kanter, 1988). Enfin, l'idée générée doit être mise en pratique, les attentes se traduire en amélioration des produits, services ou procédures, ou en génération de nouvelles procédures (Jong & Hartog, 2008, p. 7).

Les innovations proviennent généralement du croisement de plusieurs niveaux : individu, équipe et organisation. Plusieurs études identifient l'équipe comme le point d'émergence de l'innovation qui sera par la suite intégrée en tant que pratique routinière au sein de l'organisation (Anderson & King, 1993 ; King & Anderson, 1990 ; West & Farr, 1990). Par exemple, sur une ligne d'assemblage ou de fabrication, une équipe peut apporter des améliorations aux méthodes de production, adaptables sur le long terme et transférables aux autres équipes de l'organisation. L'innovation requiert alors des encouragements et du soutien de la part du groupe et de l'organisation avec une perception de récompense et non de punition (Amabile, 1988 ; Kanter, 1988). Un climat organisationnel centré sur la tolérance de la diversité et la divergence de pensée encourage l'apparition de comportements innovants chez les employés (Nystrom, Ramamurthya, & Wilson, 2002). Il est donc intéressant d'examiner le climat de travail à un niveau groupal afin d'analyser les facteurs favorables au développement d'un climat d'innovation au travail.

1.2.2. Typologie de l'innovation

1.2.2.1. Innovation technique et administrative

Hamel et Breen (2007) distinguent quatre types d'innovation, qu'ils classifient selon un ordre d'importance croissant :

- L'innovation de procédés, qui renvoie à de nouvelles techniques de fabrication, par exemple une nouvelle machine ;
- L'innovation de produits ou services ;
- L'innovation stratégique, qui fait référence à une amélioration du produit ; elle ne change pas fondamentalement les habitudes des consommateurs, mais peut fortement impacter la vie des acteurs de l'entreprise (comme le passage à l'écran plat, qui ne change pas réellement la façon de regarder la télévision) ;
- L'innovation managériale, en haut de la pyramide.

Peu de recherches empiriques ont cependant validé ce modèle.

En général, nous pouvons observer dans les quotidiens des organisations, deux grandes formes d'innovations. Les innovations techniques (ou technologiques), d'une part, renvoient à la création d'un nouveau type de produit, de service ou de production technologique. D'autre part, les innovations administratives font référence à un nouveau mode de gestion, une nouvelle structure organisationnelle ou administrative. Elles sont également désignées par le terme d'« innovation managériale » ou encore « innovation organisationnelle ». Des auteurs comme Damanpour et Evans (1984) adoptent une approche hiérarchique impliquant la supériorité de l'innovation managériale sur l'innovation technologique, la première étant considérée comme plus efficace sur le long terme. D'autres auteurs préfèrent adopter une approche plutôt « intégrative » où les deux types d'innovation (technique et organisationnelle) s'influencent mutuellement pour augmenter la performance de l'entreprise (Damanpour et al., 2009 ; Robert & Amit, 2003). Dans la mesure où elles impliquent des processus de décision différents (Damanpour, 2011), il est important de distinguer ces deux types d'innovations. Aussi, plus une entreprise innove dans ses procédés et dans ses produits, plus elle innove en management, et réciproquement (Le Roy, Robert & Giuliani, 2012). Ainsi, l'innovation se révèle importante à tous les niveaux de l'organisation.

1.2.2.3. Innovation incrémentale et de rupture. Les différents types d'innovation peuvent

également être classés selon l'ampleur de leur impact sur la vie de l'entreprise. Deux catégories se distinguent : l'innovation incrémentale et l'innovation de rupture. L'innovation incrémentale consiste à l'amélioration constante d'un produit déjà existant ou à l'adaptation de l'offre au fil du temps afin de maintenir la compétitivité. Ce type d'innovation suppose que l'entreprise soit constamment dans une optique d'innovation, de créativité, d'amélioration et d'ouverture sur le marché afin de proposer la meilleure offre au meilleur moment. L'innovation incrémentale permet ainsi de prolonger la durée de vie d'un produit en le faisant évoluer en fonction des besoins et des technologies, jusqu'à son remplacement par un produit issu d'une innovation de rupture.

L'innovation de rupture, elle, renvoie généralement à un changement radical de technologie, de procédé ou de service. Le passage du disque vinyle au compact disc (CD) en est un exemple frappant. Ce type d'innovation change radicalement les habitudes des consommateurs et insère de nouvelles façons de créer le produit au sein de l'entreprise. Généralement, il implique également la création de postes. Ce type d'innovation nécessite une certaine capacité d'adaptation de la part des salariés et représente une transition importante.

1.2.3. Modélisations de l'innovation

1.2.3.1. L'évolution de la pensée sur l'innovation. Dès le début du XX^e siècle, l'innovation a suscité un vif intérêt. Plusieurs chercheurs ont tenté de modéliser ce processus, dont Joseph Schumpeter (cité dans Chouteau & Viévard, 2007), qui a proposé le modèle du « *science push* » reposant sur le principe de la boîte noire. Ce terme désigne le processus linéaire reliant l'invention et l'innovation sur lequel repose le modèle de Schumpeter. Entre les deux, l'entrepreneur est censé donner un usage social à l'invention et créer les besoins du marché. En 1966, Schmookler (cité dans Chouteau & Viévard, 2007), introduit le modèle du « *demand pull* ». Selon lui, ce n'est pas la science qui crée l'innovation, mais la demande. Les chercheurs, entrepreneurs et inventeurs cherchent des solutions pour répondre à la demande du marché. Ces deux modèles présentent l'innovation comme un résultat et non un processus. Le phénomène en lui-même n'est pas explicité. Ce qu'il se passe dans la « boîte noire » nous reste finalement inconnu.

Après la Seconde Guerre mondiale, l'innovation devient un enjeu majeur au sein des entreprises. Elle n'est plus considérée comme le produit d'un inventeur isolé et individuel mais

comme un travail réalisé au sein d'un département dédié de l'entreprise, département que l'on nomme aujourd'hui « recherche et développement » (R&D) (Schumpeter, 1942 ; cité dans Chouteau & Viévard, 2007). L'invention devient une activité intentionnelle et répond à une finalité économique. Elle est intégrée au processus d'innovation.

1.2.3.2. Le modèle hiérarchique et linéaire. Au cours des années 1950, le modèle hiérarchique et linéaire voit le jour. Il suppose un processus dans lequel on observe une succession d'étapes obligées et ordonnées. Ce dernier débute forcément par l'invention, puis le département R&D de l'entreprise intervient, et enfin émerge l'innovation.

1.2.3.3. Le modèle des « liaisons en chaîne ». En 1986, Kline et Rosenberg (cités dans Chouteau & Viévard, 2007) publient une critique du modèle linéaire et proposent un modèle interactif dans lequel des retours (*rétroaction*) s'ajoutent tout au long du processus, de l'invention à la mise en place de l'innovation. L'innovation peut également devenir source d'innovation, les relations n'étant plus unilatérales. La conception devient l'élément central, et non la science.

Ces modèles datant du XX^e siècle mettent l'accent sur l'innovation en tant que résultat ou processus engendrant la mise sur le marché d'un nouveau produit ou la mise en place d'un nouveau système. Ils sont centrés sur l'aspect économique de l'innovation. Cependant, ils n'expliquent pas comment le comportement innovant peut s'intégrer dans ce processus et en négligent l'aspect pratique. Qui plus est, ils oublient un élément essentiel : l'agent. En effet, il est fait mention de l'entrepreneur, de la R&D et de l'inventeur, mais jamais de l'acteur qui peut pourtant se trouver au cœur du processus d'innovation dans l'entreprise, à savoir l'ouvrier, le salarié ou le collaborateur, qui rencontrent chaque jour les difficultés matérielles de l'organisation du travail ou font face aux plaintes des clients. En effet, l'innovation touche tous les stades de la vie d'un produit : sa conception, sa diversité, l'originalité de ses composants, sa fabrication, sa présentation, la rencontre avec les clients, etc. (Dolan & Martin, 2000).

1.2.3.4. Le modèle de Janssen. Janssen (2000) aborde le comportement innovant au travail dans une perspective psychologique et sociale. Il cherche à détailler la naissance d'un comportement qui aboutira à l'amélioration d'un produit, de l'organisation du travail ou des conditions dans lesquelles le travail est réalisé. Ce comportement participera activement à la

performance de l'entreprise et accroîtra son pouvoir concurrentiel sur le marché. Janssen (2000) indique que tous les acteurs de l'entreprise peuvent être actifs dans les étapes du processus d'innovation et propose une description du comportement innovant au travail suivant trois étapes (2000 ; 2004 ; 2005) :

- La production par l'individu d'une idée nouvelle et utile au sein de l'organisation (Amabile et al., 1996 ; Kanter, 1988 ; Woodman),
- La promotion de l'idée, ou la recherche d'autres personnes disposées à s'engager dans la mise en œuvre du concept, la recherche de fonds et de soutien pour son exécution ;
- La réalisation de l'idée, soit la production d'un prototype ou du modèle (Kanter, 1988).

Ce modèle met en évidence les différentes dimensions du processus d'innovation.

1.2.3.4.1. La génération de l'idée. Cette étape, qui renvoie au moment de la création d'une idée, est proche du concept de créativité (Picci & Battistelli, 2008). La littérature la conçoit généralement comme un processus individuel (Janssen, 2000 ; Janssen, 2003 ; Scott & Bruce, 1994). Huit dimensions favoriseraient la créativité : l'encouragement de l'organisation, celui du superviseur, le soutien offert par le groupe de travail, la liberté, l'apport satisfaisant de ressources, la compétitivité, la pression et les obstacles organisationnels (Amabile et al., 2008).

La créativité individuelle se définit comme la capacité de découvrir une solution nouvelle et originale à un problème donné ; elle est considérée comme un déterminant de la capacité d'innovation de l'organisation (Scott & Bruce, 1994). Grewald et al. (2009) affirment que le succès de l'entreprise est fortement associé à la capacité créative des employés à résoudre les problèmes. La pensée créative dépendrait de caractéristiques personnelles comme l'indépendance, l'autodiscipline, une tendance à la prise de risque, une tolérance envers l'ambiguïté, la persévérance face à la frustration et un relatif manque d'intérêt pour l'approbation sociale (Amabile, 1997). La créativité individuelle dépend du contexte interne. Une idée créative peut être encouragée par une évaluation appropriée, la mise à disposition de ressources ou un objectif clairement défini. De même, le contexte externe influe : la créativité devient nécessaire face à l'apparition de nouvelles attentes chez les clients, par exemple. Cependant, ces affirmations contredisent de nombreux travaux qui mettent la motivation intrinsèque au cœur du processus créatif.

1.2.3.4.2. La promotion de l'idée. Cette étape s'éloigne du processus individuel qu'est la

création de l'idée et se rapproche du comportement innovant en tant que tel. Pour être innovante, l'idée doit pouvoir être partagée. Il s'agit d'un processus social mettant en jeu les relations organisationnelles avec les collègues et/ou la hiérarchie. Kanter (1983) souligne que les caractéristiques d'une idée à succès tiennent plus à la probabilité de recueillir un soutien politique qu'à celle que l'idée produise des résultats. L'individu doit donc être capable de promouvoir son idée (Janssen, 2000 ; Janssen 2003 ; Scott & Bruce, 1994).

1.2.3.4.3 La réalisation de l'idée. Cette dernière étape renvoie à la concrétisation du projet et nécessite l'implication de tous les acteurs de l'organisation. En effet, l'innovation inclut un certain nombre de changements. Le changement étant source de stress (Bareil, 2004), une communication importante doit être opérée autour du nouveau dispositif et de ses répercussions futures. En effet, comme nous le verrons ultérieurement, les résistances au changement peuvent freiner ou mettre en échec l'innovation.

Pour Bareil (2014), les phases de l'innovation auraient tendance à se déployer de façon dynamique, dans un processus sans cesse réactivé. En conséquence, il conviendrait de mesurer le processus innovant dans son ensemble, sans faire de distinction entre les différentes phases qui le composent.

1.2.4. Les antécédents du comportement innovant au travail

De nombreuses études portant sur l'innovation et le processus créatif ont permis d'établir qu'un certain nombre de variables pouvaient favoriser les comportements innovants au travail.

1.2.4.1. Bases psychologiques et personnalité des individus. Mumford et al. (n.d.) ont travaillé sur la dimension cognitive du processus créatif. La cognition renvoie aux processus mentaux permettant la connaissance, tels que le langage, la mémoire, l'attention ou le raisonnement. Ces processus regroupent plusieurs composantes participant à la génération d'idée, mais aussi à l'évaluation et à la direction des idées produites, comme le codage de l'information, la catégorisation, la sélection, la combinaison et la réorganisation des catégories. Amabile (1988) parle, lui, de « *facilité dans la compréhension des complexités et [de] capacité à briser le dispositif*

mental lors de résolutions de problèmes » (Lelorieux, 2008). Plus récemment, Pohl et Binard (2013) ont montré l'effet positif de la flexibilité cognitive sur le comportement innovant ; celle-ci permet de considérer un problème ou une solution sous un autre angle ou sous une forme différente et de donner ainsi naissance à une ou plusieurs idées alternatives (Thurstone & Runco, 1999).

Le parcours de vie de l'individu influence également l'étape de la génération d'idées. Un environnement familial tolérant et ouvert à la curiosité et au savoir tend à conditionner la personne à adopter un comportement créatif et innovant. Chaque individu dispose de traits de personnalité illustrés par son comportement dans un éventail de situations et pouvant influencer sa propension à générer des idées innovantes. Ils incluent la capacité à prendre des risques et un penchant pour les défis, la divergence (par opposition à la convergence) ou pensée divergente, l'extraversion ou encore l'ouverture d'esprit.

Des études ont révélé que la motivation intrinsèque ou autonome avait un effet positif sur la génération mais aussi la promotion d'idées (Pohl & Binard, 2014). Selon Pohl et Binard (2014), la motivation intrinsèque désigne la volonté de pratiquer « *une activité pour le plaisir et la satisfaction qui peut en être retirée* ». Une personne est motivée de manière intrinsèque lorsqu'elle réalise des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même. Ce type de motivation s'oppose à la motivation extrinsèque, où l'activité résulte d'une obligation externe et a pour fonction d'obtenir une récompense, d'éviter la culpabilité ou de gagner l'approbation (Deci & Ryan, 1985 ; 2002 ; Ryan & Deci, 2017).

L'auto-efficacité créative (Pohl & Binard, 2013) semble avoir un effet positif pendant la phase de génération d'une idée ; elle consiste en la croyance que chacun dispose de capacités à produire des résultats créatifs. Cela renvoie aux quatre facteurs de motivation énoncés par Ford (1992), qui sont la croyance en ses capacités (confiance, estime de soi, auto-efficacité), la croyance dans la réceptivité (du management, dans le contexte organisationnel, réceptivité à l'innovation), les objectifs et les émotions.

Pour innover, l'individu doit disposer d'un éventail de connaissances factuelles, techniques et éventuellement de talents spéciaux relatifs au domaine qui l'intéresse et dans lequel il évolue (Lelorieux, 2008). L'organisation se doit d'être en mesure de faciliter la transmission des savoirs et savoir-faire, ainsi que de proposer des formations s'inscrivant dans cette optique. Néanmoins, l'individu doit également interagir avec son environnement et faire preuve de compétences sociales. Au sein de l'organisation, l'interaction avec les différents services, collègues et/ou

supérieurs facilite la compréhension des problèmes susceptibles de survenir et, par conséquent, la génération puis la diffusion d'idées à travers un réseau de connaissances.

1.2.4.2. Tâches et management. Un certain nombre de caractéristiques liées au travail favorisent le comportement innovant : l'autonomie ou la latitude décisionnelle dans les comportements au travail (Commeiras et al., 2009), une charge de travail adaptée et une clarté de rôle (Commeiras et al., 2009 ; Jackson & Schuler, 1985 ; Turbe & Collins, 2000). Les études montrent également un effet du soutien du leader à l'innovation, d'une relation leader-membre de qualité (Janssen, 2000 ; Sanders et al., 2010) et l'établissement d'objectifs créatifs plutôt que quantitatifs (Carson, 1993).

1.2.4.3. Rôle de l'organisation dans le déclenchement des comportements innovants. De nombreuses études montrent que l'organisation au sens large a un rôle à jouer dans le déclenchement des comportements innovants chez les salariés. En effet, le soutien organisationnel perçu aurait un effet positif sur le comportement innovant (Chen, Aryee & Lee, 2005 ; Coyle-Shapiro & Conway, 2005) ; le soutien politique, le soutien au développement d'idées créatives, la mise à disposition de ressources adéquates et l'incitation à la motivation intrinsèque sont également des atouts majeurs dans le développement d'une entreprise apprenante et innovante.

Sanders et al. (2010) révèlent par exemple que la satisfaction des salariés envers le département des RH de leur entreprise médiatise l'effet de leur relation avec le leader sur le comportement innovant. Ainsi, les caractéristiques des organisations telles que la culture organisationnelle, les valeurs organisationnelles transmises, le climat ou encore le nombre de salariés influencent directement ou indirectement les performances, la créativité et les capacités d'innovation de ses collaborateurs.

Le climat, en particulier, est une variable importante de l'environnement de travail. Roy (1984) le définit comme « *une caractéristique de l'organisation qui décrit la relation entre les acteurs et l'organisation telle que mesurée par la perception que se font la majorité des acteurs de la façon dont ils sont traités et gérés* » (cité dans Brunet & Savoie, 1999, p. 23). Le modèle de Quinn (1988) définit le climat comme résultant de deux facteurs : ouverture/fermeture et contrôle/non-contrôle. Il met en avant quatre styles d'organisation : soutien, règles, innovation et objectifs. Un climat centré sur l'innovation, où le changement et la prise de risque sont les mots

d'ordre, nous intéresse ici particulièrement.

1.2.5 Le climat organisationnel et d'innovation

1.2.5.1 Le climat organisationnel. Le concept de « climat organisationnel » a émergé au milieu des années 1960 et a suscité un vif intérêt à la fin des années 1970, à travers l'approche dite intégrative. Kurt Lewin (1951) a été le premier, dans le champ de la psychologie, à étudier le climat organisationnel, en soutenant que toutes les actions et toutes les manifestations des comportements des individus concernés, dépende de sources organisationnelles et individuelles. Ces comportements dépendent des caractéristiques des individus et de leur personnalité et, de l'ambiance dans laquelle ils œuvrent. Le comportement est fonction de la personnalité de l'individu et de l'environnement au sein duquel la personne travaille. Kridis (2008) conclut que le climat constitue « *une caractéristique relativement permanente de l'organisation qui la différencie d'une autre organisation.* » Le climat va comprendre *les perceptions partagées des membres à propos de leur lieu de travail et de leur entreprise.* Par exemple, ils se font une idée du climat en pensant à *l'autonomie, la confiance, la cohésion, le soutien, la reconnaissance, l'innovation et l'équité.* Le climat, pour l'auteur, est une résultante des interactions entre travailleurs. Le climat va aider à interpréter la situation. Ce climat correspond aux « *normes, valeurs et attitudes prévalentes de la culture de l'organisation et il agit comme source d'influence sur le modelage du comportement* ».

La présente conception du climat reprend celles élaborées par les chercheurs pionniers, tout en intégrant les différentes caractéristiques identifiées par Castro et Martins (2010) pour décrire le climat et le différencier d'autres concepts. Un consensus existe entre les chercheurs sur les points suivants :

- Le climat organisationnel est une construction multidimensionnelle, globale et susceptible de varier au fil du temps ;
- Il renvoie à un « sentiment de l'organisation », une impression globale de l'organisation que les membres forment à travers leurs interactions et leur confrontation aux règles, structures et processus organisationnels ;
- Ses perceptions par les individus se composent de descriptions des événements et des conditions de l'environnement ;

- Ces perceptions sont partagées par les membres de l'organisation, ce qui peut faire émerger un consensus entre eux ;
- Le climat organisationnel peut influencer le comportement.

De nombreuses définitions ont été proposées par la psychologie organisationnelle et industrielle ; certaines mettent « *l'accent sur les caractéristiques de l'organisation* » (Friedlander & Margulies, 1969), « *d'autres sur les représentations cognitives et les interprétations* » (James & Jones, 1974) ou encore sur la somme des perceptions des membres d'une organisation (James et al., 1978). Elles résultent de quatre approches répertoriées par Moran et Volkwein (1992) : les approches structurelle, perceptive, interactive et culturelle.

Le climat organisationnel a initialement été défini à travers une *approche structurelle*. Dans ce courant d'idées, il est « *une manifestation purement objective de la structure organisationnelle* » (Inkson, Pugh & Hickson, 1970), de la taille ou des règles de l'entreprise. Le climat est évalué pour certains en fonction d'attributs objectifs de l'organisation (i.e., dimension d'une entreprise, technologie, nombre de niveaux hiérarchiques, productivité des employés, le taux d'absentéisme ou encore de roulement) selon Forehand et Gilmer, 1964, p. 362). Ils définissent le climat comme « *un ensemble de caractéristiques qui décrivent une organisation et qui a) la distinguent des autres, b) sont relativement stables dans le temps et c) influencent le comportement des individus dans l'organisation* ».

À l'inverse de *l'approche structurelle*, l'approche perceptive soutient que le climat se forme au niveau individuel, « *à travers la subjectivité des individus qui la composent* » (James et al., 1978). Selon elle, les individus seraient influencés par leurs perceptions des caractéristiques organisationnelles ou par l'interprétation psychologique qu'ils y attachent. Le climat renverrait donc à une interprétation individuelle.

L'approche interactive (Jackofsky & Slocum, 1988) postule que les « *interactions des individus en réponse à leur environnement de travail constituent la base du climat organisationnel* » (Moran & Volkwein, 1992; Verbeke, Volgering & Hessels, 1998). L'approche interactive concilie finalement les deux autres, en mettant prenant en compte l'interaction » qui existe entre l'environnement objectif et sa perception subjective par des individus qui s'y situent et y interagissent.

Enfin, *l'approche culturelle* « *s'intéresse aux valeurs et croyances des personnes dans le développement du climat* ». Anderson et West (1998) font état de deux approches : l'approche du

schéma cognitif et l'approche des perceptions partagées. La première conceptualise le climat comme un « schéma cognitif de l'environnement de travail de l'individu » ; elle a été opérationnalisée principalement dans le but de découvrir le sens donné par les individus à leur environnement proche de travail. James et Sells (1981, p. 276) définissent par exemple le climat comme « *les représentations individuelles et cognitives de l'environnement et des événements relativement proches, ces représentations seraient exprimées à travers des termes qui reflètent la signification et l'interprétation psychologiques de la situation faite par l'individu* ».

L'approche des perceptions partagées comprend notamment la définition de Reichers et Schneider (1990, p. 22), qui considèrent le climat comme « *la perception partagée de la réalité* ». Plus précisément, le climat renvoie aux perceptions partagées des règles, pratiques et procédures organisationnelles. Ces deux approches ne semblent pas incompatibles et exclusives. Néanmoins, la difficulté posée par l'approche des perceptions partagées réside dans la détermination d'un degré minimum à partir duquel les perceptions peuvent être considérées comme réellement partagées par une majorité des membres de l'organisation.

La notion de climat organisationnel est abordée par différentes approches théoriques et il n'existe pas toujours de consensus au sujet du climat organisationnel. Pour James et Jones (1974), les chercheurs ont avant tout cherché à mesurer ce dernier sur la base des variables qui leur paraissaient importantes, avant de définir le concept. En conséquence, différents niveaux d'analyse sont apparus et James et Jones (1974) en ont identifié trois.

1.2.5.2. Les niveaux de mesure du climat (James & Jones, 1974). James et Jones (1974) proposent une catégorisation du climat fondée sur sa mesure. Selon James et Jones (1974), *le climat serait « une mesure multiple d'attributs organisationnels, une mesure perceptive d'attributs individuels ou une mesure perceptive d'attributs organisationnels »*.

Une mesure multiple des attributs organisationnels consiste à évaluer, de façon objective, différentes composantes de l'environnement de l'organisation, à savoir sa taille, sa structure, l'établissement des objectifs, l'environnement physique et le style de leadership, et de mettre ces évaluations en relation avec des mesures de productivité ou d'absentéisme. Ce type de conceptualisation rejoint la définition de Forehand et Gilmer (1964) citée précédemment. Cependant, les chercheurs sont aujourd'hui d'accord pour affirmer que les aspects organisationnels n'influencent pas directement le comportement des individus dans l'entreprise. C'est plutôt la

perception que les personnes ont de ces éléments organisationnels qui oriente et détermine leurs comportements (Costello & Zalkind, 1963).

La mesure perceptive des attributs personnels se centre plus sur l'individu que sur l'organisation. Dans cette optique, le climat est défini « *en fonction de caractéristiques individuelles telles que les valeurs, les besoins, les attitudes ou la satisfaction de l'employé quant à son organisation. Il s'agit de déterminer comment l'individu perçoit son environnement de travail et non pas comment ce dernier peut être décrit* » (Schneider, 1973). Néanmoins, une telle mesure est difficile à différencier d'une estimation de la satisfaction au travail.

La mesure perceptive des attributs organisationnels conçoit « *le climat comme une série de caractéristiques perçues de l'organisation et/ou des unités qui la composent et qui reflètent la manière dont l'organisation et/ou ses unités influencent les comportements et les perceptions de ses membres* » (Brunet & Savoie, 1999 ; James & Jones, 1974). Prenant en compte les déterminants organisationnels et les caractéristiques individuelles, cette approche définit « *le climat comme la moyenne des perceptions individuelles qu'ont les employés de leur environnement quotidien* » (Deer, 1980).

Elle s'inscrit dans la théorie de Lewin (1951), qui considère les comportements comme la résultante d'une fonction croisant les caractéristiques de la personne (aptitudes, caractéristiques physiques et psychologiques) et les caractéristiques de l'environnement. Cet axiome a été transféré tout en remplaçant les comportements par les perceptions ; ces perceptions seraient considérées comme résultat de l'interaction entre l'environnement et les caractéristiques des salariés. La perception serait alors un processus psychologique influençant le comportement » (Costello & Zalkind, 1963).

Un lien a été établi entre « *le climat organisationnel, les innovations observées et la créativité des employés au sein de l'organisation* » (Weiner, 1981). Anderson et West (1998) ont noté un intérêt grandissant pour la détermination du type de climat qui mène à un certain résultat. Notre modèle de recherche ciblant principalement sur les comportements innovants au travail, nous retiendrons le climat tourné vers l'innovation. En effet, nous testerons l'effet du climat à l'initiative sur le développement de comportements innovants au travail.

1.2.5.3. Le climat tourné vers l'innovation. Selon James et Sells (1981, p. 276), le climat renvoie aux « *représentations individuelles et cognitives de l'environnement et des événements*

relativement proches ». En 1982, Himes propose une liste de « *caractéristiques d'un climat organisationnel favorisant la créativité : une relation leader-membre favorisant l'émergence de nouvelles idées, une communication ouverte, de la coopération, un environnement propice à la réflexion et au travail et un style de management tolérant* ». Le climat tourné vers l'initiative est guidé par des pratiques de soutien formel et informel encourageant les individus à adopter un comportement proactif et persistant dans leur travail (Bear & Frese, 2003). Une organisation qui souhaite instaurer un climat tourné vers l'initiative met en place des mesures destinées à prévenir les erreurs et les pannes, ainsi que des actions et des idées permettant la reprise spontanée de la production y compris en l'absence de personnes habilitées à aider ou à donner des ordres. Les difficultés et les problèmes sont accueillis par les individus avec une envie persistante de les résoudre.

Bear et Frese (2003) supposent que, pour que les acteurs perçoivent le climat comme tourné vers l'initiative, ils doivent tous participer à l'introduction de l'innovation. Dans le cas contraire, cette dernière ne peut être mise en place sans difficultés. Les problèmes doivent d'ailleurs être anticipés et gérés de façon proactive, et l'implémentation requiert que les individus pensent et utilisent les nouvelles procédures de façon autodéterminée.

Un climat tourné vers l'initiative continue de jouer un rôle important après l'implantation complète de l'innovation. Il donne plus de responsabilités aux salariés, tout en les amenant à manifester des comportements proactifs, autodéterminés et persistants. Ce climat est caractérisé par son ouverture et son approche active. Comme le remarque Van de Ven (1986), plus un climat est créatif, plus la résistance au changement sera faible.

Toutefois, il est important de noter que le climat ne renvoie pas nécessairement à une liste exhaustive de caractéristiques, mais à des perceptions partagées par les membres de l'organisation. Même si les pratiques sont tournées vers l'innovation, les membres doivent sentir qu'il leur est possible d'adopter des comportements innovants et que ces derniers sont encouragés. Afin que les perceptions soient partagées, des interactions entre les membres sont nécessaires.

1.2.6 Climat d'équipe et comportement innovant au travail

1.2.6.1 Le groupe proximal, une zone climatique privilégiée. Anderson et West (1998) considèrent que le meilleur niveau d'analyse pour évaluer le climat se situe au niveau de l'environnement proche de travail, et plus précisément au niveau du groupe de travail. Ils

considèrent que celui-ci est le principal moyen à travers lequel les perceptions partagées évoluent dans un processus de construction sociale active et s'intègrent au « tissu » de l'organisation. Hosking et Anderson (1992) soutiennent que les perceptions partagées au sein du climat organisationnel sont plus susceptibles d'évoluer lorsque les individus ont la possibilité d'interagir et de co-construire ces perceptions au sein de leur environnement immédiat de travail. Le climat proche désigne donc les équipes de travail ou les collègues avec lesquels l'individu est amené à travailler et à interagir quotidiennement.

En particulier, le groupe proximal renvoie à l'équipe permanente ou semi-permanente au sein de laquelle l'individu s'identifie le mieux. Il s'agit d'un groupe où les interactions sont fréquentes lors de la réalisation de l'activité de travail, au jour le jour, en collaboration ou bien simplement en travail collectif. Le leader constitue également un élément de l'environnement proche de travail. Un leadership tourné vers l'innovation ainsi qu'un groupe de travail innovant produiraient ainsi la perception d'un climat organisationnel tourné vers l'initiative et encourageraient les comportements innovants au travail.

Les individus qui s'identifient à leur groupe de travail proximal et qui interagissent avec leurs collègues sont enclins à construire des modèles communs de connaissance et des normes de comportement, et ainsi à développer un climat partagé de travail susceptible d'évoluer (Campion, Medsker, & Higgs, 1993). D'un point de vue dyadique, les individus peuvent également créer un bon climat d'entente à travers un processus de socialisation basé sur le partage de leurs expériences communes. Nous étudierons l'influence des relations dyadiques dans une partie ultérieure.

Ces clarifications sur le rôle du groupe proximal montrent qu'il est peu probable que le climat innovant au sein d'une équipe de travail soit similaire à celui que connaît une autre équipe, quand bien même elles feraient parties de la même entreprise. Il est en effet peu plausible qu'un seul et même climat de travail soit partagé au niveau global de l'organisation, a fortiori lorsque celle-ci est grande et multi-pôle (Dansereau & Alutto, 1990). Il est donc cohérent d'analyser le climat innovant au niveau du groupe proximal de travail, où les individus s'identifient à leur équipe.

1.2.6.2 Le modèle des quatre facteurs (West, 1990). West a proposé un modèle sous-tendu de quatre facteurs prédictifs des comportements innovants dans les groupes de travail : la vision, la sécurité participative, l'orientation vers la tâche et le soutien à l'innovation (Anderson & West, 1998 ; West, 1990 ; West & Anderson, 1996). Les principales études de validité prédictive de

l'échelle de West sont présentées dans Anderson et West (1998) et West et Anderson (1996).

1.2.6.2.1 La vision. West (1990) définit la vision comme « l'idée d'un résultat chiffré qui représente un objectif d'ordre supérieur et une force de motivation au travail » (p. 310). Les groupes de travail dont les objectifs sont clairement définis sont plus susceptibles de développer et de s'approprier de nouvelles méthodes, car leurs efforts sont dirigés vers un but précis. L'auteur stipule qu'une vision commune doit posséder quatre caractéristiques : la clarté (compréhension de l'objectif visé) l'engagement de l'équipe (identification de l'importance de l'objectif visé pour l'équipe elle-même), le partage d'une vision commune au sein de l'équipe et le caractère atteignable de l'objectif. En effet, si l'objectif visé ne peut être atteint ou est trop abstrait, il risque d'être perçu comme démotivant ou irréaliste.

1.2.6.2.2 La sécurité participative. La sécurité participative est caractérisée par une forte implication du groupe de travail dans la prise de décision face à des imprévus. Pour West (1990), plus les individus participent à la prise de décision, plus ils sont susceptibles d'en intégrer les objectifs et de produire des idées pour améliorer ou changer la façon de travailler. Les individus qui disposent d'une liberté d'influence, d'interaction et de partage de l'information sont plus enclins à proposer des idées innovantes lors des prises de décisions. La participation sous-entend donc une liberté d'expression, qui doit être soutenue par le supérieur et accessible à toute l'équipe. La proposition de nouvelles idées ou de solutions aux problèmes rencontrés doit n'entraîner ni préjudice ni jugement négatif. L'environnement interpersonnel doit donc être rassurant et non menaçant, basé sur la confiance et le soutien comme le soutenaient Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach (2000).

Les travaux de King et Anderson (1995) ont également montré qu'un haut niveau de participation lors de la prise de décisions au sein d'une équipe de travail prédit une forte cohésion de groupe. Néanmoins, cette cohésion peut aussi être prédictrice d'une forte résistance au changement, lorsque ce dernier est imposé par le haut de la hiérarchie.

1.2.6.2.3 L'orientation vers la tâche. L'orientation vers la tâche concerne une préoccupation partagée par le groupe pour l'excellence et la qualité du travail en relation avec les objectifs et s'appuyant sur des évaluations, des modifications, un système de contrôle et des remises

en question. La responsabilisation individuelle, au sein de l'équipe, concernant la qualité ou les méthodes de travail, est l'un des systèmes de contrôle permettant d'évaluer la performance individuelle ou collective, ainsi qu'un moyen d'améliorer les méthodes de travail. De plus, la rétroaction et la coopération permettent à l'équipe d'apporter des améliorations intra-groupes grâce à une surveillance mutuelle, des débats constructifs et une réflexion sur les opinions opposées, la performance de l'équipe et les idées proposées (Tjosvold, 1982).

1.2.6.2.4 Le soutien à l'innovation. Le quatrième facteur, le soutien à l'innovation, est divisé par West (1990) en deux formes, toutes deux nécessaires à l'émission de comportements innovants. La première se retrouve dans les documents, les règles de politique ou est communiquée par l'entreprise (*articulated support* ou soutien exprimé). Elle doit être accompagnée d'un soutien actif manifesté par l'organisation et le leadership (*enacted support* ou soutien appliqué). Schroeder et al. (1989) ont souligné l'importance du soutien des supérieurs hiérarchiques dans la mise en œuvre de l'innovation. Dans la présente étude, nous nous intéresserons plus en détail à la sous-dimension « soutien à l'innovation ». D'une part, parce que la sous-dimension « soutien à l'innovation » est fortement associée au CIT (West & Anderson, 1996), et, d'autre part, parce que notre étude se limite essentiellement au soutien à l'innovation tel qu'il est perçu. Nous avons donc eu recours à deux mesures complémentaires : le *Team Climat Inventory* de West, dont seule la sous-dimension « soutien à l'innovation » sera utilisée pour mesurer le soutien de l'équipe, et l'échelle de Montani (2013) sur le « soutien du leader à l'innovation ».

En résumé, le modèle à quatre facteurs de West (1990) aborde plusieurs facettes du climat d'innovation au sein des équipes de travail. Anderson et West (1998) y ajoutent un cinquième facteur, l'interaction, qui renvoie aux interactions formelles et informelles entre les individus du groupe. Nous le retiendrons particulièrement comme un facteur majeur participant à l'instauration d'un climat propice à l'initiative.

1.2.7 Le climat favorable à l'innovation

Le processus d'innovation dans le groupe de travail dépend de plusieurs variables organisationnelles, dont le climat d'équipe et le type de leadership. Une équipe est composée de différents membres possédant diverses ressources individuelles (aptitudes, capacités, compétences ou connaissances). Pour autant, le processus d'équipe est ce qui détermine le « quand » et le

« comment » de l'utilisation des ressources individuelles et si celle-ci vise ou non à produire de l'innovation (Battistelli, 2014).

1.2.7.1 L'influence du climat d'équipe sur le comportement innovant au travail

Le climat d'équipe a un effet facilitateur ou inhibiteur sur les performances novatrices des employés (Pohl, 2002 ; West & Anderson, 1996). Un climat d'équipe peu propice à l'innovation se caractérise par le rejet ou l'ignorance des idées innovantes. Au sein d'un tel climat, les individus sont découragés dans leurs tentatives d'apporter des idées et comportements innovants. À l'inverse, un climat axé sur la tolérance à la diversité et aux pensées divergentes encourage l'apparition de comportements innovants chez les travailleurs (Hoever et al., 2012 ; Nystrom, Ramamurthya & Wilson, 2002). En effet, un climat propice à l'innovation est une condition essentielle pour amener les employés innovants à mettre en œuvre leurs idées inédites (Battistelli et al., 2013 ; Scott & Bruce, 1994b). Anderson et West (1998) proposent une conception intéressante du climat d'équipe centré sur le soutien à l'innovation. Ils distinguent quatre éléments : le temps, le degré de coopération, la valorisation de l'innovation au sein de l'équipe et les ressources offertes aux employés pour l'intégration des nouvelles idées. Parmi les formes concrètes de soutien à l'innovation, nous retrouvons, par exemple, la réflexion dans le cadre de la résolution de problèmes ou l'apport d'aide dans la mise en place et la réalisation des idées novatrices.

D'autres auteurs ont également montré que le climat d'équipe centré sur le support à l'innovation est positivement associé à la génération et à la promotion de l'idée (Binard & Pohl, 2014 ; West, 1990). La réalisation de l'idée semblerait, pour sa part, dépendre d'autres facteurs, notamment du climat d'initiative. En effet, le développement de CIT par les employés est facilité dès lors que le climat organisationnel favorise la prise d'initiative et que les pratiques de soutien formel et informel et les comportements proactifs sont présents (La Torre, Pohl & Battistelli, 2012). Un climat de travail où règne la prise d'initiative est indispensable au processus d'innovation (génération, promotion, réalisation), et en particulier pendant la phase de réalisation.

1.2.7.2 L'impact du soutien du leader à l'innovation. Le responsable d'équipe exerce une influence plus ou moins importante sur le fonctionnement et la capacité d'innovation de son équipe. Les travaux de Montani, Odoardi et Battistelli (2013) indiquent que le leadership transformationnel est fortement lié à la première phase du CIT (la génération), tandis que le leadership transactionnel

est davantage associé à la dernière phase (la réalisation). En d'autres termes, ces deux types de leadership stimulent la production et l'implantation de nouveaux comportements dans l'équipe.

Des travaux indépendants offrent également des résultats intéressants concernant l'attitude du responsable et son influence sur son équipe (Rousseau & Aubé, 2014). Ainsi, lorsqu'un leader manifeste une attitude défaitiste au travail, il influencerait négativement son équipe. Les membres de l'équipe auraient alors tendance à avoir peu de confiance envers le potentiel du groupe, ce qui inhiberait la volonté d'innover au sein de l'équipe. Or, pour innover, les membres d'une équipe doivent développer des solutions alternatives aux problèmes et surmonter les obstacles nécessaires afin de mettre en œuvre leurs solutions créatives (Sacramento, Chang & West, 2006). Une étude empirique de Wong, Tjosvold & Liu (2009) confirme ce résultat : la confiance groupale (combinée à un climat d'initiative) serait positivement reliée à l'innovation des équipes. Ces recherches nous permettent donc de mieux comprendre les différents facteurs susceptibles d'influencer le climat d'innovation au travail.

En résumé, un climat propice à l'innovation semble être sous-tendu par un climat d'équipe centré sur le soutien à l'innovation et un type de leadership favorable à la prise d'initiative, combiné à la confiance groupale. Ceux-ci favoriseraient alors le développement d'un climat propice à l'émergence de CIT chez le travailleur.

1.3. La qualité des échanges leader-membre (LMX)

1.3.1 Le rôle du leader dans les relations avec les subordonnés

Les caractéristiques des leaders sont souvent considérées comme la clé de voûte du développement de comportements innovants chez leurs subordonnés. Selon Ambrose et Schminke (2003), les subordonnés perçoivent leur supérieur hiérarchique comme l'autorité qui représente l'organisation, mais également comme un partenaire avec lequel l'échange peut se faire à part entière. Ce paradoxe du rôle de leader tient au fait que ce dernier entretient une relation quotidienne et plus ou moins amicale avec ses subordonnés, tout en étant officiellement chargé de la mise en œuvre « des stratégies, des décisions, des procédures et des pratiques organisationnelles » (Whitener, 1998). Les recherches ont également établi que le subordonné accorde plus de confiance et se sent plus redevable envers son supérieur s'il juge ce dernier respectueux, sincère et équitable

(Lind, 2001 ; Tyler & DeGoey, 1996). Or, comme l'expriment Bennis & Nanus (1985), la confiance peut être considérée comme le « *lubrifiant qui rend possible le travail dans les organisations* » (p. 43). Le leader joue donc un rôle central dans la détermination des attitudes et comportements des employés envers l'organisation. Ainsi, les relations leader-membre sont dans un premier temps transactionnel, avant d'évoluer vers des échanges transformationnels chez ceux qui établissent des relations de qualité (Graen & Uhl-Bien, 1995).

1.3.2 La théorie de l'échange social

Pour Nasr, Akremi et Vandenberghe (2009), « [*l]e principe de base [de la théorie de l'échange social] est que les interactions entre deux parties sont interdépendantes et séquentielles : une personne offre des services de valeur à une autre et, ce faisant, crée chez elle un sentiment d'obligation* » (p. 3). Cette théorie est inspirée des travaux de Blau (1964) concevant l'échange social comme un échange au sein duquel l'un des deux protagonistes pourrait s'engager sans avoir une connaissance concrète de la contrepartie qui pourrait être consentie en retour. Il repose alors sur des biens tangibles (matériel, prêt d'argent, etc.) ou intangibles non qualifiables, comme les attitudes socio-émotionnelles positives (les conseils, les signes de reconnaissance, l'entraide et la bienveillance, l'empathie). La théorie soutient qu'une relation dépend des coûts et bénéfices qui en ressortent, et que chaque individu en calcule la valeur globale en soustrayant les bénéfices aux coûts.

Cependant, les résultats ne dépendent pas seulement de ce que l'individu donne et reçoit mais également de ses attentes. Cette théorie insiste sur la réciprocité ; par exemple, si un employé est respecté et soutenu, il fera à son tour preuve de bienveillance envers ceux qui ont eu de tels comportements envers lui. Les variables les plus utilisées pour rendre compte de cet échange social sont l'engagement, le soutien social perçu et les comportements de citoyenneté envers l'organisation » (Cole, Schaninger, & Harris, 2002).

1.3.2.1 La théorie du « leader-member exchange ». La théorie du *leader-member exchange* (LMX) constitue l'une des approches les plus utiles pour étudier la relation entre employé et supérieur. Elle s'appuie sur la théorie de l'échange social. Autrement dit, une relation LMX de qualité induit une réciprocité (Gouldner, 1960) au sein des échanges entre le leader et le

subordonné. Par la suite, un LMX de qualité peut contribuer au développement de comportements prosociaux et innovants (Sanders et al., 2010 ; Pohl, 2002).

Graen et Scandura (1987) résument le LMX comme « *l'intensité de la relation entre un leader et un employé* ». Ainsi, la recherche sur le thème traite de l'aspect qualitatif de la relation. Les superviseurs forment des relations de qualité variable avec leurs subordonnés (Graen & Uhl-Bien, 1995) et la dyade LMX est caractérisée par des négociations permanentes qui définissent la qualité et la maturité de ces relations. Dans cette perspective, les relations basées sur des échanges de qualité sont caractérisées par le respect mutuel, la confiance, un sentiment d'obligation et l'internalisation d'objectifs communs. Le leader est alors plus enclin à guider et l'employé ressent plus de satisfaction et est plus performant. Certains auteurs postulent également qu'une relation LMX qualitativement élevée pourrait générer une influence mutuelle entre l'employé et son supérieur (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997 ; Scandura, Graen & Novak, 1986). Une telle relation engagerait le leader à construire, au sein de son équipe de travail, un climat qui encourage les pensées créatives et valorise la liberté de repenser et d'innover dans l'activité de travail. L'employé se sentirait alors plus motivé à relever des défis et à prendre la responsabilité de tâches plus complexes impliquant une part de risque supplémentaire et pouvant « entraîner générer une amplification de la charge de travail » (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ainsi, la relation LMX transcende les objectifs standards qui consistent uniquement à ce que le salarié fasse son travail et respecte les directives de son supérieur.

À l'opposé, les subordonnés qui ont des relations de basse qualité avec leur supérieur ont tendance à moins recevoir d'attention bienveillante de la part de ce dernier (Erdogan, Kraimer & Liden, 2004). Par conséquent, ils risquent d'obtenir des résultats plus négatifs que leurs collègues dont la relation avec le supérieur est de meilleure qualité. En effet, leurs échanges sont limités à des relations découlant de l'exercice d'une autorité organisationnelle formelle. « Le manager obtient de son subordonné une « performance de routine », tandis que ce dernier retire, en échange, des « bénéfices organisationnels standards » (Graen & Cashman, 1975 ; Neveu, 2004).

Graen et Uhl-Bien (1991) identifient trois phases de développement des relations LMX. Au cours de la première phase, dite « inconnue », le manager donne l'occasion à ses membres d'étendre leurs missions et responsabilité, en tenant compte de leurs compétences. Ceci permet au leader et au subordonné d'apprendre à se connaître et de développer une confiance mutuelle, qui représente la seconde phase, ou phase « de connaissance ». Enfin, le processus aboutit sur une phase

d'« association », où la qualité de la relation de type LMX est dite forte ou de qualité, le lien hiérarchique ayant disparu.

Graen et Uhl-Bien (1995) précisent également que chaque phase est associée au leadership transformationnel, qualifié de charismatique, qui permet au salarié de s'identifier à son supérieur. L'employé accepte alors plus facilement la prise de responsabilité au sein de l'organisation ; il dispose d'une motivation accrue aboutissant au dépassement de ses propres objectifs, au profit des objectifs plus vastes de l'organisation. Le développement de la confiance des subordonnés va impacter la satisfaction et l'émission des comportements citoyens organisationnels (e.g., Podsakoff et al., 2000).

1.3.3 Le rôle des échanges LMX dans les comportements innovants au travail

1.3.3.1 Le LMX, un déterminant direct ou indirect des CIT ? Epitropaki et Martin (2005) ont constaté, dans plusieurs études, que des variables dites « positives » ont régulièrement été corrélées positivement à la qualité des relations leader-membre (LMX). Plus précisément, l'engagement organisationnel (Duchon, Vert & Taber, 1986 ; Kinicki & Vecchio, 1994 ; Major, Kozlowski, Chao & Gardner, 1995 ; Vert, Anderson & Shivers, 1996) ; la satisfaction professionnelle globale (Major et al., 1995 ; Seers & Graen, 1984) ; et le bien-être (Epitropaki & Martin, 1999 ; Nelson, Basu & Purdie, 1998) sont liés au LMX. Il est donc raisonnable de supposer que le LMX joue un rôle majeur dans le développement d'attitudes de travail positives chez les employés.

Plusieurs études empiriques citées par Pohl et Binard (2014) ont montré l'existence d'une relation positive entre un LMX de qualité et les comportements innovants des employés (Bauer & Green, 1996 ; Janssen, 2000 ; Sanders et al., 2010 ; Scott & Bruce, 1994a ; Scott & Bruce, 1994b). Ces travaux sont en accord avec ceux de Graen et Uhl-Bien (1995). En effet, il a été constaté que des relations LMX de qualité favorisent la délégation de tâches non routinières (Graen & Cashman, 1975). Cette dernière peut permettre la génération d'idées créatives, les employés étant confrontés à plus de liberté, de nouvelles perspectives et de nouveaux défis. Un leader favorable à l'innovation encourage la pensée divergente auprès de ses subordonnées, la prise de risque, l'autonomie et le développement de comportements innovants (Graen & Scandura, 1987). En d'autres termes, une relation LMX de qualité, sous-tendue par une norme de réciprocité (Gouldner, 1960), peut induire

le développement de comportements prosociaux et innovants (Pohl, 2002 ; Sanders et al., 2010).

À l'inverse, d'autres études ont montré l'absence de relation directe entre ces deux variables (Clegg et al. 2002 ; Rosing, Frese & Bausch, 2011 ; Volmer et al., 2012). La méta-analyse de Rosing (2011) souligne que les relations entre la qualité du LMX et les CIT sont complexes. En effet, les travaux de Pohl et Binard (2014) montrent que la résistance au changement a un effet modérateur sur la relation entre LMX et CIT.

1.3.4 Le rôle modérateur de la résistance au changement

L'impact de la résistance au changement sur l'innovation au travail a été étudié dans un ensemble de travaux. Oreg et al., (2008), Picci et Battistelli (2008b) et Pohl et Binard (2014) ont attesté de la significativité d'une relation négative entre la résistance aux changements et les comportements innovants. La sixième étude d'Oreg (2003) a également examiné l'impact négatif de la résistance dispositionnelle au changement sur l'adoption de services innovants. Ses résultats révèlent que la résistance au changement est liée négativement à deux traits de personnalité considérés comme des prédicteurs de la performance créative : la tolérance à l'ambiguïté et l'ouverture aux expériences. La résistance au changement peut donc être le fruit de facteurs individuels, mais elle peut également être influencée par l'évaluation que le travailleur fait du changement ou de l'innovation (Oreg, 2003 ; 2008).

Néanmoins, l'étude de Battistelli et al. (2013) rapporte des résultats contradictoires intéressants sur le lien entre résistance au changement et CIT. En effet, elle montre qu'avec des retours (*feedbacks*) sur l'employabilité des salariés (par exemple, un retour du supérieur sur la qualité du travail fourni) et, dans une moindre mesure, avec de l'autonomie dans la charge de travail, un lien positif est observé entre la résistance au changement et le CIT. Plus précisément, les dimensions « réaction émotionnelle » (RE) et « pensée à court terme » (PCT), de la résistance au changement ont été positivement corrélées avec le CIT. Ces liens laissent supposer que, dans un environnement de travail marqué par les retours et l'autonomie, les affects négatifs ou sentiments d'insatisfaction déclencheraient des initiatives créatives de la part des employés. Autrement dit, ces derniers seraient motivés à s'adapter au contexte du changement afin d'améliorer leur climat de travail et leur gestion des tâches. Ces recherches produisent donc des résultats contredisant le lien généralement négatif entre la résistance au changement et les divers résultats liés au changement

(Johnson et al., 1996 ; Miller et al., 1994 ; Piderit, 2000 ; Rush, Schoel, & Barnard, 1995, cités par Battistelli et al., 2013).

Pohl et Binard (2014) ont par ailleurs identifié une absence de lien direct entre LMX et CIT, ainsi qu'un effet modérateur de la résistance au changement. Sur ce dernier point, leur étude précise que des subordonnés avec une faible résistance au changement développent plus de comportements innovants lorsqu'ils ont une relation de bonne qualité avec leur leader. Ils se sentiraient donc plus en confiance pour proposer des idées créatives, à l'opposé des subordonnés moins ouverts au changement, et ce même si ces derniers ont également une relation de qualité avec leur supérieur.

1.4. Le bien-être psychologique au travail

Les recherches révèlent l'existence de plusieurs formes de bien-être (Deci & Ryan, 2008) et montrent que celui-ci ne doit pas être compris uniquement comme une satisfaction dans la vie. À notre connaissance, il n'existe pas de consensus clairement établi quant à la définition et à la signification du bien-être psychologique (BEP), bien que sa nature affective et cognitive soit reconnue. Plus d'une vingtaine de modèles du bien-être psychologique (BEP) ont été répertoriés dans la littérature (Dagenais-Desmarais, 2005). Les propositions conceptuelles sur la nature du BEP sont principalement articulées autour de deux perspectives de recherche, dites « hédonique » et « eudémonique » (Ryan & Deci, 2001, 2017). Cependant, la psychologie positive offre une approche innovante du BEP sous la forme d'approches du bien-être « contextualisées ». Il s'agit par exemple du bien-être psychologique au travail, qui est par ailleurs un concept clairement définissable (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Partant de ce postulat, nous présenterons, sous la forme d'une synthèse théorique non exhaustive, les arguments en faveur d'une mesure contextualisée du bien-être psychologique spécifique au travail. Après un rappel des fondements du BEP dans une perspective hédonique et eudémonique, une analyse critique sera présentée pour aboutir à une conceptualisation et une modélisation spécifique au travail, le bien-être psychologique au travail.

1.4.1. Le bien-être : fondements théoriques et approches critiques

1.4.1.1. L'approche hédonique. Le bien-être hédonique est désigné dans les travaux de

Diener (1984) sous le terme « bien-être subjectif » (Diener et al., 1999) et décomposé en deux grands axes : la prévalence des émotions positives sur les émotions négatives et la satisfaction dans la vie. Ainsi, Diener prend en compte la satisfaction du plus grand nombre d'attentes possibles et l'obtention de tout ce que l'individu peut souhaiter dans les différentes sphères de sa vie (Ryan & Deci, 2001). Sur le plan organisationnel, le bien-être hédonique se caractérise principalement par la satisfaction extrinsèque (salaire, promotions, avantages sociaux ou encore équité), selon Spector (1985). La satisfaction intrinsèque fait, pour sa part, référence au bien-être eudémonique (actualisation de soi, fonctionnement positif et réalisation de son plein potentiel), d'après Ryff (1989). Le courant hédonique est le plus répandu dans les écrits scientifiques sur le bien-être, bien que l'approche eudémonique soit plus complexe qu'une simple valence entre des affects positifs et négatifs.

1.4.1.2. L'approche eudémonique. En psychologie, le bien-être eudémonique correspond au bien-être psychologique. A l'origine, pour Aristote, l'objectif premier du bien-être est non seulement de vivre en accord avec soi-même et ses valeurs mais aussi de relever des défis au cours de la vie. Ainsi, la personne vivant un bien-être psychologique a « le sentiment de vivre pleinement, d'être soi-même et de faire corps avec son activité » (Dagenais-Desmarais, 2010 ; Deci & Ryan, 2008 ; Ryff & Keyes, 1995). L'eudémonisme a nourri la théorie de l'autodétermination (Ryff & Singer, 1998). Dans ce courant, la personne doit faire des efforts et mettre en œuvre ses compétences. A l'opposé dans le plaisir hédonique, il s'agit d'obtenir plus passivement une satisfaction ou une récompense. Le bien-être eudémonique est décliné selon Ryff (1989b) en six dimensions : l'acceptation de soi, l'autonomie, la croissance de la personne, le contrôle de son milieu, des relations positives avec les autres et le sens de la vie.

Au travail, le bien-être psychologique a sa spécificité et repose sur plusieurs dimensions définies par Dagenais-Desmarais et Savoie (2012) : les relations interpersonnelles de qualité, l'épanouissement, le sentiment de compétence, la perception de reconnaissance au travail et la volonté de s'engager au sein de son organisation.

Ces deux fondements théoriques du bien-être psychologique sont globalement reconnus comme pertinents, mais ils restent très différents d'un point de vue théorique et méthodologique (Delle Fave et al., 2011).

1.4.2 L'approche inductive et la complémentarité

L'approche déductive repose sur un cadre théorique établi par des chercheurs et appliqué à un instrument de mesure. Elle est à l'origine de plusieurs instruments : le *Positive and Negative Affect Schedule* (Watson, Clark & Tellegen, 1988), le *Satisfaction with Life Scale* (Diener et al., 1985) ou encore les *Scales of Psychological Well-Being* (Ryff, 1989 ; Ryff & Keyes, 1995). Cependant, plusieurs limites de cette approche déductive ou « *top-down* » ont été relevées. Premièrement, il n'existe toujours pas de conception théorique bien définie du BEP. Ensuite, la plupart de ses instruments s'inspirent du courant hédonique, alors que le bien-être est plus complexe qu'une simple absence d'affects négatifs et un haut niveau d'affects positifs et de satisfaction dans la vie. Par ailleurs, ses instruments donnent une mesure de la santé psychologique et non une mesure spécifique du bien-être psychologique au travail. Par ailleurs, ils sont focalisés sur les aspects négatifs des situations, plutôt que sur les aspects positifs (Seligman et al., 2005). En effet, le bien-être a souvent été mesuré comme une absence de symptômes du mal-être sur la base des échelles de détresse psychologique (Keyes, 2007).

Face à ce constat, la psychologie positive (Argyle, 1987 ; Cowen, 1994 ; Seligman et al., 2005, cité dans Dagenais-Desmarais, 2010) s'est intéressée exclusivement aux affects positifs afin de mieux assurer l'ancrage théorique du bien-être et d'en faire un concept à part entière. Ainsi, elle ne prend pas en considération les indicateurs négatifs pourtant couramment assimilés à un déclin du bien-être au travail (Meyer & Maltin, 2010).

Dans ce travail, nous nous appuyerons sur le modèle et l'échelle de Dagenais-Desmarais, et ce pour plusieurs raisons. Cette échelle possède la particularité d'être consacrée exclusivement au travail et d'avoir été conçue à partir des discours d'acteurs sur leurs expériences. Par ailleurs, le modèle du bien-être psychologique au travail élaboré par Dagenais-Desmarais (2008) reflète toutes les spécificités du monde du travail. Malgré la complexité de leur unification théorique, il intègre des composantes hédonistes et eudémonistes plutôt que de les mettre en concurrence, grâce à l'apport de récents travaux sur l'importance de la complémentarité de ces approches (Ryan & Deci, 2001). Enfin, les données empiriques soutiennent l'indépendance du bien-être psychologique général et du bien-être psychologique spécifique au travail (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012 ; Linley et al., 2009 ; McGregor & Little, 1998, cité dans Dagenais-Desmarais, 2010). Ces constats mettent en lumière l'utilité d'une conceptualisation spécifique du bien-être. Il faut également

souligner la stabilité de ce concept et la robustesse du modèle qui en découle.

1.4.3 Spécificités du bien-être psychologique au travail : Une conceptualisation contextualisée

Le concept de bien-être psychologique acquiert une plus grande validité, dans un contexte organisationnel, lorsque les items qui le mesurent sont en rapport avec le domaine professionnel. D'après Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie (2011), une personne dans un état de bien-être psychologique au travail (BEPT) se sent sereine, en paix avec elle-même et équilibrée émotionnellement. Elle apprécie son travail et ses réalisations et a le désir et l'ambition de s'engager, de s'impliquer dans son travail. Elle est également à l'écoute d'autrui, se sent appréciée et entretient de belles relations avec son entourage au travail. Ces résultats illustrent bien les propositions de Dagenais-Desmarais (2010), qui caractérisent le BEPT comme une expérience subjective positive à connotation principalement eudémonique, constituée de cinq composantes :

- L'adéquation interpersonnelle au travail, qui correspond à l'entretien de relations positives avec les personnes dans le cadre du travail ;
- L'épanouissement dans le travail, qui passe par la perception de l'accomplissement d'un travail signifiant et stimulant et permettant de se réaliser en tant qu'individu ;
- Le sentiment de compétence au travail, qui désigne le sentiment de posséder les aptitudes nécessaires pour effectuer efficacement son travail et pour la maîtrise des tâches à réaliser ;
- La reconnaissance perçue au travail, ou le fait de se sentir apprécié pour son travail et sa personnalité au sein de l'organisation ;
- La volonté d'engagement au travail, et par conséquent la contribution au bon fonctionnement et au succès de l'organisation.

1.4.3.1 Le modèle du bien-être psychologique au travail de Dagenais-Desmarais (2010). Ce modèle est structuré selon deux axes, dont le premier correspond à la sphère de référence de l'expérience positive vécue par l'individu au travail. Cette sphère de référence se divise en trois sous-sphères. La sphère individuelle représente l'état positif d'un travailleur par rapport à lui-même. La sphère relationnelle, quant à elle, reflète l'état positif d'un travailleur à travers l'interaction sociale dans son travail. Enfin, la sphère organisationnelle renvoie à l'interaction entre

le travailleur et l'organisation.

De très nombreuses études ont utilisé l'échelle de bien-être psychologique au travail (e.g., Boudrias et al., 2011 ; Desrumaux et al., 2015).

Dans la lignée de ces études sur le bien-être, nous avons réalisé notre recherche de master 2 dans le cadre d'un financement ARCUS Nord-Pas de Calais et Minas Gerais pour comparer la santé psychologique au travail des enseignants des Hauts de France aux enseignants au Brésil au moyen d'entretiens et d'une enquête quantitative. Cet outil de mesure nous est apparu adapté et riche. Dose, Desrumaux, Bernaud, et Dornelas Muzi (2016) ont utilisé l'échelle de bien-être au travail et ont montré les effets de variables organisationnelles et psychosociales telles que le SOP et le LMX et du sentiment d'efficacité personnel perçu sur le bien-être psychologique au travail des conseillers d'orientation. Nous avons souhaité utiliser cette échelle de bien-être et de LMX pour les études de notre thèse.

1.4.3.2. Climat d'innovation et bien-être psychologique au travail. À notre connaissance, il n'existe pas d'étude s'intéressant au lien direct entre le BEPT et le climat d'innovation au travail. Néanmoins, quelques travaux, comme ceux de Rasulzada & Dackert (2009), suggèrent que la créativité et l'innovation organisationnelle perçues par les employés sont liées au bien-être psychologique général, qui englobe enthousiasme, optimisme et sentiment global d'être heureux. Étant donné que la créativité peut conduire à l'émergence de nouveaux défis, elle est pourvoyeuse de croissance personnelle et organisationnelle (Amabile, 1996) et peut donc induire un bien-être psychologique. De plus, les individus créatifs sembleraient éprouver un état de bien-être psychologique grâce à leur engagement dans des comportements créatifs (Csikszentmihalyi, 1999).

Dans le présent travail de recherche, nous utiliserons également une échelle d'analyse multidimensionnelle. Comme pour le CIT, nous mesurerons les liens entre le BEPT d'une part et le climat d'innovation au travail, la relation leader-membre, la résistance au changement et la charge de travail, de l'autre. Pour expliquer les deux variables dépendantes (CIT et BEPT), les trois variables indépendantes semblent, d'après les conclusions de la littérature scientifique, constituer de possibles prédicteurs.

1.5 Le comportement prosocial

Le comportement prosocial dans un contexte organisationnel a été désigné par différents termes au fil des années et de l'avancement des recherches. Il a d'abord été décrit par Brief et Motowidlo (1986) comme un comportement organisationnel prosocial (POB), puis par Organ (1988) comme un comportement de citoyenneté organisationnel (OCB), par Van Dyne et Le Pine (1998) comme un extra-rôle et enfin par Motowidlo et Van Scotter (1994) comme une performance contextuelle.

1.5.1 Comportement prosocial dans le contexte organisationnel

Pour Organ (1988, p. 4, cité dans Paillé, 2008) la citoyenneté organisationnelle représente *un ensemble de conduites individuelles de type discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnues par le système formel de récompense, qui contribuent au fonctionnement effectif de l'organisation, qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé, c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanctions.*

En d'autres termes, un comportement de citoyenneté organisationnelle est spontané, discrétionnaire et orienté vers le bon fonctionnement de l'entreprise, et contribue à son amélioration. La citoyenneté organisationnelle repose uniquement sur la bonne volonté et ne peut en aucun cas s'obtenir par la contrainte (Paillé, 2008).

Le comportement organisationnel prosocial est défini par Brief et Motowidlo (1986, p. 711) comme « *un comportement qui est (a) accompli par un membre de l'organisation, (b) orienté vers un individu, un groupe ou l'organisation avec qui il interagit pendant qu'il mène son rôle organisationnel et (c) accompli avec l'intention de promouvoir le bien-être de l'individu, du groupe et de l'organisation vers le ou laquelle il est dirigé* ». Ces comportements sont plus généralement décrits comme « *des actes réalisés dans le but d'améliorer la situation de la personne à qui est destinée l'aide* ».

Pour certains auteurs, un comportement prosocial dans le contexte organisationnel est synonyme de performance au travail. Selon Motowidlo (2003, p. 39), la performance au travail représente « *la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donné* ». Borman et Motowidlo (1993, cités dans Boundenghan, 2014) évoquent la performance contextuelle, qui s'articule autour de cinq

comportements visant à améliorer l'efficacité organisationnelle :

- Se porter volontaire pour effectuer des tâches supplémentaires ;
- Apporter de l'aide aux collègues et coopérer avec eux ;
- Persister avec enthousiasme ;
- Soutenir ou défendre l'organisation ;
- Suivre les règles et procédures de l'organisation.

1.5.2 Conséquences des comportements prosociaux sur l'organisation

Selon Katz (1964, p.133), la citoyenneté organisationnelle et les comportements prosociaux méritent d'être examinés, car « *pour qu'une organisation fonctionne efficacement, un grand nombre de ses membres doit avoir la volonté d'en faire plus que ce qui leur a été spécifié dans la prescription de leur emploi. Si le système suit à la lettre les procédures, il s'immobilisera rapidement* ». En effet, « l'impact des comportements de citoyenneté sur l'efficacité des organisations est désormais largement admis » (Werner, 2000). D'après Bogler et Somech (2004), la reconnaissance du fait que les descriptions formelles des tâches demandées à tout employé ne peuvent anticiper les différents comportements nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels expliquerait l'intérêt croissant, depuis une dizaine d'années, pour le thème de la citoyenneté en contexte organisationnel.

Les comportements prosociaux apportent ainsi une fluidité aux processus de travail (Paillé & Pohl, 2008). Borman et Motowidlo (1993) estiment que l'efficacité d'une organisation dépend plus des actes de citoyenneté que du respect de la prescription des tâches. Les comportements prosociaux permettraient en effet de renforcer l'efficacité de l'organisation mais aussi d'améliorer l'environnement social et psychologique dans lequel les travailleurs évoluent.

Toutes ces études abordent le comportement prosocial comme un ensemble d'actions réalisées dans le but d'améliorer le fonctionnement d'une entreprise ou d'éviter l'aggravation de problèmes éventuels ; ces comportements informels sont dirigés envers l'organisation ou les individus qui la constituent. En d'autres termes, un comportement prosocial vise l'efficacité organisationnelle et celle des groupes de travail. Les études empiriques ont démontré l'impact de ces comportements individuels discrétionnaires sur la performance au niveau des équipes de travail

(Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997) ainsi qu'au niveau organisationnel (Podsakoff & MacKenzie, 1994).

1.5.3 Approches des comportements prosociaux

Deux approches principales d'examiner les comportements prosociaux ou comportements de citoyenneté organisationnelle. La principale trouvée dans de très nombreux articles distingue deux types de comportements, les uns centrés sur les individus et les autres orientés envers l'organisation (Organ, 1988 ; Desrumaux et al., 2012). La seconde correspond à des travaux portant sur les typologies et les regroupements de comportements, comme l'aide la tolérance, le professionnalisme, les vertus civiques, l'altruisme et la courtoisie (Boundenghan, 2014 ; Desrumaux et al., 2012). Desrumaux et al. (2012) ont par exemple validé des dimensions regroupant trois catégories de conduites prosociales au travail.

1.5.3.1. La citoyenneté organisationnelle. Cette approche a été mise en avant par différents auteurs tels qu'Organ (1988) et Podsakoff et al. (1990, cité dans Boundenghan, 2014). Organ a mis au point la taxonomie la plus utilisée, qui conceptualise cinq types de comportements de citoyens organisationnels :

- L'altruisme, conduite volontaire dans le but d'aider un individu ayant des difficultés dans la réalisation de sa tâche au travail ;
- Le professionnalisme ou conscience professionnelle, défini par Organ (1988) comme « *le dévouement au travail qui excède les exigences formelles, comme le fait de travailler de longues heures ou être volontaire pour exécuter une tâche en plus de ses devoirs* » ;
- La sportivité, qui consiste en une attitude positive et une tolérance envers les différentes tensions possibles dans l'organisation ;
- La courtoisie, soit l'attention aux autres lors des prises de décision ou d'action mais également l'anticipation d'éventuels de « problèmes dans le travail de ses collaborateurs » (Paillé & Pohl, 2008) ;
- La vertu civique, qui consiste à « *s'impliquer dans les affaires de son organisation* » (Boundenghan, 2014).

Cette approche a été également été plébiscitée par Podsakoff et al. (2000) et Paillé (2009),

qui utilisent différents concepts comme l'entraide, l'esprit d'équipe et le civisme. Ces comportements favorisent un climat de travail sain (Paillé, 2009) et rejoignent la taxonomie d'Organ (1988). L'entraide consiste ainsi « à *fournir une assistance à un collègue pour lui permettre de résoudre un problème ou lui éviter l'émergence de difficultés au travail. Elle s'incarne de différentes manières et reflète des conduites d'altruisme, de conciliation, de courtoisie et de réconfort* ». De son côté, « *l'esprit d'équipe fait référence au fait de tolérer les inconvénients liés au travail sans se plaindre* ». Selon Podsakoff et al. (2000), « *il permet de maintenir chez un employé une attitude positive globale à l'égard de son organisation, notamment dans les situations qui nécessitent de faire passer les intérêts de l'organisation avant ses intérêts personnels* ». Le civisme, enfin, se manifeste par l'intérêt soutenu pour les activités réalisées par l'organisation (i.e., comportements qui mettent en valeur l'image de l'entreprise, renforcent sa réputation et sa notoriété).

Ces comportements prosociaux peuvent globalement être perçus comme des comportements « d'affiliation et de promotion » qui montrent la volonté du travailleur d'entretenir une relation avec ses collègues ou avec l'organisation et de contribuer au succès de cette dernière (Van Dyne & Ang, 1998).

1.5.3.2. Comportements pro-individuels et pro-organisationnels. Une seconde approche, étudiée par William et Anderson (1991), McNeely et Meglino (1994) ainsi que Desrumaux et al. (2012), distingue deux types de comportements. D'une part, « *les membres apportent leur contribution à l'organisation en aidant indirectement et activement leurs collègues par des interactions interpersonnelles positives* »; il s'agit là de comportements centrés sur les individus, qui sont qualifiés de comportements pro-individuels (Boundenghan, 2014). Desrumaux et al. (2012) les définissent comme « *des conduites volontaires réalisées librement par un individu de manière à augmenter le bien-être, les sentiments d'autonomie, de reconnaissance et d'estime de des personnes, dans le but de préserver ou développer la qualité de vie des personnes au travail* ». D'autre part, les membres peuvent entreprendre activement des tâches et devoirs qui profitent à l'organisation dans son ensemble et se comporter selon des règles informelles afin de maintenir l'ordre au sein de l'organisation ; ce sont là des comportements orientés envers l'organisation, appelés comportements pro-organisationnels (Boundenghan, 2014). Desrumaux et al. (2012) les qualifient de « *conduites volontaires réalisées librement par un individu de manière à augmenter*

la performance, l'efficacité d'une organisation, à préserver les normes de l'organisation pour laquelle il travaille dans le but de préserver ou de développer cette organisation ».

Desrumaux (2007, p.109) a établi une classification de ces comportements en trois catégories de comportements pro-individuels et trois de comportements pro-organisationnels (Boundenghan, 2014). Les comportements prosociaux pro-organisationnels incluent ainsi comportements de propriété, de politique et de production.

Les comportements prosociaux de propriété, qui consistent pour un salarié à mettre à disposition des biens individuels au service de l'organisation, citons comme exemple le fait d'utiliser son téléphone portable personnel pour des affaires professionnelles, ou le fait de faire des dons de matériels à l'organisation ; les comportements prosociaux politiques qui réfèrent à une acceptation des règles et procédures de l'entreprise (continuer son travail pendant les heures de pause par exemple) ; et les comportements prosociaux de production. Ces comportements visent à augmenter la quantité et à améliorer la qualité de travail. (Boundenghan, 2014)

Les comportements prosociaux pro-individuels sont également classés en trois catégories. Les comportements d'aide et de soutien « *caractérisent le fait de venir en aide à ses collègues, d'être altruiste et peuvent être mis en relation avec la notion d'entraide définie dans le cadre des comportements citoyens* » (Desrumaux et al., 2012). Une deuxième catégorie, celle des comportements de valorisation, de gratification et d'encouragement, désigne « *des comportements émis par les salariés dans le but d'encourager le travail des autres, de le respecter et de le mettre en valeur* » (Desrumaux et al., 2012). Enfin, les comportements de mobilisation, dynamisation et autonomie « *concernent le fait que l'employé motive et dynamise ses collaborateurs ou ses collègues* » (Desrumaux et al., 2012).

Des liens peuvent être établis entre les deux approches. L'altruisme, l'entraide, la courtoisie, les comportements coopératifs et la facilitation interpersonnelle sont par exemple des comportements orientés envers les individus. En revanche, la conscience, la sportivité, la conformité et la vertu civique sont des comportements orientés envers l'organisation (Boundenghan, 2014).

1.5.4 Variables impactant les comportements prosociaux

Différentes variables contribuent à expliquer la prosocialité en entreprise. Elles seraient liées à des dimensions positives telles que la satisfaction au travail, le bien-être des salariés et leur engagement envers l'entreprise, mais aussi à des dimensions négatives telles que l'intention de quitter l'entreprise et le burnout.

1.5.4.1 La justice organisationnelle. La justice organisationnelle est définie comme « l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques et impliquant l'individu dans sa relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système social » (Beugré, 1998, cité dans Boundenghan, 2014). Dans une étude, Desrumaux et al. (2012) ont montré que la justice organisationnelle est un facteur explicatif des comportements prosociaux. Leurs résultats révèlent que la justice procédurale explique les comportements orientés vers les individus tels que la mobilisation-dynamisation-autonomisation.

Les méta-analyses de Cohen-Charash et Spector (2001) et de Colquitt et al. (2001) ont mis en évidence le fait que lorsque les employés perçoivent une situation comme juste, ils montrent des réactions positives ; inversement, lorsqu'ils perçoivent une situation comme injuste, les réactions provoquées peuvent aller à l'encontre du bon fonctionnement de l'entreprise. En parallèle, Podsakoff et al. (2000) ont constaté que la perception d'un traitement juste, l'engagement des employés envers l'organisation, la satisfaction à l'égard de l'emploi occupé et la confiance envers le superviseur étaient des facteurs de stimulation incitant les employés à développer des conduites de citoyenneté organisationnelle. Organ et Ryan (1995) ont conclu, suite à leurs recherches, que la satisfaction, la perception d'une justice organisationnelle, l'engagement organisationnel ou encore le soutien du supérieur hiérarchique étaient de bons prédicteurs des comportements de citoyenneté organisationnelle.

1.5.4.2 L'engagement. L'engagement organisationnel d'un salarié est [...] « *considéré comme une variable à forte valeur dans les études sur les comportements des individus dans les organisations. Parce qu'un salarié fortement engagé s'identifiera aux buts et aux valeurs de l'organisation, il ressentira un désir plus fort d'appartenir à l'organisation et sera enclin à afficher des comportements de citoyenneté organisationnelle* » (Ramshida & Manikandan, 2013, p. 60). Paillé (2008) a étudié les effets de différentes cibles d'engagement (l'organisation, l'équipe de travail et le supérieur). D'après Paillé (2008), « *l'engagement envers l'organisation et l'engagement envers l'équipe de travail influencent tous deux de manière simultanée et positive*

la citoyenneté envers l'organisation » (Bishop, Scott & Burroughs, 2000 ; Paillé, 2008). Paillé (2008) cite aussi les résultats de Bentein, Stinghlamber et Vandenberghe (2002), montrant que la proximité affective des employés avec leur groupe de travail améliore la prédiction des comportements de citoyenneté. De plus, ces recherches de Paillé (2008) indiquent que, d'une part, les engagements affectifs envers l'organisation et envers le supérieur expliquent davantage la citoyenneté envers l'organisation notamment le civisme et l'esprit d'équipe. D'autre part, l'engagement affectif envers les collègues n'explique que la citoyenneté en direction des individus tels que l'altruisme et l'entraide. À l'inverse, des stressors organisationnels fragiliseraient l'engagement et l'attachement des employés au travail (Demerouti et al., 2000). Ainsi, épuisés, ils auraient tendance à se limiter à leur rôle formel et à ne pas agir de manière prosociale (El Akremi, Haddaji, & Sassi, 2006).

L'engagement, notamment affectif, est désormais, selon O'Reilly et Chatman (1986) « un facteur important dans la construction des comportements prosociaux dans un contexte organisationnel. Pour ces auteurs, l'engagement affectif prédit significativement les comportements prosociaux organisationnels. Ces liens significatifs entre la variable de l'engagement et les comportements prosociaux sont aussi trouvés pour d'autres auteurs (i.e., Desrumaux et al. (2012). Ces derniers trouvent que l'engagement instrumental explique les comportements orientés vers les individus (mobilisation-dynamisation-autonomisation), tandis que les engagements affectifs et normatifs prédisent plutôt les comportements orientés vers l'organisation tel que la prosocialité de politique et la prosocialité liée à la production.

1.5.4.3. La satisfaction au travail. Desrumaux et al. (2012), dans leur recherche auprès d'un échantillon diversifié de salariés, trouvent que la satisfaction au travail influence de manière significative les comportements prosociaux politiques et de production mais également les comportements de mobilisation, de dynamisation et d'autonomisation. Si de nombreuses recherches ont été menées sur la satisfaction au travail, la nature de l'effet (direct ou par médiation) exercé par la satisfaction sur les comportements prosociaux continue de faire débat. Pour Huang et al. (2012), la satisfaction des collègues a un effet positif sur les comportements prosociaux orientés vers les individus. En revanche, la satisfaction au travail n'a aucune influence significative sur les comportements prosociaux orientés vers l'organisation. Ilies et al. (2009) trouvent que « la satisfaction au travail a un lien positif avec les comportements citoyens envers l'organisation : la

satisfaction au travail joue un rôle médiateur dans la relation entre certains traits de personnalité et les OCB et explique la variance supplémentaire de certains critères.

1.6 Conditions de travail et charge de travail

1.6.1 Conditions de travail, résistance au changement et santé psychologique au travail

Au niveau de l'attitude de résistance au changement, il a été rapporté des cas de réduction de la satisfaction, de la productivité, de l'attachement organisationnel, du bien-être psychologique ou encore de vol, d'absentéisme et d'intention de démissionner (Bordia et al., 2004 ; Miller et al., 1994 ; Oreg, 2006).

Une étude réalisée auprès d'un échantillon de travailleurs belges par l'intermédiaire de la base de données Flexihealth (Hansez et al., 2005), montre également des impacts différents selon le type de changement vécu. En effet, un changement de collègue ou d'horaires influence moins le bien-être des travailleurs qu'un changement de tâche ou de supérieur hiérarchique. Au niveau des cadres et du personnel de direction, les résultats ont montré que la perception du changement était vécue comme un défi. Cependant, au niveau des ouvriers, l'étude a fait ressortir des sentiments de menace, de déstabilisation et d'impuissance, les individus estimant que leur entreprise avait la possibilité d'agir autrement. En d'autres termes, le bien-être des travailleurs est fortement affecté lorsque ceux-ci vivent des changements dans leur environnement de travail, causant stress, insatisfaction, problèmes de santé et une baisse de la qualité de vie. Ces effets sont accentués dans le cas d'un changement de tâche, et plus encore pour un changement de supérieur hiérarchique. Plus la position hiérarchique est basse, plus la personne est exposée à la menace, l'insécurité d'emploi, la déstabilisation et l'impuissance. Ces résultats vont dans le sens de la majorité des travaux sur la résistance au changement.

1.6.1.1 Le modèle du déséquilibre efforts-récompenses (Siegrist, 1996). Le modèle du déséquilibre « efforts-récompenses » est reconnu pour ses capacités de prédiction des risques, pour la santé physique et psychologique, des situations de travail où il existe un déséquilibre entre les efforts requis et la reconnaissance reçue. Une charge de travail trop exigeante serait néfaste pour la

santé lorsque les reconnaissances matérielle et morale (récompenses) ne compensent pas les efforts engagés dans l'activité (Niedhammer & Siegrist, 1998). L'effort peut provenir de deux sources :

- L'« effort extrinsèque » fait référence aux contraintes de temps, aux interruptions fréquentes, aux nombreuses responsabilités, à l'augmentation de la charge de travail et à l'effort physique ;
- L'« effort intrinsèque » correspond à la manifestation d'attitudes et de motivations internes chez l'individu dans le but de « *se dépasser, de se sentir estimé, approuvé, de relever des défis ou encore de contrôler une situation menaçante* ».

Cette notion d'effort est proche du concept de la demande psychologique développé par Karasek (1979). Pour sa part, la récompense est envisagée selon trois axes : les gains matériels (par exemple une augmentation de salaire), l'estime reçue de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques et les perspectives de promotion et de sécurité de l'emploi (niveau de contrôle sur son statut professionnel). Selon Karasek (1979), les récompenses peuvent être défailtantes de trois façons : soit la rémunération devient insuffisante ; soit le salarié ne se sent pas récompensé par un manque d'estime au travail ; soit il est confronté à des obstacles ou éprouve une difficulté à avoir le contrôle sur son statut professionnel et son évolution (insécurité de l'emploi et faibles opportunités de carrière).

Ces deux dernières dimensions peuvent être rapprochées de la norme de réciprocité sociale (Gouldner, 1960), qui sous-tend une relation LMX de qualité et favorable au développement de comportements prosociaux et innovants (Pohl, 2002 ; Sanders et al., 2010). En effet, ce modèle suppose la possibilité d'obtenir des avantages estimés légitimes en contrepartie des efforts fournis lors des activités de travail.

Ainsi, plusieurs travaux (Siegrist, 1996 ; Niedhammer & Siegrist, 1998 ; Siegrist et al., 2004) soutiennent qu'un déséquilibre entre les efforts requis pour la réalisation de son travail et les récompenses que l'individu en retire entraîne des réactions pathologiques sur les plans émotionnel et physiologique. En somme, la tension au travail résulterait d'un effort fourni important combiné à une faible récompense. Siegrist définit également trois situations induisant des déséquilibres majeurs. Premièrement, un individu contraint de travailler pour vivre se voit forcé d'accepter le déséquilibre entre efforts et récompenses, alors que cela ne le satisfait pas. Deuxièmement, un individu peut faire le choix de subir « des conditions de travail difficiles dans la mesure où, en contrepartie, il accédera à une évolution positive de carrière. En d'autres mots, il peut accepter un

déséquilibre stratégique dans l'espoir d'acquiescer une récompense future. Enfin, l'individu peut faire face à un surinvestissement, conscient ou inconscient dans son travail, qui peut dépendre autant des conditions de travail que de sa personnalité. Les personnes « surinvesties » s'imposent elles-mêmes une pression. Elles vont au-delà de la demande initiale et ont le goût de la compétition ; ce dernier peut provoquer de l'hostilité, un besoin d'approbation ou une incapacité à s'éloigner du travail.

Le modèle de Siegrist présuppose donc qu'une situation de travail requérant des efforts intenses pour des récompenses insignifiantes ou de faible niveau provoque des réactions délétères ou pathologiques sur le plan émotionnel et physiologique, c'est-à-dire un déséquilibre engendrant du stress et pouvant aller jusqu'à l'épuisement professionnel. L'outil en lien avec ce modèle, le questionnaire de Siegrist, est souvent utilisé en complément du questionnaire de Karasek pour étudier des populations de salariés. Le questionnaire de Siegrist évalue les trois dimensions psychosociales du modèle du déséquilibre efforts-récompenses : les efforts extrinsèques, les récompenses et les efforts intrinsèques (ou surinvestissement).

La présente étude se concentrera seulement sur deux de ces dimensions : les efforts extrinsèques et les récompenses. Il ne s'agit donc pas de faire une analyse précise du stress perçu auprès d'une population considérée à risque de surcharge de travail. L'étude se limite à l'exploration du rôle de la charge de travail entre les variables dépendantes et indépendantes. L'objectif est donc de vérifier l'influence de la charge de travail perçue.

1.6.2 Charge de travail et comportement innovant au travail

Une charge extrême de travail implique une contrainte de temps pouvant nuire à la créativité et à l'innovation (Amabile et al., 1996). Cependant, certains auteurs ont indiqué au contraire que la pression sur la charge de travail est en fait un prédicteur de l'innovation. En effet, l'individu qui exerce un contrôle sur son travail avec une grande variété de tâches complexes et difficiles peut avoir une grande capacité d'innovation (Battistelli et al., 2013). Plus précisément, le contrôle (ou l'autonomie) permettrait de participer à des activités exigeant une pensée divergente (Brown & Eisenhardt, 1995). Cette dernière serait associée à une plus grande volonté de mettre en place des idées nouvelles (Blau, 1973). La génération et l'implantation de pensées ou idées divergentes nouvelles et utiles pourraient être envisagées pour améliorer l'environnement de travail, tout en

continuant à répondre aux exigences de l'activité de travail, mais d'une manière mieux adaptée (Janssen, 2000 ; Karasek, 1979 ; Karasek & Theorell, 1990 ; West, 1989).

Par définition, l'émission de CIT implique des investissements extra-rôles liés aux trois phases du CIT (Kanter, 1988 ; Scott & Bruce, 1994a). Or, si les employés perçoivent leurs efforts comme sous-récompensés par l'organisation, ils ne s'engageront pas, ou peu, dans de tels comportements. En d'autres termes, l'équité entre efforts et récompenses détermine la décision des employés de se comporter de manière innovante face à leur forte charge de travail (Janssen, 2000).

Il a également été montré que les relations entre charge de travail et CIT peuvent être appréhendées sur la base de la théorie de l'échange social (Blau, 1964). Celles-ci peuvent être réglementées par l'équité entre l'effort fourni et la récompense reçue. Graen et Uhl-Bien (1995) émettent l'hypothèse qu'avec des relations entre leader et membres de qualité, l'employé se sentirait plus enclin à relever des défis et s'impliquerait dans des tâches plus complexes, même si ces dernières induisent une charge de travail et une part de risque supplémentaires. Ceci va dans le sens des résultats de Battistelli et al. (2013) sur la résistance au changement, décrits précédemment, qui ont montré qu'avec des retours (*feedbacks*) sur l'employabilité des salariés et, dans une moindre mesure, une autonomie pour traiter les demandes liées au travail, un lien positif est observé entre la résistance au changement et le CIT. Autrement dit, les travailleurs seraient motivés à s'adapter au contexte du changement pour améliorer leur climat de travail et leur gestion des tâches.

Par ailleurs, des études basées sur le modèle « *job demand/ressource* » ont fait ressortir une relation directe entre la charge de travail et les symptômes de santé psychologique (Bakker Demerouti & Verbeke, 2004 ; Xanthopoulou et al., 2007, cités dans Desumaux et al., 2015). Niedhammer et al. (2006) ont mis en évidence les effets atténuateurs de la satisfaction des besoins au travail entre une charge de travail élevée le bien-être psychologique. Ces résultats ont été confirmés par certaines études (Boudrias et al., 2011 ; Desumaux et al., 2015), qui ont constaté que les besoins psychologiques avaient un effet médiateur significatif entre l'optimisme, les demandes liées au travail et, le bien-être psychologique au travail, à l'intérieur de leur modèle de santé au travail testé sur un échantillon d'enseignants. Cependant, d'autres travaux ont suggéré que la charge de travail pourrait également influencer indirectement la santé psychologique au travail (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003 ; Llorens et al., 2007 ; Xanthopoulou et al., 2007).

Chapitre 2 : Etude 1 portant sur l'entreprise en CIFRE Comportements innovants au travail dans la sidérurgie : liens avec la résistance au changement, le climat vers l'innovation au travail, le leadership à l'innovation, les échanges leader et membre (LMX) et le bien-être¹

2.1. Introduction à l'étude 1

Le scénario économique actuel, caractérisé par des changements économiques dans le monde, pousse les entreprises à renouveler constamment leur organisation et à promouvoir l'innovation de leurs produits et procédés. Dans ce contexte, le développement de comportements innovants et prosociaux est nécessaire pour mener à bien les changements auxquels les organisations sont confrontées et s'adapter aux exigences de l'économie mondiale. L'innovation au travail est aujourd'hui une condition cruciale pour le succès et la compétitivité des organisations (West & Farr, 1990). Quelle est leur le bien-être au travail depuis les conséquences de nombreux

¹ Cette étude réalisée dans l'entreprise qui fait l'objet de la CIFRE a été présentée lors du 19ème congrès de l'AIPTLF de Bruxelles (Dornelas-Muzi, Desrumaux, & Dose, 2016).

changements et comment les managers font-ils face à ces défis ?

Quelles sont les instructions de la hiérarchie et comment contribuent-elles à conduire à un changement dans les équipes ?

La plupart des recherches en psychologie sur les changements organisationnels considèrent que la notion de résistance serait réductrice d'une approche du changement. L'objectif de notre étude est d'appréhender la réalité des perceptions des salariés à partir d'un travail dans une organisation sujette à plusieurs changements, d'évaluer les effets d'un environnement changeant sur eux, et de repérer les conditions du bien-être dans le travail et de l'innovation. Nous nous attendons à ce que les analyses de données confirment une relation positive entre la qualité des membre-leader d'échange (LMX), le comportement innovant et le comportement prosocial. Ainsi, ces résultats devraient ouvrir de nouvelles des pistes pour suggérer des moyens de détecter et d'agir sur les opportunités pertinentes, y compris des moyens d'encourager les employés à vouloir participer à la vie de l'organisation en faveur d'un environnement de travail sain et innovant, fournir des résultats intéressants dans la recherche et comme moyen d'application sur le lieu de travail.

Ce chapitre propose de présenter les premiers essais de recherche qui ont été testés dans le contexte particulier de la Convention Industrielle par la Formation et la Recherche (CIFRE). Cette convention a été signée avec une société spécialisée dans l'industrie métallurgique, producteur d'acier de réputation mondiale (France, Belgique, Brésil), la recherche a ciblé le site de production à Isbergues (France), avec le soutien du DRH local afin de collaborer à de nouvelles pistes pour la promotion du bien-être au travail.

2.2 La relation d'échanges leader/membre (LMX)

2.2.1. Généralités

La théorie de l'échange leader-membre a évolué comme l'une des approches les plus utilisées pour étudier les relations manager-employé et pour comprendre la manière dont ces relations affectent la production des employés et les résultats de leur travail (Rosen, Harris, & Kacmar, 2011).

2.2.2 Définitions de la qualité des échanges leader/membre

Au sein d'une dyade leader-membre, les rôles se développent et se négocient à travers une série d'échanges et d'interactions. Ces échanges peuvent être de différente nature, économique, sociale, politique, ou émotionnelle (Tziner, Felea, & Vasiliu, 2015). Une définition a été proposée par Scandura et Graen (1984) : « *le LMX désigne un système de “constituants” ainsi que les relations entretenues entre les deux membres d’une dyade générant certains types de comportements interdépendants et partageant des résultats mutuels, favorisant une certaine conception de l’environnement, des valeurs et des cartes de “causalité”* ». De ce fait cette relation peut donner lieu à deux types d'échanges, soit de faible qualité, soit de bonne qualité. D'après Graen et Cashman (1975), une relation entre un supérieur et un salarié de faible qualité, est caractérisée par une autorité organisationnelle formelle, le salarié va donner à son supérieur une « performance de routine », en échange ce dernier donnera au salarié des « bénéfices organisationnels standards ». A l'inverse, une relation de bonne qualité entre un supérieur et un salarié, sera capable de dépasser les objectifs initialement fixés entre les deux parties.

2.2.2.1. Les facteurs permettant un niveau élevé d'échange leader-membre. Selon Erdogan, Kraimer, et Liden (2004), les employés avec des échanges de qualité établissent une relation caractérisée par une confiance mutuelle, de l'affection, de la loyauté, du respect et une réciprocité des comportements qui profitent à leurs superviseurs alors que les employés avec des échanges de basse qualité leader-membre ont tendance à moins recevoir de la part de leurs superviseurs. Des employés avec une relation leader-membre de faible qualité ont tendance à éprouver plus d'incertitudes et à se poser plus de questions sur leur sécurité d'emploi par rapport aux employés avec une forte qualité d'échange leader-membre. Selon Bauer et Green (1996), une relation leader membre de qualité est caractérisée par un haut niveau d'échanges d'informations, un niveau élevé de confiance, de respect, d'affection, un soutien important, un niveau élevé d'interaction, une influence mutuelle, et de nombreuses récompenses. A l'opposé, une relation de moins bonne qualité est caractérisée par un faible niveau d'interactions et peu de récompenses. Le soutien du superviseur semble être un facteur clef dans l'élaboration d'une relation de qualité. Selon Wayne, Shore et Liden (1997, cités par Poirot & Lefebvre, 2015, p.75), un collaborateur va être

sensible à la qualité de la relation qu'il entretient avec son supérieur hiérarchique.

2.2.2.2 Les différentes conséquences d'une bonne ou faible qualité d'échanges.

Les employés avec une faible qualité d'échanges avec leur leader n'ont également pas autant accès à l'information, au soutien ou aux ressources de leurs superviseurs (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997). Les différences entre une faible versus haute qualité d'échanges leader/membre des employés affectent probablement la sensibilité des employés à l'information contextuelle, qui est une clef déterminante pour le renforcement de la relation entre les perceptions de contexte et les résultats de travail (Rosen, Harris, & Kacmar, 2011). La qualité de la relation leader-membre a la capacité de renforcer (Piccolo, Bardes, Mayer, & Judge, 2008) ou d'atténuer (Erdogan et al., 2004) les effets des perceptions des employés sur leurs résultats de travail. De par la nature de l'échange se déployant dans cette relation (échange de liberté de rôle pour le collaborateur contre confiance pour le supérieur hiérarchique), celle-ci semble particulière et unique dans l'ensemble des liens interpersonnels se nouant dans l'organisation.

La qualité de l'échange leader-membre a de nombreux impacts pour les salariés d'une entreprise au niveau de leurs sentiments concernant leur sécurité d'emploi, et même de leur performance de travail. Les employés avec des échanges leader-membre de qualité reçoivent plus de soutien, d'informations, et de récompenses de la part de leurs superviseurs et ont tendance également à se sentir plus en sécurité dans leur relation avec l'organisation (Dienesch & Liden, 1986), d'autre part, comme nous l'avons vu précédemment les employés qui ont une relation de moins bonne qualité avec leur superviseur n'ont pas autant accès à l'information qui leur permet de savoir à quel point ils respectent les performances standards. Ainsi, les employés avec une moins bonne qualité d'échanges avec leurs superviseurs se posent probablement plus de questions concernant leur valeur, leur importance et à long terme leurs perspectives avec l'organisation (Rosen et al., 2011).

La nature de cette relation détermine la distribution des ressources et de temps entre les leaders et les employés (Yammarino & Naughton, 1992 ; Yukl & Fu, 1999 ; cités par Tziner & al., 2015). En d'autres termes, dans une relation de bonne qualité, les leaders développent une sorte de confiance dans le groupe avec les employés alors qu'une relation de moins bonne qualité sera basée essentiellement sur une surveillance et sera moins de nature personnelle.

2.3. L'approche du leadership

Graen et Uhl-Bien (1995) retracent le développement de la théorie du LMX en basant cette relation sur une approche de leadership. Il détaille ce développement selon quatre étapes que nous allons passer en revue.

Selon Dansereau, Graen, et Haga (1975) ou Rosse et Kraut (1983 ; cités dans Graen et Uhl-Bien, 1995), les premières recherches sur la théorie de l'échange leader-membre sont issues d'études concernant la théorie de liaison vertical (VDL : *Vertical dyadic linkage*). Ce concept consiste à montrer que les leaders n'utilisent pas le même type de leadership pour tous leurs subordonnés, mais développent des relations différentes avec leurs subordonnés. Certains employés décrivaient les interactions avec leur manager comme caractéristique d'une confiance mutuelle, de respect mutuel et de devoir. Alors que d'autres employés décrivaient leur relation avec le même manager comme étant caractéristique d'une faible confiance, faible notion de respect et de devoir.

Cette deuxième étape aura consisté à évaluer les caractéristiques de la relation du LMX et analyser la relation entre le LMX et les variables organisationnelles. En rassemblant les recherches de différents auteurs, Graen et Uhl-Bien (1995) ont repris les différentes caractéristiques de la relation du LMX comme étant une communication fréquente, une communication interactive, une loyauté, une influence de décision, une influence tactique, et l'affect de la relation. D'autres auteurs, comme Graen, Scandura, et Graen (1986), ont fait des recherches sur les caractéristiques des subordonnés dans une relation avec un haut niveau de LMX et ont trouvé qu'ils avaient un esprit de décision compatible avec le leader, un grand sentiment d'auto-efficacité, une carrière fortement orientée, et qu'ils étaient optimistes et appréciés de l'équipe...

Des résultats ont trouvé des liens significatifs entre la qualité de l'échange et plusieurs variables. Le développement de la relation LMX est notamment influencé par les caractéristiques et comportements des leaders et membres. Les relations comportant une grande qualité d'échange ont des conséquences très positives pour les leaders, les subordonnés, l'unité de travail, et l'organisation en général.

2.3.1. Construction d'un partenariat

Cette étape est consacrée à savoir comment les managers développent une relation d'échange avec chacun de leurs subordonnés. Ainsi, ce type de relation offert à tous les subordonnés aura un double effet : le processus d'échange avec le leader serait perçu comme plus équitable et le développement d'un plus haut niveau de qualité de la relation augmenterait le potentiel d'un leadership plus efficace et étendrait les capacités de l'organisation. Dans ce modèle le développement de la relation est décrit selon trois phases. Ce processus commence avec une phase appelée « *stranger* ». Dans cette phase, les interactions entre le leader et son employé sont limitées et sont strictement contractuelles. Il n'existe pas d'influence réciproque et chaque partie sert uniquement ses propres intérêts dans la relation. La seconde phase de ce processus, appelée « *acquaintance* » est une phase intermédiaire dans laquelle, même si ils commencent à se développer, les échanges restent très limités. Les interactions sont plus efficaces que lors de la phase précédente. Cependant le respect mutuel, la confiance, et le devoir ne sont pas nécessairement plus développés que dans la première phase. Cette phase reste une étape critique dans le processus de développement d'un partenariat, car si la relation ne se développe plus, elle pourrait revenir au stade précédent. A ce stade, le manager et le subordonné peuvent compter l'un sur l'autre. Le manager compte sur le subordonné pour qu'il lui apporte toute l'assistance dont il a besoin et le subordonné s'appuie sur le manager dont il attend un soutien, des encouragements et une possibilité d'évoluer. La relation a atteint un haut degré de confiance mutuelle, de respect mutuel et de devoir. Cette étape aboutit à un partenariat basé sur une influence réciproque mutuelle et des intérêts plus larges pour chacun que leurs propres intérêts, ainsi que des buts communs.

2.3.2. Expansion du partenariat au niveau des groupes et du réseau organisationnel

Ces relations ne sont pas limitées à une relation formelle entre un supérieur et un subordonné mais impliquent des relations de leadership envers des paires, une équipe de travail et autour de différents niveaux de réseaux organisationnels et organisations. Le but est d'amener les membres d'une organisation à développer un réseau de relations basées sur une dépendance mutuelle.

2.4. Le comportement dans les relations sociales du travail

La théorie de l'échange leader-membre est également basée sur la théorie de l'échange social. Cette théorie a été utilisée comme cadre théorique pour beaucoup de recherches organisationnelles, examinant les interactions entre les employés et leur employeur (Cropanzano & Mitchell, 2005). Les chercheurs « organisationnels » ont également appliqué la théorie de l'échange social pour comprendre la relation des interactions entre les employés et leurs superviseurs, ainsi qu'entre leurs attachements affectifs et leurs résultats comportementaux (Sakurai & Jex, 2012). Par exemple, les perceptions des employés sur l'exécution de l'obligation de l'employeur (e.g., la rémunération équitable) prédisent le propre accomplissement des obligations de l'employé envers son organisation (e.g., travaillez des heures supplémentaires pour faire le travail) (Coyle-Shapiro & Neuman, 2004).

Parmi les comportements reflétant des relations positives au travail, on va observer des comportements prosociaux au travail.

Par comportement prosocial, il faut entendre « tout comportement qui aide à préserver les normes organisationnelles et s'emploie à maintenir le bien-être des membres de l'organisation » (Desrumaux, 2007). Le comportement prosocial fait référence à un comportement d'aide de l'employé envers les autres individus ou l'organisation. Ce comportement est bénéfique pour les personnes auxquelles il est destiné (individus ou organisation). Généralement, un comportement prosocial au travail est considéré comme tout acte réalisé dans le but d'améliorer la situation de la personne à qui est destiné l'aide (Bierhoff, 2002). En effet, les comportements prosociaux au travail peuvent être considérés comme un élément clé de l'efficacité organisationnelle dans la mesure où ils entraînent une amélioration de l'environnement de travail par un ensemble d'actes posés par les salariés.

Le comportement prosocial au travail est aussi en lien dans la littérature *e.g.* ; avec le comportement de citoyenneté (Organ, 1988) ou extra-rôle (Van Dyne & Lepine, 1998). Le comportement citoyen au travail est défini comme étant un comportement individuel de type de discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompense et qui contribue au bon fonctionnement de l'organisation (Organ, 1988, cité par Organ, 1994).

2.4.1. Liens entre l'échange leader-membre et les comportements prosociaux

Les comportements prosociaux sont censés être désintéressés, mais ils ne sont pas gratuits

(Boungendhan, 2014). Comme pour la théorie de l'échange leader-membre, ils s'ancrent aussi dans la théorie de l'échange social. Ils constituent une forme de réciprocité pour la bienveillance, le soutien et le traitement favorable reçus au sein de l'organisation (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006 ; Rhoades & Eisenberger, 2002). Les comportements citoyens des employés sont généralement considérés comme un indicateur vital de la qualité des relations au travail. (Boungendhan, 2014).

Des études montrent des liens positifs entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et le soutien hiérarchique (Smith, Organ, & Near, 1983), et avec l'assistance du leader (Netemeyer, Boles, McKee, & McMurrian, 1997), mais aussi avec l'échange leader-membre (Settoon, Benett, & Liden, 1996). Plus tard, Lee (2003) suggère que recevoir un traitement interpersonnel favorable de la part d'un superviseur et recevoir un éloge sur un travail bien exécuté favorise le sentiment de dignité des employés en tant que membres de l'organisation. A leur tour, le sentiment d'estime de soi fondée sur l'organisation favorise l'engagement affectif des employés envers l'organisation (Lee et Peccei, 2007), et favorise les comportements de citoyenneté organisationnelle (Bowling, Eschleman, Wang, Kirkendall, & Alarcon, 2010). Dans le contexte de la théorie de l'échange social, le soutien social du superviseur constituerait une sorte de ressource socio-émotionnelle motivant les employés, ce qui provoquerait, réciproquement, des avantages pour le superviseur. Par exemple, les employés peuvent faire des efforts supplémentaires dans leurs tâches (Saks, 2006) et s'engager dans des comportements de citoyenneté dirigés vers leur superviseur (Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000) comme un moyen d'avantages réciproques pour leur superviseur. Des études antérieures ont également montré que le soutien social du superviseur est lié positivement à la performance professionnelle des subordonnés, évaluée par une mesure objective (Baruch-Feldman, Brondolo, Ben-Dayana et Schwartz., 2002) et par l'évaluation de superviseur (Gerstner & Day, 1997).

Lavelle, Rupp, et Brochner (2007) soutiennent que des échanges sociaux de bonne qualité vont probablement inciter les salariés à s'engager dans la citoyenneté car ces derniers vont ressentir une obligation relationnelle de s'engager dans les comportements qui ont des conséquences positives pour leurs partenaires.

Par ailleurs, une relation leader-membre de qualité permettrait une certaine influence mutuelle entre l'employé et son superviseur (Liden et al., 1997). Une telle relation pousserait le leader à créer un environnement qui encouragerait ses subordonnés à innover, à agir en dehors des

sentiers battus, cela les entraînerait également à prendre des risques, à être attirés par des tâches plus complexes (Graen & Uhl-Bien, 1995). Pohl et Binard (2014) montrent également dans leur recherche que, lorsque la relation de confiance entre le leader et le subordonné est de qualité, une plus grande confiance mutuelle et une plus grande influence s'instaure entre les deux parties. Ainsi le subordonné se sentirait plus en confiance pour suggérer de nouvelles idées et développer des comportements de citoyenneté organisationnelle.

2.5 Comportement Prosocial au Travail

Considérés comme des actes réalisés dans le but d'améliorer la situation de la personne à qui est destinée l'aide (Bierhoff, 2002), les comportements prosociaux au travail peuvent être appréhendés comme un élément clé de l'efficacité organisationnelle dans la mesure où ils entraînent une amélioration de l'environnement de travail par un ensemble d'actes posés par les salariés. On parle également de comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB ; Organ, 1988), extra-rôle (Van Dyne & Lepine, 1998) performance contextuelle ou encore mobilisation. Ces comportements ne sont pas directement reconnus par le système de récompense formelle mais ce qui contribue à l'efficacité organisationnelle (Smith, Organ, et Proche, 1983; voir aussi Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006).

Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont définis comme « tout comportement discrétionnaire et intentionnel, non reconnu ou récompensé d'un salarié, mais qui améliore néanmoins le fonctionnement de l'organisation » (Organ, 1988 ; Schnake, 1991)

- Les exemples de ces efforts incluent:
- la coopération avec des pairs,
- l'exécution des tâches supplémentaires,
- la ponctualité,
- l'aide aux collègues,
- l'utilisation efficace de son temps de travail,
- le partage des idées
- la représentation positive de l'organisation où l'individu exerce

La théorie de l'échange social a montré que l'engagement envers l'organisation et l'engagement envers l'équipe de travail influencent simultanément et positivement la citoyenneté envers l'organisation.

La théorie et la recherche portant sur le comportement de citoyenneté organisationnelle s'est

concentrée presque entièrement soit sur:

- les différences individuelles telles que
- les antécédents de conscience professionnelle
- de travail à base tels que l'engagement organisationnel (Organ & Ryan, 1995)

La popularité du mode d'organisation par équipe au sein des entreprises amène chercheurs et praticiens à s'interroger sur les conditions susceptibles d'influencer l'efficacité des équipiers. On propose au salarié de s'engager aussi dans les comportements de rôle supplémentaires qui contribuent à l'efficacité de l'organisation. Le comportement de citoyenneté organisationnelle est lié à des résultats positifs, tels que la performance organisationnelle (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997).

Ce n'est pas une partie obligatoire de la performance de la tâche et ne est pas directement reconnu par les systèmes formels de fidélité, les employés ont le pouvoir discrétionnaire de savoir si ou non à s'y engager

Selon Ilies, Fulmer, Spitzmuller, et Johnson (2009), les chercheurs ont proposé que la satisfaction au travail est positivement lié au comportement de citoyenneté organisationnelle depuis la construction du comportement de citoyenneté organisationnelle a été introduit à la littérature.

Ce concept repose sur l'idée que la satisfaction au travail fait naître l'envie d'aider ses collègues et prédispose à coopérer pour maintenir les structures liées au travail

Le CCO est un construit multidimensionnel. C'est une forme de spontanéité organisationnelle dans laquelle ils sont aussi définis comme de comportements discrétionnaires, contribuant à l'amélioration du fonctionnement organisationnel

Certaines catégories de comportements prosociaux, peuvent être identifiées comme de l'affiliation ou du défi.

L'affiliation est reconnue comme des actions visant au maintien d'un statu quo en promouvant et soutenant les processus relationnels de travail existant, incluant l'aide apportée aux collègues, la courtoisie envers les autres et la prise d'initiative dans les heures supplémentaires de travail (Van Dyne et al., 1995).

Les comportements de **défis**, relèvent d'actions visant une modification du statu quo en mettant en doute les processus relationnels existants ; les problèmes d'expression ; des changements constructifs des méthodes de travail (Bettencourt, 2004).

Le comportement proprement dit présente des dimensions, selon Organ et Near, (1983): l'extra rôle - qui relève de l'altruisme et caractérise un comportement orienté vers les personnes, et

l'intra rôle - qui souligne la part la importante de la conscience professionnelle (dirigé vers l'organisation

Les principales conduites de citoyenneté relèvent aussi de **l'altruisme**, vu comme la conduite délibérée en vue d'aider une personne dans son travail.

L'entraide vise à fournir une assistance à un collègue pour lui permettre de résoudre un problème ou de lui éviter l'émergence de difficultés. La courtoisie : devancer systématiquement l'émergence des difficultés susceptibles de poser des problèmes dans le travail des collaborateurs. Le réconfort : apporter un soutien moral aux collègues par des encouragements. L'esprit d'équipe : tolérer les inconvénients liés au travail sans se plaindre.

Les vertus civiques : la manifestation d'un intérêt soutenu envers les manifestations de toutes sortes réalisées par son organisation. Ce comportement repose en premier lieu sur le développement de deux concepts : la conscience professionnelle et la conscience est parfois appelée complaisance. La personnalité est un concept incontournable pour comprendre les attitudes et comportements des individus en milieu de travail. Certaines dimensions de la personnalité seraient plus positivement associées aux comportements prosociaux que d'autres.

2.5.1 Comportement prosociaux, motivation et satisfaction

Les comportements prosociaux de propriété consistent pour un salarié à mettre à disposition des biens individuels au service de l'organisation, citons comme exemple le fait de faire des dons de matériels à l'organisation. Les comportements prosociaux politiques se réfèrent à une acceptation des règles et procédures de l'entreprise les comportements prosociaux de production visent à augmenter la quantité et à améliorer la qualité de travail.

Organ (1988) a ajouté plusieurs formes de citoyenneté dont par exemple : le civisme, l'esprit d'équipe. Un comportement prosocial au travail est considéré comme *tout acte réalisé dans le but d'améliorer la situation de la personne à qui est destiné l'aide* (Bierhoff, 2002, p. 9) la coopération avec des pairs, l'exécution des tâches supplémentaires, la ponctualité, aider ses collègues, utiliser efficacement son temps de travail, partager les représenter positivement son organisation. L'engagement organisationnel s'avère être une variable importante pour expliquer les comportements prosociaux. L'engagement permet de faire émerger différentes formes de prosocialités au travail. Les conduites prosociales sont fondamentales pour prévenir certaines dégradations du milieu de travail. Pour qu'elles émergent, il est nécessaire de favoriser le climat et

de modifier les politiques trop centrées sur les gains et la performance, de promouvoir un management plus équitable. Ces pratiques devraient conduire à augmenter les sentiments de justice, une affectivité positive au travail et l'engagement (Desrumaux et al, 2012). Il existe une relation positive entre la satisfaction au travail et le comportement de citoyenneté organisationnelle orientée vers les individus et orientée vers les organisations. (e.g., LePine et al., 2002; Organ & Ryan, 1995).

Partant des travaux évoqués, l'hypothèse suivante peut être avancée :

Hypothèse 1 : Il existe un lien positif entre le climat de travail et les comportements prosociaux.

2.6 Comportement innovant au travail

Le comportement Innovant au travail, fait référence au comportement chez l'individu qui favorise la réalisation de l'initiation et de l'introduction intentionnelle (dans un rôle de travail, un groupe ou une organisation) d'idées, de processus, de produits ou de procédures nouveaux et utiles (Dezsö, 2012). Conformément aux études existantes (Scott & Bruce, 1994), la CIT a été opérationnalisé comme un processus en plusieurs étapes comprenant la génération d'idées, la construction d'une coalition et la mise en œuvre. La plupart des études ont soutenu l'utilisation d'un modèle à une dimension (Janssen, 2000) à l'exception d'un modèle à deux dimensions (Dorenbosch, 2005; Krause, 2004) et d'un modèle à trois dimensions (Reuvers et al., 2008). Des études récentes suggèrent que le CIT est composé de quatre ensembles interdépendants d'activités comportementales, à savoir (1) la reconnaissance des problèmes, (2) la génération d'idées, (3) la promotion d'idées, (4) la réalisation d'idées, pourrait améliorer la capacité des employés à innover (De Jong). En particulier, les employés doivent être disposés et capables d'innover afin de réaliser un flux continu d'innovations. Dans ce sens coopératif, ils pourraient aider à générer des idées et à soutenir ou afficher les types de comportement nécessaires pour mettre en œuvre des améliorations qui amélioreront le niveau personnel et / ou professionnel La phase de comportement au travail orientée vers la créativité comprend la phase de reconnaissance des problèmes et de génération d'idées. Dans cette phase, les individus essaient de reconnaître et de comprendre les problèmes liés au travail, qui sont ensuite suivis avec la production n d'idées nouvelles et utiles pour résoudre le problème. Les 2 dernières activités sont appelées comportement de travail axé sur la mise en œuvre dans lequel les individus essaient de promouvoir une idée nouvelle auprès de collègues et de

gestionnaires potentiels et de réaliser des idées réelles qui sont finalement appliquées dans le rôle de travail, le groupe ou l'organisation totale. Parce que l'innovation individuelle passe par l'idée de création et développement à un stade de valeur, CIT pourrait être considéré comme un comportement de travail proactif menant à la performance (Parker, 2010).

2.6.1 Comportement innovant, motivation et satisfaction

Le comportement innovant au travail est en lien avec la motivation (Gagné & Deci, 2005). Deci et Ryan (1985), dans leur théorie de l'autodétermination, ont montré que les besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation, sont liés à la motivation intrinsèque. Ces liens entre motivation et satisfaction sont retrouvés dans de nombreuses études (e.g., Gillet, Fouquereau, Forest, Brunault, & Colombat, 2012). Deci et Ryan (2000, p. 229) ont défini les besoins comme les "nutriments psychologiques innés qui sont essentiels pour la croissance psychologique, l'intégrité et le bien-être". Ils ont identifié trois besoins innés et universels : l'autonomie, la parenté et la compétence. Le besoin d'autonomie reflète la nécessité pour les individus de faire l'expérience de leur comportement comme étant librement choisie et volontaire. La nécessité du lien social est définie comme le fait de s'occuper des autres et de se sentir appartenir à des groupes (Baumeister & Leary 1995). Enfin, la satisfaction du besoin de compétence concerne le sentiment d'être efficace et habile dans son travail. La satisfaction du besoin de compétence pourrait être source de conduites innovantes lorsque les individus seraient dynamisés et satisfaits par les nouvelles méthodes de résolution de problèmes (Amabile et al., 1996 ; Zhou, 1998, cités par La Torre, Pohl & Battistelli, 2014).

Hypothèse 2 : Il existe un lien positif entre la satisfaction des besoins psychologiques et le comportement innovant au travail.

Pour Vallerand et Thill (1993), la motivation correspond à l'énergie fournie par la personne pour la réalisation d'une tâche. La motivation tient une place importante au sein des organisations et joue donc un rôle important dans la performance du salarié, mais aussi dans le bien-être au travail (Fall, 2014). Plusieurs chercheurs ont considéré qu'il existait différents niveaux de motivation se répartissant sur un continuum (Deci & Ryan, 2000 ; Vallerand et al., 1989). La motivation se répartirait en la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation. Deci et Ryan (1985) estiment que la motivation n'est pas influencée par les comportements, mais par la

perception qu'ont les individus de ces comportements. La motivation dépend de l'évaluation de du contexte et du milieu social par l'individu. Il semble qu'un environnement social qui encourage tout autant l'autonomie, que la compétence et l'appartenance permet à l'individu de se développer de façon harmonieuse, d'être motivé de façon autodéterminée et une bonne santé mentale (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000, 2008). En effet, l'environnement social peut alors, à travers des feed-backs, à condition qu'ils soient positifs et informationnels (Vallerand & Reid, 1984), améliorer la compétence perçue et donc impacter la satisfaction du besoin de compétence. Ainsi un feed-back positif de l'organisation peut augmenter le sentiment de compétence et la motivation interne (Vallerand & Thill, 1993). L'étude de Gillet, Huart, Colombat et Fouquereau (2013) a montré que la motivation était source d'engagement. Partant de ces travaux, on pourrait penser que la motivation peut être liée aux comportements innovants. Gillet, Berjot et Paty (2010) ont montré des liens entre la motivation et les ajustements au travail. Colaianni, Odoardi et Battistelli (2014) ont trouvé un lien positif entre la motivation et le comportement innovant au travail.

Hypothèse 3 : La motivation au travail est liée positivement au comportement innovant au travail

2.6.2 Bien-être, motivation au travail, LMX, et satisfaction des besoins psychologiques

Des travaux montrant que le bien-être est lié positivement à la satisfaction des besoins psychologiques (Deci & Ryan, 2000 ; Ryan & Deci, 2017 ; Dose, Desrumaux, Bernaud, Machado, 2019 ; Machado, Desrumaux, & Van Droogenbroeck, 2016).

D'autres travaux montrent que le bien-être est lié positivement à la motivation (Deci & Ryan, 2000 ; Ryan & Deci, 2017 ; Gillet et al., 2013). Nous formulons l'Hypothèse 4 : *La motivation au travail est liée positivement au bien-être au travail*

Rappelons que de nombreux auteurs se sont accordés sur une définition simple de la qualité des échanges leader-membres dite LMX comme « la qualité de la relation d'échange entre le leader et le subordonné » (Barabel & Meier, 2015 ; Camerman & Jost, 2005 ; Martin et al., 2016). Le rôle essentiel joué par le soutien du superviseur et en particulier du LMX a été montré en termes de nombreuses conséquences positives pour l'employé (Graen & Uhl-Bien, 1995 ; Hooper, & Martin, 2008) et notamment sur la facette positive de la santé psychologique. À travers son étude auprès de 6 091 employés provenant de secteurs divers, Hämmig (2017) a montré que Le soutien du

superviseur, ou encore Leader-Member-Exchange (LMX) est d'une importance majeure en ce qui concerne le bien-être psychologique au travail. Dans une étude réalisée auprès de 57 superviseurs et 229 membres, il est dit que les pratiques managériales ainsi que leurs conséquences sur la situation donnée auraient un effet sur le bien-être (Aubé & Rousseau, 2018). La satisfaction des besoins psychologiques est positivement liée au bien-être (Baard et al., 2004; Boudrias et al., 2011; Desrumaux et al., 2015; Gillet et al., 2012; Van den Broeck et al., 2008). En outre, Gillet, Fouquereau, Huyghebaert, & Colombat (2016) ont montré le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques entre le soutien organisationnel perçu et des caractéristiques de l'emploi sur l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel et la santé psychologique des salariés.

D'autres auteurs ont montré le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques entre le LMX et le bien-être des conseillers (Dose, Desrumaux, Bernaud, & Hellemans, 2019). En s'appuyant sur les études antérieures montrant l'impact du LMX sur la santé positive (Graen & Uhl-Bien, 1995 ; Hooper, & Martin, 2008) et montrant le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques entre le LMX et le bien-être (Dose et al., 2019), nous formulons l'Hypothèse 5 : *la satisfaction des besoins psychologiques a un effet médiateur entre le LMX et le bien-être au travail.*

2.7. Méthodologie

Cette thèse a bénéficié du soutien financier à partir du dispositif CIFRE (Convention Industriel de Formation par la Recherche) en partenariat avec une société du secteur métallurgique. En accord avec le DRH et une présentation des objectifs aux managers, l'enquête en version électronique a été envoyée à toutes les équipes. Des formulaires en papier ont aussi été mis à disposition pour les travailleurs qui ne disposaient pas d'ordinateurs (Annexe 2). Donc, la participation à cette recherche s'est faite sur la base du volontariat et après avoir reçu une invitation par mail pour répondre au questionnaire, auto-rapporté sur la perception et le vécu de l'employé.

Le questionnaire était composé d'une sélection de sous échelles qui évaluent la perception des salariés sur leur condition de travail en général. Parmi les participants, nous pouvons identifier 85% d'hommes et 15% femmes. De niveau et fonction tout venu. En rappelant que la société en question du secteur Métallurgique est, dans sa globalité composée d'hommes (85%).

Dans le but de vérifier la fiabilité des instruments, des analyses de cohérence interne ont été

réalisées au moyen de coefficients alpha de Cronbach. L'alpha de Cronbach a été utilisé ainsi pour évaluer les fiabilités de résultats avec ses échelles.

2.7.1 Choix et description des outils

L'objectif est de tester les hypothèses de lien entre les comportements innovants au travail, la qualité des relations leader-membre, le climat organisationnel et la résistance au changement. Nous avons choisi des échelles validées scientifiquement lors de précédentes recherches. Certaines échelles ont été soumises aux salariés volontaires pour cette recherche au sein de la Société de la métallurgie signataire de la CIFRE.

Le soutien de l'équipe à l'innovation. Il était mesuré par la sous dimension *soutien à l'innovation* du « *Team Climate Inventory* » d'Anderson et West (1998). Cette sous dimension comprend huit items qui reflètent la perception des travailleurs sur le soutien de leur équipe dans le développement et l'implantation d'idées innovantes. Exemple d'item, « *Les membres de mon équipe coopèrent pour aider à développer et à appliquer de nouvelles idées* ». Cet inventaire a fait l'objet de nombreuses validations psychométriques satisfaisantes.

La qualité de l'échange Leader/Membre a été mesurée avec l'échelle *LMX* à sept items, recommandés par Graen et Uhl-Bien (1995). Le répondant évaluait la qualité de la relation avec son chef ou supérieur. Exemple d'item : « *Mon supérieur reconnaît mes réalisations et mon potentiel* ». Les propriétés psychométriques du LMX-7 sont très satisfaisantes, par rapport à tous les autres instruments disponibles (Gerstner & Day, 1997).

La résistance au changement. Elle a été mesurée grâce à l'échelle d'Oreg (2006). Elle comporte 17 items désignés pour mesurer une disposition individuelle à résister au changement à travers 4 facteurs :

- La recherche de routine ; e.g. « *J'aime faire la même chose plutôt que d'essayer des choses différentes* »
- La réaction émotionnelle au changement ; e.g. « *Quand il m'arrive des changements, je suis plutôt ennuyé(e) que surpris(e)* »
- La rigidité cognitive ; e.g. « *une fois que je suis venu(e) à une conclusion, je ne risque pas de changer d'avis* »

- La focalisation à court-terme ; e.g. « *le changement au travail ou la modification des plans semble être une vraie galère pour moi* ».

Les demandes psychologiques. Cette variable a été évaluée par l'échelle du déséquilibre efforts-récompenses de Siegrist (1996). La version longue du questionnaire de Siegrist comporte 46 items, tandis que la version courte en comporte 23. Cette échelle a été adaptée et validée en version française par Niedhammer, Siegrist, Landre, Goldberg, & Leclerc (2000). Elle comporte trois sous dimensions : les efforts extrinsèques (6 items), les récompenses (11 items), et les efforts intrinsèques (29 items). Nous avons seulement utilisé les deux premières dimensions. L'échelle des efforts avec cinq items pour les efforts, e.g., « Je suis constamment pressé(e) par le temps à cause d'une forte charge de travail » ; et un item pour la charge physique, « Mon travail exige des efforts physiques ». Ainsi que l'échelle des récompenses avec un item pour la rémunération, « Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant » ; cinq items pour l'estime, « Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail » ; et cinq items pour le contrôle sur le statut professionnel, « Mes perspectives de promotion sont faibles ».

La satisfaction des besoins psychologiques en contexte professionnel. Elle était mesurée au moyen de l'échelle de Gillet, Fouquereau, Lequeurre, Bigot, et Mokoukolo (2012). Selon la théorie de l'autodétermination, trois besoins psychologiques existent (Deci & Ryan, 2000, 2008). L'échelle, composée de 15 items, permettait de mesurer :

- - la satisfaction du besoin d'autonomie (e.g. *Dans mon activité professionnelle, je me sens libre de mes choix*),
- - du besoin d'affiliation (e.g. *Dans mon activité professionnelle, les personnes que je côtoie m'estiment et m'apprécient*)
- - du besoin de sentir compétent (e.g. *Dans mon activité professionnelle, souvent je me sens très compétent-e*).

Chaque dimension se composait de cinq items assortis d'une échelle de Likert en 7 points allant de 1 (*fortement en désaccord*) à 7 (*fortement en accord*). Cette échelle a été validée par ces auteurs dans un contexte de travail et en langue française dans deux études auprès de deux échantillons diversifiés, représentatifs incluant de nombreux métiers de services.

La motivation au travail. L'échelle de motivation multidimensionnelle au travail (Gagné et al., 2015) a été utilisée pour évaluer la motivation autonome et contrôlée. Sur une échelle de sept

points allant de 1 (pas du tout pour cette raison) à 7 (exactement pour cette raison), les participants ont évalué leurs principales raisons d'exécuter leur travail. Quatre dimensions de la motivation ont été évaluées. A savoir :

- - la régulation externe (6 éléments) ; e.g. « *Parce que je risque de perdre mon emploi si je n'y consacre pas suffisamment d'efforts* »,
- - la régulation introjectée (4 éléments) ; e.g. « *Parce que sinon, j'aurais honte de moi* », - la régulation identifiée (3 éléments) ; e.g. « *Parce que ce travail a une signification personnelle pour moi* »
- - une motivation intrinsèque (3 éléments) ; e.g. « *Parce que mon travail est stimulant* »

Les scores moyens de la régulation identifiée et des sous-échelles de motivation intrinsèque ont été utilisés pour mesurer la motivation autonome, et les scores moyens des sous-échelles de régulation externes et introjectées ont été utilisés pour mesurer la motivation contrôlée. L'échelle se compose de 19 questions (e.g., « Pourquoi faites-vous ou feriez-vous des efforts dans votre emploi actuel ? », comme « Pour éviter les critiques de certains » ou « Car ce travail correspond à mes valeurs professionnelles

Les comportements prosociaux au travail (Desrumaux et al., 2012) L'échelle de Desrumaux, Léoni, Bernaud, et Defrancq (2012) en 23 items « Je déploie délibérément beaucoup d'énergie envers autrui » qui mesurait la prosocialité du salarié en 4 dimensions : la dimension d'aide, la mobilisation – dynamisation – autonomisation ; la prosocialité de propriété ; la prosocialité de production.

Les comportements innovants au travail. L'échelle de Janssen (2000) était composée de neuf items, basés sur l'échelle de Scott et Bruce (1994a), mesurant les trois phases du comportement innovant. Chacune de ces phases comprend trois items. La génération d'idées, « *Je suis capable d'imaginer des solutions originales à des problèmes de mon travail* » ; la promotion d'idées, « *Je suscite auprès des membres de l'entreprise, l'enthousiasme pour des idées innovantes* » ; la réalisation d'idées, « *Je suis capable de transformer les idées innovantes en applications utiles* ». L'unidimensionnalité de l'échelle a été testée et confirmée par un certain nombre de recherches (par exemple, Battistelli, & al., 2013).

Le bien-être psychologique au travail. Le bien-être était mesuré au moyen du questionnaire de Dagenais-Desmarais et Savoie (2012). Cette échelle comprenait par 25 items répartis en cinq sous dimensions telles que l'adéquation personnelle au travail (e.g., *j'ai une relation de confiance*

avec les gens de mon travail), l'épanouissement au travail (e.g., *je suis fier(e) de l'emploi que j'occupe*), le sentiment de compétences au travail (e.g., *je me sens efficace et compétent(e) dans mon travail*), la reconnaissance perçue au travail (e.g., *j'ai l'impression que les gens avec qui je travaille reconnaissent ma compétence*), et la volonté d'engagement au travail (e.g., *je désire contribuer à l'atteinte des objectifs de mon organisation*).

Les alphas de Cronbach pour toutes ces échelles étaient acceptables (Tableau 1).

2.8 Résultats

La méthodologie de cette recherche consiste à distribuer un questionnaire à tous les employés d'un site de l'entreprise (400 personnes) afin de développer le modèle ci-dessous.

Au final, 64 employés (85% d'hommes, 15% de femmes) de deux secteurs à savoir, la production et la qualité, ont rempli le questionnaire.

2.8.1 Analyses de corrélations

Tableau 1

Moyennes, écart-types, Alpha de Cronbach et Corrélations entre les variables de l'étude 1

	Moyenne	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Climat Innovation	4,48	0,8	.94									
2 Soutien du Leader	4,14	1,0	,56**	.94								
3 LMX	4,11	1,1	,41**	,80**	.94							
4 Demandes Psychologiques	3,77	1,4	,34**	,38**	,52**	.92						
5 Resist Changement	2,87	1,2	-,22	-,17	-,02	-,16	.68					
6 Satisfaction des Besoins psychologiques	4,19	1,2	,37**	,24	,44**	,51**	-,31*	.85				
7 Motivation	3,93	1,2	,34**	,23	,41**	,46**	,01	,38**	.92			
8 CIT	3,81	0,8	,07	,08	,06	-,01	,13	,08	,32*	.81		
9 Comp Prosociaux	4,27	2,0	,31*	,09	-,05	-,01	-,26*	,20	,02	,19	.86	
10 Bien-être au Travail	4,67	0,9	,36**	,19	,30*	,31*	-,17	,62**	,57**	,34**	,24	.94

Les moyennes, les écart-types et les corrélations bivariées sont présentés au Tableau 1. La matrice de corrélation a permis d'étudier de façon préliminaire les liens entre les variables de cette étude issues du modèle hypothétique présenté précédemment.

La résistance au changement est corrélée négativement avec les comportement prosociaux ($r = -.25^*$) et la satisfaction du besoin intrinsèque ($r = -.30$). Ces premières analyses indiquent que le comportement innovant au travail est négativement à la résistance au changement

organisationnel. Les corrélations sont positives entre plusieurs variables telles que le climat d'innovation et LMX ($r = .56^{**}$) et, entre le soutien du leader à l'initiative et le LMX et ($r = .79^{**}$). Egalement, ces inducteurs (climat d'innovation, soutien du leader, LMX et demandes psychologiques) sont corrélés à la motivation, il a probablement un rôle de médiation entre le comportement innovateur et bien-être au travail. D'autres résultats puissants sont observés sur le bien-être au travail psychologique avec la satisfaction des besoins psychologiques ($r = .61^{**}$) aussi avec la motivation au travail ($r = .56^{**}$).

2.8.2 Les analyses de régression

La régression pas-à-pas ascendante introduit séquentiellement les variables une par une dans le modèle. Cette procédure permet de connaître la différence de variance expliquée lorsque l'on ajoute une nouvelle variable et de savoir s'il est éventuellement possible d'apporter une précision au phénomène étudié.

Ainsi, après les recueils des données les variables dépendantes les plus en valeur c'était le comportement innovant au travail et le bien-être au travail que, avec l'analyse de régression de cette étude rendre comme résultat leur explication avec les variables de la motivation (voir tab 1 et 2) et la satisfaction des besoins psychologique (tab 2).

Tableau 2 de l'étude 1

Régression multiple des variables pas-a-pas sur la VD Comportement Innovant au Travail de l'étude 1

	β	t	p
Climat Innovation	,06	,49	,62
Support Leader à l'initiative	,11	,55	,59
LMX	-,16	-,79	,43
Demandes Psychologiques	-,16	-1,36	,18
Résistance au changement	-,09	-,08	,94
Satisfaction Besoins Psychol.	,55	4,29	,00
Motivation au travail	,46	4,05	,00

Note. N=64 ; **p<.01 ; *** ; P<.001

Tableau 3 de l'étude 1

Régression multiple des variables pas-a-pas sur la VD Comportement Innovant au Travail de l'étude 1

	β	t	p
--	---------	---	---

Climat Innovation	-,11	-,69	,50
Support Leader à l'innovation	,40	1,55	,13
LMX	-,37	-,40	,17
Demandes Psychologiques	-,19	-1,15	,25
Resistance Changement	,19	1.33	,19
Satisfaction Besoins Psy	,17	1.04	,30
Motivation au travail	,43	2.87	,00

Note. $N=64$ $p < .01$; *** $P < .001$

Malgré la faible participation par la population ciblée, l'échantillon a permis de tester les variables qui sont reliées aux variables dépendantes à savoir : le comportement innovant et le bien-être au travail.

2.8.4 Analyses de médiation

Pour mieux évaluer nos hypothèses concernant et les relations des variables de cette étude, nous avons réalisé d'analyse de médiation avec la macro de Hayes et Preacher (2014) sur le logiciel SPSS qui permet de vérifier l'existence de liens directs et indirects à partir de régressions et d'une procédure de rééchantillonnage (bootstrapping) non paramétrique.

Tableau 4 de l'étude 1

Analyses de médiations entre LMX, Climat de travail (VI), la satisfaction des besoins psychologiques et motivation au travail (VM) et le bien-être psychologique au travail et comportement innovant (VD)

VI	VM	VD	Effet total (lien C)	Effet de la VI sur la VM (lien A)	Effet de la VM sur la VD (lien B)	Effet direct (lien C')	Effet indirect	Intervalles de confiance LLCI ULCI
LMX	SBP	BEPT	.81	1.00	.02	.79	.02	.46 : 1.17
LMX	MOT	CIT	.20	.55	-.04	.22	-.02	-.02 : .43
CLIM	MOT	CIT	.20	.30	.21	.21	-.00	-.02 : .43

Rééchantillonnage de $N = 10000$ * $p < .05$ - ** $p < .01$ - *** $p < .001$

D'après le tableau 4, pour le LMX (VI) et le bien-être psychologique au travail (VD), les liens A est significatif ($A = 1.0$, $p < .001$), mais pas le lien B ($B = .02$ n.s). Le lien direct C', entre VI et VD est significatif ($C' = .79$). L'effet indirect est significatif seulement pour le LMX (VI) et

le bien-être psychologique au travail. Pour les autres effets, avec LMX et climat comme VI avec comportement innovant au travail (VD), la médiation n'est pas significative car les intervalles de confiance comprennent le 0. L'effet indirect entre le climat et les comportements innovants au travail, le LMX et le comportement innovant au travail n'est pas significatif.

2.9 Discussion de l'étude 1

Cette étude avait pour but de cerner les effets des variables dépendantes : comportement innovant, bien-être psychologique, les variables indépendantes : LMX, climat de l'innovation, soutien du leader, ainsi que les variables de médiation : la satisfaction des besoins psychologiques a été testée en tant que médiateur. Rappelons que le rôle de la satisfaction des besoins n'a quasiment jamais été testé en lien avec les CIT.

Globalement, l'analyse des corrélations au sein de l'entreprise « X » suggère que le bien-être au travail est directement corrélé à l'ensemble des autres variables à l'exception du soutien du leader et de la résistance au changement. Comme le montre l'analyse de régression, la motivation et la satisfaction des besoins psychologiques y jouent un rôle très important. L'originalité de ce travail a été de tester le rôle de la satisfaction des besoins psychologiques qui s'avère être un inducteur significatif des comportements innovants.

La première hypothèse 1 supposant qu'il existe un lien positif entre le climat de travail et les comportements prosociaux est vérifiée. De façon novatrice, nous avons montré que les comportements prosociaux présentent une corrélation positive avec le climat d'innovation, et négative avec la résistance au changement. Il est également intéressant de noter que la résistance au changement est négativement corrélée avec la prosocialité et la satisfaction des besoins, ce qui invite à considérer le risque pour le groupe de voir ces comportements prosociaux positifs inhibés dans un contexte de changement organisationnel.

Confirmant l'Hypothèse 2 supposant qu'il existe un lien positif entre la satisfaction des besoins psychologiques et le comportement innovant au travail, le comportement innovant est corrélé à la satisfaction des besoins. Cela confirme le quotidien dans les organisations, où le travail devient de plus en plus dynamique et basé sur la connaissance, les organisations dépendent de plus en plus des idées créatives et des impulsions innovantes de leurs employés. Donc, si les individus motivés, la manifestation du comportement innovant au travail peut survenir (Fischer et al., 2019).

L'hypothèse 3 est vérifiée car la motivation au travail est liée positivement au comportement innovant au travail. Le comportement innovant est corrélé à la motivation alors qu'aucune corrélation significative avec les inducteurs (LMX, demandes psychologiques, climat de travail) n'a été obtenue. Nous avons pu observer que le comportement innovant est expliqué par la variable motivation pour cette population. Ce résultat indique l'importance de Théorie de l'autodétermination (Ryan & Deci 2017), qui a montré son utilité et sa pertinence dans le domaine de travail (e.g., Gagné et Deci 2005). Non seulement la motivation mais la satisfaction des besoins sont des moteurs déterminants pour le comportement organisationnel et notamment les conduites innovantes. Ce résultat confirme que le déploiement de l'innovation au sein de l'organisation présuppose des conditions qui favorisent la motivation au travail, donc la présence d'éléments positifs pour le quotidien du travail des salariés. Nous ne pouvons pas restreindre la genèse de ce comportement à la créativité. En effet, il est nécessaire d'analyser les facteurs qui peuvent l'impacter (Farzaneh & Boyer, 2017). Le comportement innovant résulte de la motivation car lorsqu'un employé est motivé intrinsèquement, sa curiosité et son intérêt pour apprendre augmentent sa flexibilité cognitive, son envie de prendre des risques et son ouverture vis-à-vis de la complexité, ce qui favorise son inclinaison à proposer de nouvelles idées (Gagné & Deci, 2005). Puisque la motivation incite les individus à réfléchir, à agir et à se développer, donc pour être plus innovants, il semble que l'organisation doive déployer les actions nécessaires pour les garder motivés pour promouvoir ce comportement positif. En outre, l'organisation doit également déployer les actions nécessaires pour satisfaire les besoins intrinsèques afin d'inhiber les effets négatifs de la résistance au changement sur ces comportements positifs lorsque des changements organisationnels sont nécessaires. Cela semble particulièrement nécessaire dans cette entreprise qui a connu plusieurs changements d'acquéreurs et d'agencement industriel au cours des 10 dernières années, conduisant inévitablement à mettre en jeu de la part des acteurs ou employés une résistance au changement.

L'Hypothèse 4 supposant que la motivation au travail est liée positivement au bien-être psychologique au travail est également vérifiée soit avec la régression multiple et avec l'analyse de médiation sur cette étude. Ainsi, ces résultats confirment ceux d'études antérieures (Peters & all, 2018) qui présentent des liens entre la motivation et le bien-être.

Enfin les analyses de médiation ont mis en évidence une médiation entre le LMX et le bien-être ce qui confirme l'Hypothèse 5 selon laquelle la satisfaction des besoins psychologiques a un

effet médiateur entre le LMX et le bien-être au travail. Ce résultat confirme les résultats antérieurs (Dose, Desrumaux, Bernaud, & Hellemans, 2019) sur le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques entre le LMX et le bien-être. La satisfaction des besoins en tant que facilitateur est donc confirmée car elle permet de mieux développer le bien-être. L'effet de ressources psychosociales comme le LMX a un "potentiel de motivation" pour accroître le bien-être, grâce à la satisfaction des besoins psychologiques. Assurer la satisfaction des besoins psychologiques des employés est un facteur important qui favorise le bien-être au travail (Dose et al., 2019 ; Gagné & Deci, 2005).

Le but de cette recherche exploratoire était de tester ou d'ajuster le choix des variables du modèle, d'élaborer le plan d'action et de mesurer dans un deuxième temps son efficacité en réalisant une deuxième enquête, si nous aurions l'opportunité dans cette société. Malgré la difficulté interne d'obtenir une large participation à cette première recherche exploratoire, les résultats montrent l'importance d'avoir des champs de recherche comme celui-ci.

2.10 Limites de l'étude 1

Certaines limites apparaissent néanmoins à l'issue de notre étude.

Tout d'abord, en ce qui concerne l'instrument de mesure utilisé, le questionnaire était auto-rapporté ce qui peut être source de biais (i.e., effet de désirabilité sociale, halo...). De plus, l'utilisation d'une méthodologie transversale ne permet pas d'établir avec certitude les relations de cause à effet entre les variables. Un biais de variance commune est susceptible d'impacter les résultats en augmentant la force des corrélations, puisque toutes les données ont été collectées selon la même méthode (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Cette étude devrait être reproduite en recourant à des techniques d'ajustement d'échantillonnage, permettant de s'assurer que les résultats obtenus ne dépendent de l'échantillon de la métallurgie. Dans le cadre de futures recherches, il serait opportun de réaliser des études longitudinales afin de fournir des informations supplémentaires sur la causalité des liens entre les variables. De plus, des études qualitatives permettraient de compléter cette étude et la réflexion. Ensuite, l'échantillon est restreint et non représentatif puisque relevant de la métallurgie. Le déséquilibre femme/homme est donc très important avec une sur-représentation des hommes. Ainsi, de nouveaux résultats auprès

d'échantillons différents permettraient de généraliser les conclusions.

Concernant le contexte de l'étude, notre recherche avait pour but notamment de mieux saisir l'impact de facteurs contextuels en mettant en relation les variables établies pour ce projet. Le contexte de passation d'un questionnaire d'audit social à la même époque par un cabinet et malgré les rencontres avec la directrice de thèse afin de trouver une organisation a impacté le nombre de répondants. Dans le même temps que notre recueil de données, le questionnaire issu du cabinet a été soumis aux salariés ce qui a freiné notre propre recueil des données. Le questionnaire devait initialement être complété par plus de 300 collaborateurs sur le site de l'entreprise. Or il n'a pas pu être distribué à cet échantillon ce qui explicite sa taille restreinte.

Pour ce qui est du choix et du traitement des variables, concernant la résistance au changement, cette variable s'est avérée la moins probante dans cette étude et n'a peut-être pas sa place dans un modèle de prédiction des comportements prosociaux et innovants. La satisfaction des besoins a été traitée de manière globale et nous remédierons par la suite à cette limite en traitant les informations relatives à chacun des trois besoins. Enfin la motivation a fait l'objet d'un score de motivation intrinsèque et extrinsèque ce qui ne permet pas de conclure de façon adaptée sur la motivation et de faire des préconisations.

A partir de ces résultats, nous avons pu contribuer à une réflexion sur le modèle de départ et améliorer les programmes de recherche en décidant notamment de l'étendre à d'autres secteurs et à d'autres entreprises en parallèle des interventions chez « X ». Cette recherche nous a permis aussi de saisir la difficulté de réaliser les recherches sur les terrains sensibles confrontés à des changements (et aux obstacles liés à la réalisation de plusieurs passations) mais aussi de montrer l'importance du développement de programmes de développement Humain au travail.

En dépit de ces obstacles et des difficultés d'accès au terrain pour collecter des données de l'usine, les résultats apportent des informations qui valident certaines hypothèses relatives au CIT, aux comportements prosociaux et au bien-être. Ces résultats ouvrent des pistes d'intervention et des plans d'actions.

Malgré la difficulté interne d'obtenir une large participation à cette première recherche exploratoire, les résultats montrent l'importance d'avoir des champs de recherche comme celui-ci. A partir de ces résultats, nous avons décidé d'étendre les recherches à d'autres secteurs et à d'autres entreprises en parallèle des interventions chez « X ». Cette recherche nous a permis aussi de saisir la difficulté de réaliser les recherches sur les terrains sensibles confrontés à des changements (et

aux obstacles liés à la réalisation de plusieurs passations) mais aussi de montrer l'importance du développement de programmes de développement Humain au travail.

2.11 Implications pratiques de l'étude 1

Tout d'abord, repérer les conditions qui permettent de produire des conduites innovantes revient à comprendre comment et quand les employés sont innovants. La connaissance de ces conditions permet de leur faire des suggestions et de leur donner un retour d'information positif au sujet de leurs idées et, en fin de compte, à favoriser le développement de l'innovation dans l'organisation. En outre, un ensemble de variables doivent être présentes pour favoriser les comportements innovants et le bien-être. Ces variables sont notamment la satisfaction des besoins psychologiques, le LMX et la motivation. Au vu des résultats, il semble important pour les organisations de considérer la relation avec le supérieur comme un levier important pour le bien-être psychologique au travail et les CIT. En effet, comme Brunetto et al. (2013), nous avons montré qu'une perception satisfaisante de la relation avec son supérieur serait en lien avec un bien-être psychologique. Il paraît alors nécessaire d'être attentif à cette perception, afin de préserver les niveaux de bien-être psychologiques des salariés. La motivation constitue un mécanisme central et permet l'accomplissement de tâches nécessaires au développement de l'innovation.

Au niveau de l'organisation, l'innovation peut être développée par une incitation des leaders et la DRH en recourant aux formations et accompagnements. Ces formations renforceront les compétences des employés en matière d'innovation et, par conséquent, leur performance au cours des processus d'innovation et de développement.

Il peut également être mis en place des ateliers d'échanges, entre collègues et entre collègues et supérieurs, comme des réunions, des échanges de pratiques, ou encore des échanges entre salariés novices et expérimentés. Ainsi grâce à ces échanges, les travailleurs pourraient développer et valoriser leurs compétences, leur capacité et leur envie d'innover. Une autre implication sur le terrain pourrait être de sensibiliser les superviseurs quant à leurs attitudes managériales, en promouvant par exemple une tolérance à l'erreur ou encore donner de manière fréquente des feedback quant à la performance de leurs conseillers. Aussi, il serait avantageux de développer des environnements capacitants, dans le but d'acquérir de nouvelles compétences, permettant ainsi au développement des individus au travail, et ainsi favorisant une bonne qualité

de vie au travail des professionnels.

t.

Chapitre 3 : Etude 2 Comportements innovants au travail : effets des échanges leader et membre (LMX) et du climat de travail et effets médiateurs de la résistance au changement et de la satisfaction des besoins psychologiques

3.1. Innovation et comportement innovant au travail : Définitions

Drucker (1985) décrit l'innovation comme un processus social, économique et politique. Bien que nécessaire au maintien de l'entreprise sur le marché de la concurrence et dans un monde en constante évolution, l'innovation participe également à un meilleur fonctionnement de l'entreprise à l'interne, au développement personnel de l'individu et des équipes de travail.

On peut retrouver le processus d'innovation suite à l'apparition de problèmes, d'incongruences ou de discontinuités dans le travail (Amabile et al., 1996) mais aussi dans des périodes de transitions, de changements. L'innovation « *signe sans doute des modifications importantes en cours et des restructurations dans le champ de l'organisation du travail et de la gestion de personnels* (Lemoine, 1992). Toutefois, n'importe quelle situation peut induire le comportement d'innovation (Scott & Bruce, 1994). L'enjeu pour les entreprises est de générer un climat favorisant l'apparition de ces comportements innovants en toutes circonstances.

West et Farr (1990, p. 9) ont d'abord décrit l'innovation comme « *l'introduction volontaire et la mise en œuvre, dans un groupe ou dans une organisation, d'idées et de processus innovants et importants pour l'unité concernée afin d'apporter des bénéfices significatifs aux individus, aux groupes, à l'organisation et à la société* ». Plus récemment, l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (2005) propose la définition suivante : *la transformation d'une idée en un produit ou service, nouveau ou améliorant la méthode de production ou distribution, ou encore une nouvelle méthode de service sociale*. Cette définition se réfère plus communément aux

innovations techniques que nous aborderons au prochain chapitre.

En définitive, l'innovation renvoie principalement aux perceptions que l'ensemble des collaborateurs s'en font. Même si elle ne représente pas une avancée majeure, elle deviendra une innovation si les agents la voient comme telle, si un changement s'opère au sein de l'entreprise modifiant les façons de travailler et de percevoir le travail. ***La capacité d'innovation désigne ainsi la faculté de l'organisation à adopter tous les nouveaux changements en relation avec les améliorations engagées par l'entreprise*** (Nybakk et al., 2009).

Enfin, le comportement innovant au travail, selon la définition de Janssen (2000, p. 288), renvoie quant à lui à « *la génération, l'introduction et l'application intentionnelle d'une idée dans un rôle de travail, un groupe ou une organisation afin d'améliorer la performance du rôle, du groupe ou de l'organisation* ».

A travers ces différentes définitions, nous retrouvons généralement l'idée d'une transformation, d'étapes dans la création du comportement innovant. L'idée ne suffit pas, il faut savoir la promouvoir et la mettre en place afin d'en faire quelque chose d'utile ; il faudra aussi être capable d'adaptation et de flexibilité. Il est important de penser au fait que l'innovation ne renvoie pas simplement à la création d'un nouveau produit, d'un objet mais elle peut aussi se référer à l'organisation du travail.

3.2 Climat à l'initiative et comportement innovant

Le comportement innovant des travailleurs est facilité par un climat organisationnel qui favorise l'initiative des individus, les pratiques de soutien formel et informel et le comportement proactif (Bear & Frese, 2003). La Torre, Pohl et Battistelli (2014) soulignent le rôle incontournable du climat pour l'initiative dans le processus d'innovation notamment dans la première phase du comportement innovant, la génération d'idées. La créativité est positivement liée à l'innovation de l'entreprise (Bolivar-Ramos et al., 2012 ; Chang, 2011). L'innovation dépend de la réceptivité de l'entreprise et la propension d'adoption de nouvelles idées (Rubera & Kirca, 2012).

Le climat organisationnel créatif a été défini par plusieurs auteurs. Pour Anderson et West (1998), il s'agit de « les perceptions collectives partagées relatives aux pratiques et routines. Ces perceptions sont partagées par les membres d'une organisation. Pour Ben Moussa (2014), c'est un phénomène influençant largement la capacité d'innovation de l'entreprise. Neely et al. (2001)

définissent la capacité d'innovation comme « le potentiel de l'entreprise de générer des produits innovants ». Pour plusieurs chercheurs, la réussite liée à l'innovation en entreprise nécessite un soutien continu provenant de différents acteurs au sein de l'organisation (Damanpour & Evan, 1984 ; Pohl & Binard, 2013), notamment le soutien organisationnel, le soutien des collègues mais également du leader qui peut faciliter la génération et la promotion de l'idée. Au final, pour les auteurs, le climat organisationnel est un ingrédient central pour la production et la mise en œuvre des nouvelles idées novatrices.

3.3. LMX et comportement innovant

La Théorie LMX (Leader-Member Exchange), sur laquelle nous nous baserons dans une prochaine partie, met le focus sur les relations entre les leaders et les subordonnés. A l'origine, elle est présentée par Dansereau, Graen et Haga (1975), de Cashman et Graen (1975), de Greene (1975) et de Graen (1976). A l'inverse des modèles traitant du leadership, la théorie LMX met le focus sur les aspects relationnels et les interactions dans la relation impliquant le leadership. Selon l'approche LMX, leaders et subordonnés pourraient s'influencer mutuellement. La satisfaction et la performance dépendraient de la qualité des échanges entre le leader et chaque subordonné de son équipe sur la base de quatre caractéristiques : confiance, respect mutuel, fidélité, influences réciproques.

De manière générale, leadership et changement organisationnel sont étroitement liés (Oreg & Berson, 2019).

De précédentes recherches ont montré qu'une relation leader-subordonné de haute qualité est prédictive de comportements innovants (Basu & Green, 1997; Scott & Bruce, 1994). Une relation entre un leader et un membre, lorsqu'elle est de bonne qualité amènerait également les employés à prendre des risques mais aussi à être plus attirés par des défis et des tâches plus complexes (Graen & Ulh-Bien, 1995). Ces deux dernières caractéristiques seraient directement liées à l'émission de comportements créatifs au travail (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996).

3.4. Satisfaction des besoins psychologiques et comportement innovant

Selon la Théorie de l'Autodétermination (Deci & Ryan, 2002, 2011 ; Ryan & Deci, 2017), « l'humain est un être naturellement actif, orienté vers la croissance personnelle, porté à actualiser son potentiel, à relever des défis, à enrichir ses connaissances, à cultiver ses intérêts, à être affilié aux autres et à contribuer à son environnement social ». Des études ont montré que la motivation intrinsèque ou autonome, qui est le niveau le plus élevé de motivation qu'un individu peut atteindre, dans le sens où il réalise une tâche pour le plaisir, avait un effet positif sur la génération d'idées ainsi que sur la promotion de l'idée (Pohl & Binard, 2014). Poussées par le plaisir de l'activité elle-même, la force de volonté de produire de nouvelles idées, des projets, de nouveaux produits, les travailleurs feraient preuve de créativité (Koestner et al., 1984, cités par La Torre, Pohl & Battistelli, 2014), de même, ils seraient plus attirés par les nouvelles méthodes de résolution de problèmes (Amabile et al., 1996 ; Zhou, 1998, cités par La Torre, Pohl & Battistelli, 2014). Colaianni, Odoardi et Battistelli (2014) ont noté un lien positif entre la motivation et le comportement innovant au travail. Deci et Ryan (1985), dans leur théorie de l'Autodétermination, ont montré que les besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation, étaient à la base de cette motivation intrinsèque. Dans la littérature actuelle, on retrouve peu d'études mettant en lien la satisfaction des besoins psychologiques et l'émission de comportements innovants. Lorsqu'elles sont répertoriées, ces dernières ont montré des effets positifs sur la santé des salariés (Deci et al., 2001), l'engagement et la performance (Sheldon & Ryan, 2011) mais le lien avec les comportements innovants ne semble pas encore avoir été l'objet de nombreuses recherches.

3.5. Résistance au changement et comportement innovant

Des études ont pu montrer que malgré un climat propice à l'initiative et une relation leader/membre de qualité, les comportements innovants peinent à se frayer un chemin. Cela pourrait être en partie expliqué par des conduites de résistance au changement que pourra ou pourront manifester un individu, voir un groupe d'individus ou même une organisation toute entière. Le changement peut générer une résistance dans la mesure où il est synonyme de rupture et de remise en cause, contribuant à la perte de points de repères antérieurs (spatiaux, temporels, comportementaux, relationnels) qui suscitent des interrogations chez les individus (Bareil, 2004).

3.6. Un changement nécessaire

« *La compréhension du processus d'innovation est extrêmement importante* » (Battistelli, 2014, p. 347). Ammar et Lemoine (2008, p. 85) confirment que « *le succès d'une entreprise et de son personnel dépendent de plus en plus des capacités d'innovation.* » Ce processus d'innovation, étudié précédemment, soulève donc de nombreux enjeux notamment économiques. En effet, selon une citation d'Edmund Burke au 18^{ème} siècle, « *un État qui n'a pas les moyens d'effectuer des changements n'a pas les moyens de se maintenir.* » Ainsi, à l'image de l'Etat, l'organisation qui n'effectue pas de changement ne reste pas sur le marché concurrentiel.

Brangier et Bornet (2011, p. 183) expliquent que « *les changements techno-organisationnels actuels et la nécessité de trouver une issue à la crise économique pressent les entreprises de faire face à la concurrence en développant des innovations* ». L'innovation, en tant que changement, serait donc le produit d'une pression constante et évolutive dans les systèmes d'organisation au cours du temps. Elle semblerait ainsi favoriser le développement économique.

Mais selon ces mêmes auteurs, Brangier et Bornet (2011, p. 183), « *l'innovation dérégule les apprentissages établis, déstabilise les formes de régulations sociales dans les organisations et précipite les individus dans des changements continus dont l'issue est incertaine.* » L'innovation pourrait également avoir des effets négatifs sur l'économie, la production et, par conséquent, sur la compétitivité de l'organisation à cause des perturbations qu'elle implique chez les individus.

Comment pouvons-nous expliquer ces effets? Lemoine (2012, p. 33) explique que « *ce qui est sans doute le plus typique des conceptions actuelles relatives aux individus dans les organisations est de les considérer à la fois comme déterminés et déterminants : ils sont, en effet, pris par le système et en même temps éléments moteurs de son changement.* » Nous pouvons en déduire que quelque chose se joue entre l'organisation et les membres qui la composent. Il ne s'agit pas de penser l'individu dans son travail, comme s'il était dépendant de l'organisation mais comme un individu en interaction avec l'organisation qui l'accueille.

L'organisation, ainsi que les individus qui la composent, forment un système. Ce système est soumis à différentes sources de changements, de modifications ou encore de perturbations. C'est pourquoi « *il est devenu nécessaire d'analyser les facteurs capables d'activer le processus à travers lequel l'individu parvient à apporter des innovations dans son contexte de travail, d'étudier et comprendre comment ce processus se déroule dans l'organisation afin de générer des idées, de*

les diffuser et de les réaliser en les transformant en produits et services » (Battistelli, 2014, p. 336).

Même si l'innovation fait partie des éléments qui font évoluer le système d'organisation au cours du temps, son succès ou son échec sembleraient dépendre du vécu du changement de chaque élément du système en interaction. En effet, chaque individu participe à la structure organisationnelle dans une certaine mesure. « *L'aspect structurel est à la fois un donné et un construit : il s'impose aux individus, mais il dépend aussi d'eux et peut être modifié par eux dans certaines conditions* » (Lemoine, 2012, p. 33).

Face aux enjeux du changement, il nous semble important d'étudier ce processus afin de comprendre les effets de l'innovation dans un système organisationnel.

Dans la partie qui suit, nous allons présenter au processus de résistance au changement afin de comprendre sa nature, son origine, son fonctionnement, ce qu'elle implique et les situations dans lesquelles elle apparaît. Mais nous allons également tenter de savoir comment y faire face.

3.7. La résistance au changement

Selon Bareil (2008, p. 90), depuis plus d'un demi-siècle, la résistance au changement est un concept reconnu et utilisé dans le langage populaire et scientifique comme en témoignent les nombreux ouvrages consacrés. En effet, Bareil (2008, p. 90) explique que « *les livres les plus récents en comportement organisationnel offrent un chapitre au changement organisationnel où sont ressassées les réactions surtout négatives des employés (et aussi des gestionnaires), sous l'égide classique de la résistance au changement.* » Le concept de résistance est donc « *un incontournable dans l'étude des réactions humaines au changement.* » (Bareil, 2004, p. 2) Celui-ci semble connoté négativement dans le contexte organisationnel. Pourtant, il existe plusieurs significations qui se rapportent à la notion de résistance.

3.7.1 Que signifie la résistance ?

En effet, selon le dictionnaire du Larousse, le mot « *résistant* » provient du latin « *resistere* » qui signifie « *se tenir ferme* ». Le premier sens concerne un phénomène physique, il s'agit de « *ne pas céder sous l'action d'un choc, d'une force.* » Les personnes résistantes disposent

de qualité physique leurs permettant d'être robustes, d'avoir une certaine endurance et de supporter facilement la fatigue par exemple.

Ces aspects de la résistance sont perçus d'une façon plutôt positive car dans le langage courant, être résistant peut être une qualité synonyme de force, de bonne santé ou de ténacité. En revanche, la résistance est perçue plus négativement lorsqu'il s'agit d'influence. Dans le domaine des sciences humaines, la résistance est associée au refus d'obéir, à l'opposition ou encore à la rébellion (Bareil, 2004).

Dans les entreprises, la résistance peut prendre une connotation négative et peut signifier que les salariés ou personnes qui font de la résistance sont en situation de non acceptation, de blocage, d'opposition ou de conflits. Dans ce contexte, différentes résistances existent comme la résistance au changement au niveau organisationnel signifie une opposition ou un obstacle au changement voire à l'arrivée de nouveaux fonctionnements de l'entreprise, ou de ses sous-systèmes.

Ici, nous nous intéressons à la résistance au changement dans un contexte organisationnel mais plus particulièrement au niveau individuel. Selon Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996, p. 486), il s'agit « d'attitude *individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, se manifestant lorsqu'une idée de transformation est avancée* ». Selon cette approche classique, la résistance au changement est « *une réaction foncièrement négative à l'égard du changement* » (Bareil, 2008, p. 90) Il s'agirait de comportements observables qui proviendraient de réactions de défenses de l'individu (Collerette, Delisle, & Perro, 1997). Pourtant, certains auteurs sont arrivés à la conclusion que la résistance au changement est en réalité imprédictible et difficile de la saisir.

Même s'il n'est pas possible d'anticiper la résistance au changement, les membres de l'organisation qu'elle affecte peuvent être plus ou moins déterminés.

3.7.2 Qui est concerné et comment se manifeste la résistance au changement ?

La résistance au changement peut se manifester à tout niveau hiérarchique. Ainsi, tout travailleur ou manager ou tout groupe de travailleurs ou managers peut résister au changement. Il peut donc s'agir d'opérateurs, d'employés, de managers, de cadres, les gestionnaires, les dirigeants ou encore les décideurs des secteurs publics ou privés.

La résistance peut ainsi affecter tous les membres d'une organisation. La résistance va se manifester par le refus, la critique, le sabotage ou encore par de la lenteur, des rumeurs ou par un ralentissement des personnes (Bareil, 2004). De nombreuses formes de manifestations peuvent donc émerger et ces dernières peuvent provenir d'un groupe ou d'une personne seule.

3.7.3 Quelles peuvent être les sources de l'apparition d'une résistance ?

Différents facteurs entrent en compte lors du développement de la résistance d'un employé. Bareil (2004) les regroupe en six catégories. Il s'agit des causes liées aux individus, au collectif, à la politique et à la mise en œuvre du changement, au système organisationnel en place et au changement (Bareil (2004)

Si nous nous intéressons plus particulièrement aux causes individuelles, les plus étudiées, celles-ci considèrent que les destinataires du changement, seraient responsables de leur résistance qu'elle soit consciente ou non.

En réalisant une revue de la littérature, Oreg (2003) mentionne six sources de résistance se rapportant à la personnalité des individus.

Il s'agit tout d'abord de la réticence à perdre le contrôle. Cette perte est imposée et non initiée par les personnes. Ainsi, la réticence ressentie peut être un facteur important de résistance des individus.

La rigidité cognitive est un deuxième facteur notable. Celle-ci se rapporte à une fermeture d'esprit qui peut également engendrer de la résistance au changement.

Un autre facteur concerne le manque de résilience psychologique. En effet, la résilience serait une capacité de l'individu à faire face à la résistance. L'individu serait plus disposé à participer au changement organisationnel ainsi qu'à accepter la défaillance des anciennes pratiques.

La quatrième source de résistance correspond à l'intolérance à la période d'adaptation impliquée dans le changement. A la différence de la résilience, l'individu n'est pas capable de s'adapter aux nouvelles situations en termes d'apprentissages, de quantité de travail et d'ajustements en général.

La préférence pour des bas niveaux de stimulation et de nouveauté fait également partie des facteurs de résistance. En effet, le changement peut provoquer des stimulations importantes dans la situation existante et a un caractère novateur.

Enfin, la dernière source de résistance se rapporte à la réticence à abandonner les vieilles habitudes.

Ces six facteurs explicatifs forment la base de la création d'une échelle de mesure des différences individuelles dans la résistance au changement. Nous développerons cette échelle plus tard dans cette étude.

La description de ces facteurs de résistances au changement apporte une base de compréhension des phénomènes en jeu. Pour Bareil (2004, p. 10), les causes de ces résistances sont « *multiples, multidimensionnelles et souvent, sans contrôle direct pour un gestionnaire.* » La résistance serait donc un phénomène insaisissable du fait de sa complexité dont les causes seraient plutôt attribuées par l'observation du destinataire du changement. Si les causes de la résistance sont plus ou moins définies, nous nous intéressons désormais aux conséquences que cette résistance implique.

3.7.4 Quelles sont les conséquences de la résistance ?

Bareil (2004, p. 10) explique que « *la résistance peut faire en sorte que le changement soit un mi-succès ou un échec.* » Ses effets ne s'appliquent pas uniquement au processus de changement. En effet, la productivité peut diminuer ainsi que l'efficacité. Bareil (2004, p. 10) ajoute que « *le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se détériore et les relations de travail se durcissent.* » Ces conséquences ne sont pas positives pour les individus et pour l'organisation. Des conflits peuvent même émerger et s'accélérer dans une gestion des relations tendues.

De plus, un destinataire qui résiste au changement éprouve du stress. Leruse et al. (2006, p. 16) expliquent que « *le stress coûte toujours à l'individu et à l'entreprise.* » En effet, ce stress comme on le sait peut générer une dégradation de l'état de santé psychologique, de la dépression, de l'épuisement et va entraîner une chute de la production.

La résistance au changement peut ainsi avoir des conséquences sur tous les niveaux du système organisationnel, qu'ils soient humains ou économiques.

Au regard de ces conséquences, de nombreux auteurs se sont demandé comment limiter le risque d'apparition de la résistance.

3.7.5 Comment gérer la résistance ?

Différentes stratégies ont émergé au cours du temps notamment suite aux réflexions de Lawrence (1969). En effet, Lawrence (1969) explique que le respect des employés dans le processus de changement est essentiel. De cette façon, l'écoute des réactions des travailleurs ainsi que l'explication claire et précise du changement permettra d'influencer leurs attitudes.

Différents modèles de conduite de changement sont apparus à la suite des travaux de Lewin (1952) abordés dans la partie précédente. Nous avons également parlé du modèle structurel de Mintzberg et du développement organisationnel. Pourtant il existe d'autres moyens de gérer le changement. Soparnot (2006) ainsi que Denis et Champagne (1990) mentionnent notamment la gestion du changement par la hiérarchie, l'approche contingente, le modèle incrémentiel, les modèles, politique, interprétativiste et psychologique. Même si nous ne détaillerons pas ces différents modèles, ceux-ci représentent la diversité des approches en changement organisationnel. La résistance, qui semble intervenir dans chaque changement, serait ainsi gérée de plusieurs façons.

Bareil (2004) fait émerger différentes critiques du concept de résistance. En effet, celui-ci semble avoir des limites.

Tout d'abord, selon Bareil (2004, p. 13), une première vision « *laisse voir qu'il n'y a pas de changement sans douleur.* » Cette perception considère que les individus doivent forcément souffrir quel que soit la nature d'un changement. Pourtant, certaines personnes peuvent vouloir qu'un changement se produise et donc ne pas souffrir ni résister à ce changement. De plus, cela signifierait que la souffrance des individus serait systématique et indépendante du contexte d'introduction du changement. Cette première critique permet de comprendre le concept de résistance comme un phénomène non-systématique mais également comme le produit de plusieurs facteurs liés au contexte de changement.

Afin de cerner les différentes sources de résistance dans une organisation, les spécialistes du comportement peuvent intervenir. Mais ces interventions sont limitées. En effet, Bareil (2014) explique que les gestionnaires qui ont essayé de comprendre l'origine des résistances n'ont, par la suite, pas vraiment proposés d'interventions pour les gérer. Cette seconde critique met le doigt sur la difficulté qu'ont les gestionnaires à discuter et à mettre en place des actions au sein de leurs équipes afin de faire face à la résistance. La théorie des phases de préoccupations de Bareil (2004) propose justement des interventions organisationnelles ciblées. Elle développe les comportements

à avoir en fonction du contexte et des inquiétudes des employés mais également les efforts qui sont à fournir de la part de ces derniers.

3.7 Modèle des phases de préoccupations de Bareil

En s'appuyant sur les principes des sciences sociales et sur l'approche du développement organisationnel, Bareil (2004) développe la théorie des phases de préoccupations. Celle-ci s'inscrit dans une démarche de prévention des risques liés à la résistance au changement. En effet, elle donne des éléments de compréhension au niveau de la gestion des individus en situation de changement.

Selon Bareil, Savoie et Meunier (2007, p. 13), « *tout changement provoquerait un certains nombres de préoccupations qui sont normales et légitimes* » En effet, les individus qui vivent un changement ne s'opposeraient pas fondamentalement à ce changement mais leurs réactions se traduiraient plutôt en termes de préoccupations. Pour Bareil (2008), tout salarié est partagé entre le désir de nouveauté et le besoin de sécurité. L'introduction d'une innovation, par exemple, entraînerait donc des préoccupations chez les individus. Celles-ci correspondent à une inquiétude et à un questionnement par rapport à un élément en particulier. Elles se regroupent en sept catégories qui partent d'aucune préoccupation vers des préoccupations centrées sur l'amélioration continue du changement. (Bareil, 2004; Hall & Hord, 2001). Mais l'évolution de ces phases de préoccupations dépend non seulement de l'organisation, de sa façon d'introduire le changement mais également du comportement et des réactions du destinataire. Bareil (2008) propose donc des réponses à mettre en place en fonction des différentes phases de préoccupations qu'elles soient de la part des gestionnaires ou du destinataire.

Le modèle des phases de préoccupations prend en compte dans un même temps les individus, le changement et le contexte organisationnel (Bareil, 2008). De plus, il peut s'appliquer à différents types de changement. Finalement, au regard de ses différents comportements, notamment de résistance et de soutien, le destinataire du changement peut être considéré « *comme un être relativement complexe* » (Bareil, 2008, p. 102).

Bareil (2008) ajoute que contrairement aux idées reçues qui considèrent que tous les individus résistent toujours au changement, les études montrent que le niveau d'inconfort varie en

fonction de ces individus. Leurs préoccupations sont communes avec leur groupe d'appartenance et évoluent au cours de la transition suite à l'introduction du changement. Cette évolution est possible grâce au temps mais également grâce à « *des interventions organisationnelles ciblées, des comportements de leur supérieur immédiat et, bien-sûr, de leurs efforts individuels à comprendre le changement dans son contexte organisationnel et en fonction de leur situation au travail* » (Bareil, 2008, p. 103).

D'une façon générale, les gestionnaires sont plus aptes à analyser les préoccupations des différents groupes d'appartenance des individus pour intervenir de façon plus efficace. De plus, chaque acteur de l'organisation est concerné par le changement et développe ses propres inquiétudes. Celles-ci peuvent être diagnostiquées, écoutées et partagées afin d'obtenir des réponses adaptées et précises. « *En fait, l'appropriation du changement est un processus complexe qu'il est possible d'influencer et qui incombe à tout destinataire d'un changement* » (Bareil, 2008, p. 103). Si des moyens d'influencer le phénomène de résistance ont été trouvés à travers le modèle des phases de préoccupations, Bareil (2004, p. 13) explique que « *finalement, il est difficile de mesurer la résistance au changement* ».

3.8 Peut-on mesurer la résistance au changement ?

Pour Bareil (2004), la mesure du concept de résistance doit être valide et fidèle. Mais de nombreux biais peuvent intervenir ce qui affecterait la justesse de la mesure. Oreg (2003 ; 2006) a réussi à poser les bases d'une échelle qui mesure les différences individuelles dans la résistance au changement.

En effet, à partir des sources de résistance vu précédemment, (la réticence à perdre le contrôle, la rigidité cognitive, le manque de résilience psychologique, l'intolérance à la période d'adaptation impliquée dans le changement, la préférence pour des bas niveaux de stimulation et de nouveauté et enfin la réticence à abandonner les vieilles habitudes) il a réalisé une étude exploratoire sur l'existence de dispositions qui favoriseraient l'apparition de comportements de résistance. Cette étude permet à Oreg (2003) de distinguer quatre facteurs qui se rassemblent dans des dimensions comportementales, affectives et cognitives. L'aspect comportemental concerne l'inclinaison qu'ont les personnes à rechercher la routine. Quant à l'aspect affectif, celui-ci comprend deux composantes. La première se rapporte au facteur des réactions émotionnelles qui

interviennent en fonction de la quantité de stress et d'inquiétudes ressenties par la personne confrontée à un changement. La seconde consiste à mesurer la façon dont les personnes sont affectées par les inconvénients à court-terme du changement et ainsi ne perçoivent pas les bénéfices à long terme de celui-ci.

L'aspect cognitif est représenté par le facteur de rigidité cognitive qui prend en compte la fréquence à laquelle les personnes changent leurs avis. Selon Oreg (2003), ces facteurs sont corrélés entre eux et montrent ainsi l'existence d'une disposition générale à la résistance au changement. Ce construit tridimensionnel permet de mesurer les différences individuelles dans la résistance au changement. De plus, grâce à une validité prédictive, cette échelle de mesure permet de prévoir des réactions à un changement spécifique. Toutefois, le facteur culturel marque une limite importante dans cette étude. En effet, celle-ci concerne uniquement la population des Etats-Unis. C'est pourquoi Oreg (2008) montrera la significativité de ce construit ainsi que la validité de l'échelle qu'il a créé dans une nouvelle étude. Celle-ci a pour objectif de comparer les dispositions des personnes à la résistance au changement dans plusieurs pays. Pour cela, Oreg (2008) prend en compte dix-sept pays dont treize langues et qui se répartissent sur quatre continents. Les résultats de ses analyses prouvent que les dispositions à la résistance auraient des significations équivalentes chez les employés à travers les pays. Ainsi, cette étude montre la validité de l'échelle de mesure des différences individuelles dans la résistance au changement.

Grâce à ses recherches pour améliorer la mesure de la résistance, Oreg (2003) avait comme objectif de « *mieux comprendre les expériences subjectives des employés* » (Bareil, 2008, p. 92).

Dans cette partie, nous avons donc décrit le concept de résistance et avons apporté quelques éléments de compréhension de cette notion. En effet, la résistance serait l'affaire de toute l'organisation et non pas la preuve d'un dysfonctionnement chez l'individu.

C'est pourquoi, actuellement, les managers de proximité sont saisis par des concepts d'empowerment, d'autonomie, de responsabilisation de collaborateur, de montée en compétence. Les organisations tentent de plus en plus de jouer le jeu de la satisfaction des besoins du salarié. Elles ont compris qu'elle était un atout majeur pour la santé de l'entreprise. Deci et Ryan (1985) ont proposé une théorie selon laquelle, trois besoins psychologiques universels seraient à l'origine de nos actions et déterminants de notre énergie vitale et de notre motivation. Le comportement d'innovation nécessite une motivation engagée, autonome et une énergie à toute épreuve. C'est pourquoi, nous développerons dans la partie qui suit, ces trois besoins psychologiques.

3.8. La satisfaction des besoins psychologiques et la capacité d'innovation

3.8.1. La théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985, 2000)

La théorie de l'autodétermination (TAD) énoncée par Deci et Ryan (1985, 2000) aborde la notion de motivation à travers un continuum allant de la motivation extrinsèque à la motivation intrinsèque. Il s'agit du type de motivation le plus autodéterminé, elle implique que l'individu pratique une activité parce qu'il en retire du plaisir et une certaine satisfaction. Elle est considérée comme la source d'énergie qui sert de départ à la nature active de l'organisme humain. Cette autodétermination repose sur les concepts d'eudémonie et de réalisation de soi. En plus de développer les différents types de motivation, Deci et Ryan (1985, 2000) définissent ce qui renvoie à la réalisation de soi, et notamment, quels sont les déterminants permettant d'atteindre cette réalisation de soi. « *Cette théorie de l'autodétermination maintient que l'humain, d'une façon innée, tend à satisfaire trois besoins psychologiques, à savoir, le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin de relation à autrui* » (Laguardia & Ryan, 2000, p. 285).

3.8.2. Les trois besoins psychologiques

Le besoin d'autonomie renvoie « au besoin d'un individu d'agir de manière autodéterminée et libre en accord avec ses intérêts et valeurs, tout en étant à l'origine et régulateur de ses comportements » (Deci & Ryan, 2000). Satisfaire ce besoin renvoie à choisir ce que l'on veut faire et assumer ses choix (Leroy-Frémont, Desrumaux, Moundjiegout & Lapointe, 2014). Les auteurs de la théorie des besoins psychologiques précisent que ce besoin n'est pas à confondre avec un besoin d'indépendance ou d'individualisme, un individu peut agir de façon autonome en collectivité et en étant dépendant d'un groupe (Deci & Ryan, 2000 ; Ryan & Lynch, 1989 ; Laguardia & Ryan, 2000).

Le besoin de se sentir compétent renvoie au besoin d'un individu d'agir de façon efficace sur son environnement et de jouir d'opportunités lui permettant de mettre à profit ses compétences (Ryan & Deci, 2002). Ce besoin pousserait l'individu « à chercher à relever des défis de même qu'à maintenir et améliorer ses compétences » (Beaulieu, 2012, p. 27). La satisfaction de ce besoin amène un sentiment d'efficacité au travail à l'individu et le sentiment d'une contribution importante au bon fonctionnement de l'organisation (Leroy-Frémont, Desrumaux, Moundjiegout & Lapointe,

2014). Selon Deci et Ryan (2002, 2008), le sentiment d'efficacité perçue stimule la curiosité, le goût d'explorer et de relever des défis, ce qui pourrait être considéré comme une bonne base dans l'émission de comportements innovants.

Le besoin d'affiliation ou de relation avec autrui ou d'appartenance correspond au besoin de se sentir en lien avec des personnes de son environnement social qui sont importantes pour soi et d'avoir un sentiment d'appartenance à ces personnes ainsi qu'à la communauté qu'elle représente. Il s'agit de « *la perception d'un lien qui a du sens, un sentiment d'appartenance à une organisation vers un but commun* » (Leroy-Frémont, Desrumaux, Moundjiegout & Lapointe, 2014, p. 183).

3.8.3. Le comportement innovant et la satisfaction des besoins psychologiques

Nous sommes amenées à penser que la satisfaction de ces trois besoins facilitera l'émission de conduites innovantes au travail. En effet, un individu disposant d'une bonne latitude décisionnelle, c'est-à-dire, à qui on laisse la possibilité d'exercer en autonomie, et donc, pour lequel on essaye de combler le *besoin d'autonomie*, sera plus enclin à manifester des comportements en dehors des tâches qui lui sont prescrites et ainsi, agir avec créativité (Commeiras et al., 2009). Des études ont montré que la motivation intrinsèque, ou autonome, avait un effet positif sur la génération d'idées ainsi que sur la promotion de l'idée (Pohl & Binard, 2014), ce type de motivation étant directement liée à la satisfaction des besoins psychologiques.

Un individu pour lequel le *besoin de compétence* est satisfait sera plus à même, comme mentionné plus haut, de faire preuve de curiosité et de chercher à relever des défis. Ce type de comportement ferait partie des caractéristiques que l'on peut retrouver chez les personnes innovantes (Guilford, 1984). De plus, on peut imaginer qu'un individu qui sait innover dans son travail renforcera ces besoins psychologiques.

Enfin, un individu dont le *besoin d'affiliation* est fortement satisfait grâce à l'entente réciproque qu'il retrouvera avec ses collègues de travail sera plus à même d'échanger, de diffuser des idées créatives. Le but commun, qui permet une vision claire et sensée des objectifs et le sentiment d'appartenance à un groupe de travail, à une organisation laisse penser que l'individu sera plus à même de développer des idées et de les partager afin de renforcer les capacités d'innovation et de performance de l'entreprise. De même, le sentiment d'affiliation laisse penser qu'un individu sera plus à même d'écouter les propositions de ses collègues et de renforcer la

flexibilité cognitive dont il peut faire preuve et permettant ainsi de considérer les obstacles sous un angle différent ; Pohl et Binard montrent un effet positif de la flexibilité cognitive sur le comportement innovant (2014).

La théorie de l'autodétermination prévoit que si un des trois besoins se retrouve négligé au détriment d'un autre, cela impactera négativement son bien-être, son intégrité et sa croissance, ce qui peut sembler incompatible avec l'émission de comportement innovant. La tentative de satisfaire les besoins psychologiques ne doit donc pas se contenter d'en prioriser un au détriment de l'autre au risque de voir l'effet inverse. L'organisation innovante aurait tout à gagner à tenter de satisfaire au mieux ces besoins.

3.8.4. Le rôle du climat vers l'initiative dans la satisfaction des besoins psychologiques

Selon West (1990), un climat tourné vers l'initiative renvoie à quatre facteurs : des objectifs clairs, atteignables, sensés et communs au groupe ; l'implication du groupe de travail dans la prise de décision suivie de l'absence de jugement ; la préoccupation partagée pour l'excellence et la qualité ; le soutien à l'innovation (formel et informel) et enfin, les interactions formelles et informelles entre les membres de l'équipe.

En instaurant un climat tourné vers l'initiative, l'organisation facilite la satisfaction des besoins psychologiques. En effet, un individu ayant des objectifs, clairs, atteignables et qui ont du sens pour lui, a plus de chance de voir augmenter son sentiment d'efficacité au travail qu'un individu qui a des objectifs impossibles à réaliser et dont il ne connaît pas le but final. De même, un individu qui sent que son avis compte au sein des décisions importantes et qu'il a la possibilité de le faire sans être jugé aura plus de chances de voir ses trois besoins satisfaits. Ces mêmes besoins seront probablement comblés par le sentiment d'appartenir à un groupe dans lequel on partage les mêmes valeurs concernant le travail (Schreurs, Van Emmerik, Van Den Broeck, & Guenter, 2014), le sentiment d'efficacité serait renforcé par les feedbacks apportés par le leader et l'équipe. Le besoin d'autonomie pourrait être satisfait par le soutien du leader à l'innovation, qui encourage le collaborateur à apporter des idées pour améliorer son travail, les produits, ses conditions de travail ou les conditions de travail générales.

Un climat tourné vers l'initiative semble inclure ses salariés dans le développement de l'organisation. Il fait des membres de l'organisation, des éléments clefs dans la réussite et

l'épanouissement de l'entreprise. Il est important dans chaque équipe, de faire « *grandir* » le membre, de le faire évoluer, de prendre en compte son avis et de faire en sorte qu'il s'épanouisse dans son environnement de travail de telle sorte que sa réussite implique la réussite de l'entreprise elle-même. La satisfaction des besoins psychologiques semble donc un facteur immanquable dans la réalisation du soi et de tous.

3.8.5 Le leader et son rôle dans la satisfaction des besoins psychologiques

Si l'effet de la qualité de la relation entre le leader et le membre sur le comportement innovant a été démontré (Basu & Green, 1997 ; Scott & Bruce, 1994), qu'en est-il de son rôle dans la satisfaction du besoin d'autonomie, de compétence et d'affiliation ?

Une relation de qualité entre le leader et le membre est, comme mentionnée plus tard, une relation se développant autour du principe de confiance, de respect mutuel et d'affection réciproque. Le type de leadership adopté dans une relation de qualité est plutôt d'ordre transformationnel. Ce type de leader accorde de l'importance à l'avis du collaborateur ainsi qu'une certaine latitude décisionnelle, il tente de réunir des objectifs communs à tous et de donner du sens à l'activité. Il est l'inverse du leadership contrôlant, ce dernier ayant plutôt tendance à frustrer les besoins psychologiques de l'être humain (Deci & Ryan, 1985). Il s'apparente à ce que l'on appelle le *soutien à l'autonomie*, qui renvoie aux comportements issus de la personne en position d'influence qui favorisent et soutiennent l'adhésion interne des individus à leur environnement (Reeve & Jang, 2006 ; cités par Beaulieu, 2012). Le soutien à l'autonomie suggère que le leader encourage les membres à prendre des initiatives, à apprendre de leurs succès comme de leurs erreurs et qu'ils essaient de résoudre des problèmes par et pour eux-mêmes (Deci, Ryan & Richard, 2008). Sans nul doute qu'une relation de qualité entre le leader et le membre, qui sera basée sur la confiance, le soutien à l'autonomie, l'affection, le respect, la loyauté et une forte contribution de la part des deux parties aux buts communs facilitera ou participera à la satisfaction des besoins psychologiques.

Les superviseurs qui soutiennent l'autonomie sont ceux qui prennent en compte le point de vue des individus et leur fournissent des opportunités de choisir et de participer aux processus de décisions en minimisant l'utilisation de la pression (Magneau & Vallerand, 2003 ; Reeve, 2002 ; cités par Beaulieu 2012), ce type de soutien a montré un effet positif sur la motivation intrinsèque. Selon la TAD, les besoins psychologiques seraient les nutriments de cette motivation autonome.

Les études portant sur le LMX ont démontré qu'une relation positive augmentait les possibilités de participation aux prises de décisions (Liden et al., 1997 ; Wayne & Ferris, 1990), l'autonomie (Graen & Scandura, 1987) et entraînerait les collaborateurs à être plus attirés par les défis et les tâches plus complexes (Graen & Uhl-Bien, 1995). Il serait logique de penser à un lien positif entre une relation de qualité et la satisfaction des besoins psychologiques.

3.8.6. Le Leadership et le LMX

Nous commencerons par définir le leadership, l'évolution des modèles du leadership et ceux qui ont influencé plus largement la théorie de l'échange leader-membre. Puis, nous développerons les aspects qui déterminent la qualité d'une relation leader-membre.

3.8.6.1. Définitions des leaderships. Le leadership est défini comme « *les efforts du leader d'influencer les comportements des autres afin d'atteindre les objectifs organisationnels spécifiques* » (Fiedler & Mahar, 1979). Levy-Leboyer (1998) le définit comme « *un processus d'insertion par lequel un individu amène un groupe à atteindre des objectifs. Le leadership n'implique pas seulement le fait de faire faire quelque chose à d'autres individus, mais également (ce qui n'est pas le cas pour les relations d'autorité) la capacité à changer l'attitude des membres du groupe, à les mobiliser et à entraîner leur adhésion à des buts communs. De ce fait le leader doit savoir susciter les motivations et entraîner ceux qui le suivent bien plus que les diriger de manière autoritaire* ».

On notera que le leader peut ne pas avoir de position hiérarchique bien définie. Au sein d'une entreprise, il peut avoir été désigné de façon formelle ou informelle.

3.8.6.2. Leadership transformationnel et transactionnel. Dans les années 80, un intérêt croissant pour les caractéristiques personnelles s'est manifesté. De ces études, deux grands styles de leadership ont été mis en avant (Burns, 1978) : le leadership transformationnel, d'une part et le leadership transactionnel, d'autre part. Le leadership transactionnel réfère aux échanges purement économiques et formels entre le leader et le subordonné. Pour Bass (1985), le leader transactionnel explique clairement à ses subordonnés ses attentes envers eux, leurs responsabilités, les tâches à accomplir et les récompenses auxquelles ils auront droit s'ils respectent les obligations. Ce type de leadership est caractérisé par « *un processus d'échange dans lequel le supérieur récompense ses*

subordonnés en fonction de leur effort et de leur performance » (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). Le leadership transformationnel renvoie à un type de leader dont les comportements amèneront les subordonnés à fournir un effort supplémentaire. Il transforme les valeurs, les croyances et les besoins de ces derniers en vue de les amener à se dépasser. Il y parvient en activant les besoins d'estime et de développement de soi, en favorisant un climat de confiance et en les convainquant d'agir pour le bien de l'entreprise (Bass, 1985). Howell et Avolio (1989) montrent, à partir d'études exploratoires, que le leadership transformationnel a un effet positif sur l'innovation, la prise de risque et la créativité. Fabi et Jacob (1994) notent que ce type de leadership est considéré comme le principal facteur de succès des expériences de changement organisationnel.

Ces deux formes de leadership peuvent être mises en lien avec la théorie de l'échange leader-membre (LMX) qui propose une évolution de la relation d'un style formel et transactionnel à un style transformationnel entre le supérieur et le subordonné (Graen & Uhl-Bien, 1995). En effet, selon Graen and Uhl-Bien (1995, p. 238) « *LMX is both transactional and transformational: it begins as transactional social exchange and evolves into transformational social exchange* ».

3.9 Emergence et influence de la Théorie de l'Échange leader-membre

Le concept de Leader-Member Exchange ou échange leader-membre (LMX) s'inscrit dans la perspective des recherches sur le leadership. L'originalité de cette théorie est que, contrairement aux autres théories qui se focalisent sur la personnalité du leader, ses comportements ou la contingence entre ces derniers, elle se concentre sur la relation privilégiée et unique entre un subordonné et son leader (Dansereau, Cashman, & Graen, 1973). Elle définit plus précisément la qualité des relations qui existent entre ces derniers (Graen & Uhl-Bien, 1995) et se fonde sur l'hypothèse que les leaders entretiennent des relations qualitativement différentes avec leurs subordonnés (Dessler, Starke, & Cyr, 2004). Scandura et Graen (1986, p. 484) propose la définition suivante : « *un système de constituants ainsi que les relations entretenues entre les deux membres d'une dyade générant certains types de comportements interindépendants et partageant des résultats mutuels, favorisant une certaine conception de l'environnement, des valeurs et des cartes de causalité* ». Elle se base fortement sur la théorie de l'échange social et notamment la norme de réciprocité ; la théorie LMX suggère que la relation entre les leaders et les employés varie de transactions strictement contractuelles à l'échange de bénéfices non spécifiés. Ainsi, quand un

leader ou un employé fournit des avantages qui ont de la valeur pour l'autre partie, la réciprocité s'enclenche (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2011).

La théorie LMX a également été inspirée de la notion de rôle développée par Katz et Kahn (1966). Les rôles organisationnels sont « *l'ensemble des activités, des comportements et des attentes ou demandes communément associés à un poste de travail dans une organisation donnée* » et considèrent que « *le rôle ne s'impose pas strictement à l'individu, mais qu'il se construit dans l'interaction entre un ou plusieurs émetteurs de rôle et un récepteur de rôle* » (Noble & Bellecker, 2011, p. 2).

3.9.1 Un processus d'échange en trois phases

Selon Graen et Uhl-Bien (1995), une relation entre un supérieur et son subordonné est « de nature tant transactionnelle que transformationnelle ». L'échange « commencerait avec des échanges transactionnels et évoluerait vers des échanges sociaux transformationnels ». Pour ces auteurs (Graen & Uhl-Bien, 1991), la relation supérieur-subordonné se développerait en trois phases s'organisant selon un processus d'enrichissement personnel et professionnel entre les deux parties :

La phase où les membres de la dyade sont étrangers (« stranger phase ») : au début de la relation, le subordonné et le leader s'inscrivent dans des rôles formels et prescrits et ont des échanges purement contractuels. Les rôles sont prescrits, les attentes spécifiées (Katz & Kahn, 1978). Cette phase renvoie au style de leadership transactionnel développé par Bass (1985) où le leader s'en tient à l'aspect purement économique et formel. Cependant, c'est durant cette phase que le leader évalue les compétences du salarié et offre la possibilité d'élargir les rôles et les responsabilités du salarié (Saint-Michel & Wielhorski, 2011).

La phase où les membres font connaissance (« acquaintance phase ») : les membres échangent plus d'informations tant au niveau professionnel que personnel.

La phase où la relation est à maturité (« maturity phase ») : l'intensification des échanges fait que le subordonné et le supérieur entrent dans une relation « mature », basée sur le soutien, la loyauté, le respect mutuel, la confiance et la réciprocité tout en s'influçant mutuellement. Petit à petit, le style de leadership adopté devient plus transformationnel.

Pour Bauer et Green (1996), le développement de la relation leader-membre s'opère

également en trois phases, toutefois dans le cas présent, le processus se concentre autour du concept de confiance :

La phase de prise de rôle (« *role taking* ») : le leader évaluerait cognitivement les similitudes qu'il présente avec son subordonné, ses compétences, ses motivations, ses talents et limites. S'amorce alors une série de feedbacks entre performance de la part du subordonné et délégation par le leader.

La phase de fabrication de rôle (« *role making* ») : les relations entre leader et membre commencent à être définies, une confiance s'installe. Plus la confiance sera grande et plus les délégations de la part du leader seront importantes, le subordonné s'impliquera alors dans le rôle qui lui est assigné selon un principe de confiance réciproque.

La phase de routinisation du rôle (« *role routinization* ») : la relation se stabilise, les comportements sont prédictibles et un lien de confiance affectif entre le leader et le membre est installé ainsi qu'une compréhension mutuelle.

Retenons qu'il s'agit d'un processus où les relations se développeront autour de la confiance réciproque et d'une affection mutuelle.

3.9.2 Deux types de relations : endogroupe, exogroupe

Lorsque ce processus est achevé, Dansereau et al. (1975) suggèrent que deux types de relations s'installent, ainsi deux groupes se distinguent. L'endogroupe, ou le « *noyau* », où la relation est basée sur la confiance, le subordonné est un membre influent du groupe de travail et le supérieur le traite avec considération et exerce un style participatif. L'exogroupe, « *out-group* » ou encore « *hired-hand* », où le subordonné se cantonne aux tâches prescrites, dispose de peu de liberté de décision et où le supérieur adopte un style directif.

Dansereau et al. (1975) notent qu'à l'intérieur de l'endogroupe (ou du « *noyau* »), les individus étaient plus satisfaits, pensaient avoir de meilleures relations avec leur supérieur et étaient moins enclins au turn-over que les membres de l'exogroupe.

Cette distinction soulève néanmoins quelques interrogations concernant l'équité et/ou la justice interpersonnelle.

3.9.3 Les dimensions d'une relation de qualité LMX

L'échange supérieur-subordonné a d'abord été décrit comme un processus unidimensionnel (Graen et al., 1985). Toutefois, des auteurs comme Dienesch et Liden (1986) ainsi que Liden et Maslyn (1998) ont développé une théorie multidimensionnelle où quatre dimensions définissent une relation de qualité entre le leader et le membre :

La contribution qui renvoie à la perception du niveau d'activité fourni au travail ; effort supplémentaire ;

L'affection qui renvoie à l'attraction mutuelle basée sur les relations interpersonnelles ; amitié, appréciation ;

La loyauté qui renvoie au soutien et à la fidélité, obligation mutuelle, **le partage du soutien ordinaire avec les objectifs** et les caractéristiques de l'autre membre de la dyade ;

Le respect professionnel qui renvoie à la rigueur, au sérieux et à la qualité du travail ; au respect des capacités professionnelles ;

La confiance et la réciprocité : perception du degré de résonance entre chaque membre, dans l'organisation de travail.

Dans cette optique, une relation leader-membre de qualité reposerait sur une contribution importante, un haut degré d'affection, une forte loyauté et un haut respect mutuel. Mais aussi, une confiance et une réciprocité élevées. Une relation de mauvaise qualité se limiterait au contrat formel et aux rôles prescrits.

3.9.4 Conséquences d'une relation leader-membre de qualité

Au niveau organisationnel, les conséquences d'une relation leader-membre de qualité sont nombreuses. Des études ont montré qu'elle engendrait des conséquences positives pour l'organisation comme des comportements de citoyenneté organisationnelle (Deluga, 1994 ; Settoon et al., 1996 ; Wayne et al., 1997), une performance au travail et une implication organisationnelle (Dienesch & Liden, 1986 ; Scandura & Graen, 1984 ; Wayne et al., 2002), « des comportements discrétionnaires bénéfiques à l'organisation » (Wayne, Shore, & Liden, 1997), « de la satisfaction envers le supérieur » (Duchon, Green, & Taber, 1986), des comportements innovateurs (Basu & Green, 1997 ; Scott & Bruce, 1994), « de l'attachement envers

l'organisation » (Nystrom, 1990), une meilleure évaluation des performances du subordonné (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002) et moins de turnover (Graen, Liden, & Hoel, 1982).

Les études ont montré qu'un LMX de qualité profitait également aux membres de l'organisation. En effet, une relation positive a été établie avec la fréquence des promotions, les opportunités de participer à la prise de décision, le soutien du manager (Liden et al., 1997 ; Wayne & Ferris, 1990). Une relation de qualité augmenterait également la prise de risque, l'autonomie et le développement de comportements innovants chez les membres de l'organisation (Graen & Scandura, 1987). Une relation leader-membre de bonne qualité pousserait le leader à créer un environnement qui encourage auprès de ses collaborateurs la pensée divergente, la liberté d'explorer de nouvelles manières de faire les choses, ce qui entraînerait les subordonnés à penser et agir en dehors des tâches prescrites. Une relation leader-membre de bonne qualité entraînerait également les employés à prendre des risques mais aussi à être plus attirés par des défis et des tâches plus complexes (Graen & Uhl-Bien, 1995). Odoradi, Montani, Boudrias, et Battistelli (2015) expliquent qu'un management encourageant le développement de stratégies et de buts pour les employés, favoriserait les actions innovantes. Ces deux dernières composantes seraient donc directement liées aux performances créatives sur le lieu de travail (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). Plusieurs recherches empiriques ont effectivement montré une relation positive entre une relation leader-membre de qualité et les comportements innovants (Basu & Green, 1997; Janssen, 2000 ; Sanders et al, 2010 ; Scott & Bruce, 1994a; Scott & Bruce, 1994b).

Le leader joue un rôle primordial au sein d'une organisation. Il joue un rôle d'interface entre le top management, les fonctions décisionnelles de la hiérarchie et les membres de l'entreprise chargé du fonctionnement et de la production. Il diffuse les valeurs et entretient la dynamique du groupe, il partage une relation privilégiée avec chacun des membres et a son importance dans l'instauration d'un climat organisationnel innovant.

3.9.5 LMX, soutien à l'autonomie et besoins psychologiques

Les besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation (Deci et Ryan, 1985, 2000) sont-ils influencés par des échanges relationnels leader-membre de qualité ? Peut-on considérer une relation LMX de qualité comme une relation soutenant les besoins psychologiques psychologiques ?

Beaulieu (2012, p. 38) répertorie quatre points évoqués par Mageau et Vallerand (2003) ainsi que par Tessier (2006) qui se révèlent importants dans le soutien des besoins psychologiques au travail :

« Ce dernier comprend (a) les comportements de soutien à l'autonomie qui visent à favoriser l'intériorisation et l'implication active de l'employé vers l'atteinte des objectifs organisationnels associés à son rôle et ses responsabilités, (b) l'évitement des comportements contrôlants qui a pour objectif de minimiser les pressions internes et externes qui nuisent à la motivation autodéterminée, (c) les comportements de structure qui visent à offrir un cadre clair et des balises afin de maximiser le développement de l'employé et l'utilisation de ses compétences et (d) les comportements d'implication qui ont pour but d'instaurer une relation de supervision basée sur la présence, l'empathie et le soutien émotionnel ».

Uhl-Bien et Graen (1995) ainsi que Bauer et Green (1996) estiment que la relation leader-membre se développe autour de la confiance et de l'affection mutuelle, Dienesch et Liden (1986) ainsi que Liden et Maslyn (1998) abordent quant à eux les facteurs de contribution, respect, loyauté et affection. Une relation positive entre la qualité de la relation a été établie avec la participation offerte à la prise de décision, le support et le soutien du manager (Liden et al., 1997 ; Wayne & Ferris, 1990). Une relation de qualité augmenterait également la prise de risque, l'autonomie et le développement de comportements innovants chez les membres de l'organisation (Graen & Scandura, 1987). Une relation leader-membre de bonne qualité pousserait le leader à créer un environnement qui encourage auprès de ses collaborateurs la pensée divergente, la liberté d'explorer de nouvelles manières de faire les choses, ce qui entraînerait les subordonnés à penser et agir en dehors des tâches prescrites. Une relation leader-membre de bonne qualité entraînerait également les employés à prendre des risques mais aussi à être plus attirés par des défis et des tâches plus complexes (Graen & Uhl-Bien, 1995). Une relation LMX de qualité serait donc un soutien à l'autonomie. Selon Gagné (2003), le soutien à l'autonomie a été associé, dans le domaine du travail, à de nombreuses interférences positives chez les collaborateurs, tels que la satisfaction des besoins psychologiques (Baard et al., 2004; Deci et al., 2001; Gagné, 2003), la motivation autodéterminée (Levesque, Blais, & Hess, 2004a), l'adaptation ou la santé psychologique (Moreau & Mageau, 2012), l'engagement (Deci et al., 2001; Hardre & Reeve, 2009), la performance au travail (Baard et al., 2004), la satisfaction au travail (Moreau & Mageau, 2012), l'intérêt pour le travail (Levesque, Blais, & Hess, 2004b), les comportements de citoyenneté organisationnelle

(Gagné, 2003) ainsi que l'acceptation d'un changement organisationnel (Gagné, Koestner, & Zuckerman, 2000). Selon Mageau et Vallerand, (2003), l'implication de leur responsable leur permettrait de s'attacher et de sentir relié à ce responsable. Le manager qui adopte un style soutenant les besoins psychologiques laisse le choix à ses employés et les motive en termes de prise d'initiatives ; ce dernier point permettrait aux collaborateurs de renforcer leur sentiment de compétence (Mageau & Vallerand, 2003 ; cités par Beaulieu, 2012). La structure dans laquelle évolue le salarié est en effet importante. La structure définira le but, le sens de la tâche, les objectifs, la vision à long terme, le climat et ainsi, influencera le comportement de l'ensemble des collaborateurs (Lewin, 1951).

3.9.6 Le climat innovant et le soutien aux besoins psychologiques

Revenons sur l'importance de la structure en lien avec la satisfaction du besoin psychologique de se sentir compétent énoncée par Mageau et Vallerand (2003). Elle renvoie au fait de *délimiter un cadre sécurisant* dans lequel les employés jouissent de latitude, d'opportunités pour faire des choix et pour prendre des initiatives. Dans ce cadre de l'organisation, dans un contexte de diminution des règles et de la pression, ils peuvent alors contribuer pleinement (Skinner & Belmont, 1993) » (Beaulieu, 2012, p 36).

Selon Mageau et Vallerand (2003), ce serait la perception de ce type de structure non contrôlante qui soutiendrait les trois besoins psychologiques. Un climat tourné vers l'initiative est, selon West (1990), caractérisé par : des objectifs clairs, la participation aux prises de décisions, des responsabilités, du contrôle et un encouragement à proposer des idées créatives, un partage de valeurs au sein du groupe de travail. Il serait logique de penser qu'un climat tourné vers l'initiative soit lié à la satisfaction du besoin de compétence, grâce aux objectifs clairs, précis et atteignables. Une organisation souhaitant instaurer un climat tourné vers l'initiative saura aussi mettre en place des formations pour augmenter les connaissances théoriques et techniques de ses collaborateurs permettant d'augmenter le sentiment de compétence. Un climat tourné vers l'initiative permet une latitude décisionnelle dans son travail et fournit des opportunités de choisir et d'initier, en ce sens, il serait favorable au besoin d'autonomie. Une organisation disposant d'un climat tourné vers l'initiative devra renforcer et diffuser les valeurs d'innovation au sein des équipes de travail, par l'intermédiaire du leader, créant des équipes de travail concernées par les mêmes préoccupations

et participant ainsi au besoin d'affiliation.

3.10 Problématique et hypothèses de l'étude 2

L'innovation dans le quotidien des entreprises est devenue la meilleure réponse à un environnement de plus en plus changeant et hostile (Ben Moussa, 2014). En effet, les capacités d'innovation jouent un rôle important dans le succès d'une entreprise et de son personnel (Ammar & Lemoine, 2008). Elles participeront à la qualité de vie au travail de l'ensemble de l'organisation dès lors qu'elles seront incluses dans un processus qui implique tous les acteurs de cette dernière (Bear & Frese, 2003 ; Janssen, 2000). De nos jours, une entreprise a tout intérêt à susciter et à permettre à ses collaborateurs l'émission de comportements innovants au travail. Comme le précise Onne Janssen de l'université de Groningen aux Pays-Bas (2000, p. 288), ces derniers sont caractérisés par « la génération, l'introduction et l'application intentionnelle d'une idée dans un rôle de travail, un groupe ou une organisation afin d'améliorer la performance du rôle, du groupe ou de l'organisation ». L'innovation individuelle représente un avantage largement démontré dans les études pour le fonctionnement de l'organisation (Janssen, 2000, p. 13).

Pour favoriser ces comportements, l'entreprise peut mettre en place des pratiques et diffuser des valeurs tournées vers l'innovation. Selon Bear et Frese (2003), un climat organisationnel favorisant l'initiative des individus est caractérisé par des pratiques de soutien formel et informel encourageant le comportement proactif, ainsi que la prise de décision. Il laisse plus de responsabilités aux salariés et joue un rôle important même après l'application d'une nouvelle idée. Pohl et Binard (2014) confirment la place essentielle qu'occupe un climat tourné vers l'initiative dans toutes les phases du processus d'innovation. Ben Moussa (2014) retrouve un effet significatif du climat organisationnel créatif sur la capacité d'innovation de l'entreprise. Selon Hosking et Anderson (1992), les perceptions qui seront partagées dans ce qu'on appelle le climat organisationnel, sont plus susceptibles d'évoluer là où les individus ont la possibilité d'interagir et de co-construire des perceptions à l'intérieur de leur environnement immédiat de travail. Anderson et West (1998) postulent que le meilleur niveau d'analyse relatif aux perceptions concernant le climat organisationnel se situe à l'intérieur des groupes de travail, là où les interactions sociales ont le plus de probabilité de mener à des perceptions partagées (Payne, 1990, cité par Anderson & West, 1998). Pohl et Binard (2013) affirment que le climat d'équipe centré sur le soutien à

l'innovation est quant à lui associé positivement à la génération d'idées et à la promotion d'idées.

En partant des résultats observés précédemment (Bear & Frese, 2003 ; Ben Moussa, 2014, Hosking & Anderson, 1992 ; Pohl & Binard, 2013, 2014), nous postulons qu'un climat tourné vers l'initiative perçu explique positivement le comportement innovant au travail (H1).

De même, nous sommes amenées à penser qu'un climat à l'initiative perçu comme encourageant la prise de décision, les possibilités de s'exprimer et permettant une bonne latitude décisionnelle dans le travail favorisera la satisfaction du besoin d'autonomie. En effet, celle-ci renvoie au besoin d'agir en liberté, en accord avec ses intérêts et ses valeurs, et d'être à l'origine de ses conduites (Deci & Ryan, 2000 ; cités par Beaulieu, 2012). De plus, un autre type de satisfaction renvoie au besoin de compétence d'un individu. Celui-ci concerne la recherche de défis mais également le maintien et l'amélioration des compétences (Beaulieu, 2012). Ainsi, instaurer un climat d'équipe centré sur les valeurs d'excellence, les feedbacks, des objectifs clairs, importants et atteignables participeront à la satisfaction du besoin de compétence.

Enfin, le climat à l'initiative caractérisé par une implication et une participation active de la part des intervenants du groupe de travail basé sur la confiance et le non-jugement participera à renforcer les relations intra-groupes et favoriser le besoin d'affiliation, en y incluant le soutien des idées innovantes par les individus d'un même groupe et leur leader. Ainsi, nous pensons que l'ensemble des caractéristiques du climat tourné vers l'initiative est susceptible de participer à la satisfaction des besoins psychologiques. Nous proposons l'hypothèse qu'*un climat tourné vers l'initiative explique positivement la satisfaction des besoins psychologiques (H2)*.

Jouant un rôle primordial dans le climat de travail du collaborateur, le leader représente une interface entre les différents niveaux hiérarchiques. Il a pour fonction de faire circuler les informations, d'influencer son équipe dans un but de productivité et de coopération. Un échange de qualité entre le leader et le membre est caractérisé par un lien de confiance entre les deux parties, un respect professionnel mutuel, un haut niveau de contribution de la part de chacun, de la loyauté l'un envers l'autre et d'une affection réciproque manifestée à travers un échange de feedbacks et des perceptions de chacun. De nombreux travaux ont mis en exergue les bénéfiques résultats des échanges de qualité entre le leader et le membre pour l'organisation et le membre (Odoardi, Montani, Boudrias, & Battistelli, 2015 ; Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002). Basu et Green (1997), Janssen (2000) ainsi que Sanders et al. (2010) trouvent une relation positive entre une relation leader-membre de qualité et des comportements innovants. Plus récemment, Turek et

Wojtczuk-Turek (2013) trouvent une corrélation positive entre LMX et comportement innovant au travail. Suite aux résultats observés ces dernières années, nous émettons l'hypothèse qu'*un échange de qualité entre le leader et son subordonné explique positivement le comportement innovant au travail (H3)*.

Selon Baard et al. (2004), le soutien à l'autonomie a de multiples conséquences positives chez les subalternes tels que la satisfaction des besoins (Baard et al., 2004; Deci et al., 2001; Gagné, 2003). Certains comportements, correspondant au soutien à l'autonomie, peuvent être adoptés par le supérieur immédiat afin de favoriser la satisfaction des besoins (Forest & Mageau, 2008). Il s'agit tout d'abord d'être conscient d'accepter, de reconnaître et de prendre la perspective de son subordonné, tout en reconnaissant ses sentiments et émotions. Mais il faut également savoir expliquer le rationnel et les raisons derrière chaque demande et règlement. Enfin, il s'agit d'offrir des choix (Forest & Mageau, 2008).

Partant de ces constats, nous émettons l'hypothèse qu'*une relation leader-membre de qualité explique positivement la satisfaction des besoins psychologiques (H4)*.

Les besoins psychologiques d'autonomie, d'affiliation et de compétence ont été considérés comme à la base de l'énergie vitale qui pousse l'individu à exécuter spontanément des actions. Le comportement innovant nécessite un sentiment de pouvoir agir et disposer d'une certaine latitude décisionnelle, il nécessite également un sentiment d'efficacité et la volonté d'améliorer cette efficacité ainsi que le sentiment d'être concerné par les besoins de tous, c'est-à-dire que l'individu innovant se préoccupe d'améliorer les conditions de ses collègues et la compétitivité de son organisation, le sentiment d'affiliation qui ressort des interactions satisfaisantes avec ses collègues de travail pourrait être associé positivement au comportement innovant. Selon Deci et Ryan (2002 ; 2008), le sentiment d'efficacité perçue stimule la curiosité, le goût d'explorer et de relever des défis. Nous postulons donc que *la satisfaction des besoins psychologiques explique positivement l'émission de comportements innovants au travail (H5)*.

En matière d'innovation et de changement organisationnel, il est important de prendre en compte un phénomène naturel chez l'humain : la résistance au changement. Elle est définie par Bareil (2008, p. 90) comme « *l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée* ». L'individu se retrouvera au centre de préoccupations concernant le changement. Un climat qui fera en sorte de réduire ces préoccupations se verra donc réduire la résistance. Van de Ven (1986) soutient que plus un climat

est créatif plus la résistance au changement sera faible. Une organisation qui adoptera des pratiques tournées vers l'initiative et la créativité pourra plus facilement modifier les perceptions et les inquiétudes quant au changement. Un climat tourné vers l'initiative serait caractérisé par un leader qui encourage la créativité et qui fournit suffisamment de temps et de ressources pour permettre l'innovation, une relation leader-membre favorable à l'émergence de nouvelles idées (Himes, 1982). Il est ancré dans une équipe où les décisions sont prises communément et l'avis de chacun est respecté. Cela permettrait de diminuer l'impact du changement, c'est-à-dire les préoccupations, puisque l'ensemble des acteurs participe à son implémentation. Un climat tourné vers l'initiative est caractérisé par des objectifs ayant du sens pour l'ensemble de l'équipe (West, 1990), ce qui permet une vision à long terme des activités de l'organisation. Ces constats fondent l'hypothèse que *la résistance au changement serait expliquée négativement par un climat tourné vers l'initiative (H6)*.

Pour instaurer un climat tourné vers l'initiative, le leader doit être un soutien à l'innovation. Il doit également être une personne de confiance et respectée par le membre. La relation entre ces derniers doit être de bonne qualité pour que l'influence réciproque se mette en place. Une relation de bonne qualité entraînerait une attention plus importante de la part du leader ainsi que des comportements plus engagés de la part du membre. Celui-ci sera plus enclin à manifester des comportements discrétionnaires et donc des comportements innovants (Janssen, 2000 ; Sanders et al., 2010). Graen et Uhl-bien (1995) précisent qu'une relation leader-membre de bonne qualité entraînerait également les employés à prendre des risques mais aussi à être plus attirés par des défis et des tâches plus complexes. Nous sommes amenés à penser que ce point influencerait donc sur des facteurs tels que la recherche de routine et la préférence pour des bas niveaux de stimulation mentionnés par Oreg et faisant partie des facteurs de résistance. Une relation de qualité serait caractérisée également par un encouragement à la pensée divergente, des opportunités plus fréquentes de participer à la prise de décision (Liden et al., 1997) ce qui pourrait agir sur la rigidité cognitive, facteur de résistance, et les préoccupations liées au changement. A l'inverse, une relation de mauvaise qualité où le leader adopte un style directif et laisse peu de liberté de décision et le membre se cantonne aux tâches prescrites, ne favoriserait pas le développement de la confiance que chacun des membres de la dyade peut avoir l'un envers l'autre. L'échange d'idées et l'acceptation de ces idées seront donc bien plus limités. Lines (2004), Msweli-Mbanga et Potwana (2006) ainsi que Giangreco et Peccei (2005) trouvent une relation négative entre la participation

(aux prises de décision, dans les objectifs de l'entreprise, les possibilités de s'exprimer, etc...) et la résistance au changement (cités par Erwin & Garman (2010), p 47). Oreg (2006) conclut qu'un manque de confiance dans le management est significativement associé à la résistance au changement. Othman (2016) considère qu'un individu expérimentant une relation leader-membre de faible qualité sera plus susceptible de résister au changement. Partant de ces observations, nous supposons que *la résistance au changement est expliquée négativement par des échanges leader membre de bonne qualité (H7)*.

La résistance au changement a souvent été répertoriée dans les freins de l'innovation organisationnelle, en effet, elle peut se manifester de manière individuelle ou collective par des sabotages ou des grèves. La résistance au changement va se caractériser par des dispositions cognitives, des réactions émotionnelles et comportementales. Le comportement innovant implique une rupture dans la façon de travailler. Cela peut entraîner des réactions négatives d'inquiétude de la part d'un individu, de l'équipe, du leader voire de l'organisation. Le comportement innovant manifesté par un individu, un groupe, va donc entraîner une série de réactions pouvant faire échouer la mise en place d'une innovation et, si cela devient répétitif, pouvant décourager le comportement innovant à force de feedbacks négatifs. La résistance au changement est déterminée par la recherche de routine et par la préférence pour des bas niveaux de stimulation, la rigidité cognitive, la peur de perdre le contrôle, le manque d'adaptation (Oreg, 2006). Le comportement innovant sera plutôt développé par des individus attirés par la prise de risque, la stimulation et la curiosité intellectuelle, la flexibilité cognitive et la résilience. Sur la base de ces observations, nous postulons que *la résistance au changement explique négativement le comportement innovant au travail (H8)*

Pohl et Binard (2014) ont récemment relevé un effet modérateur de la résistance au changement entre la relation leader-membre et le comportement innovant au travail. Elles concluent « *Lorsque que les employés témoignent d'une résistance au changement faible, la qualité de la relation leader/membre est associée positivement au comportement innovant. Du fait de cette qualité de relation, le subordonné, plus ouvert au changement, se sent plus en confiance pour suggérer de nouvelles idées et développer des comportements innovants.* ». Zhou et Oldham (2001) soulignent que les encouragements reçus par les membres concernant la prise de risque, l'autonomie et le développement des comportements innovants ont un impact plus important chez les personnes ouvertes aux changements. Nous postulons donc qu'*une faible résistance au changement médiatise la relation entre le LMX et le comportement innovant au travail (H9)* et dans

cette continuité, *qu'une faible résistance au changement médiate la relation entre le climat tourné vers l'initiative et le comportement innovant au travail (H10).*

Dans de multiples domaines tels que l'éducation, le sport et le travail, des études ont mis en exergue l'effet médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques entre l'environnement et la santé ou encore la performance (Kovjanic, Schuh & Jonas, 2013 ; Reinboth & Duda, 2006). Cette étude tentera de montrer un effet médiateur de la satisfaction des besoins entre un climat d'équipe centré sur l'initiative et le comportement innovant. Nous chercherons à montrer qu'une relation positive entre le climat et le comportement innovant se trouvera plus importante lorsque les besoins psychologiques sont satisfaits. Nous nous attendons à ce que *la relation entre le climat centré sur l'initiative et les comportements innovants au travail soit médiatisée par la satisfaction des besoins psychologiques (H11)* et, à ce qu'une relation positive entre le LMX et les comportements innovants au travail soit médiatisée par la satisfaction des besoins psychologiques. Nous émettons l'hypothèse qu'il existe *un effet médiateur des besoins psychologiques entre le LMX et les comportements innovants au travail (H12).*

La figure suivante de l'étude 2 récapitule les variables testées dans cette étude.

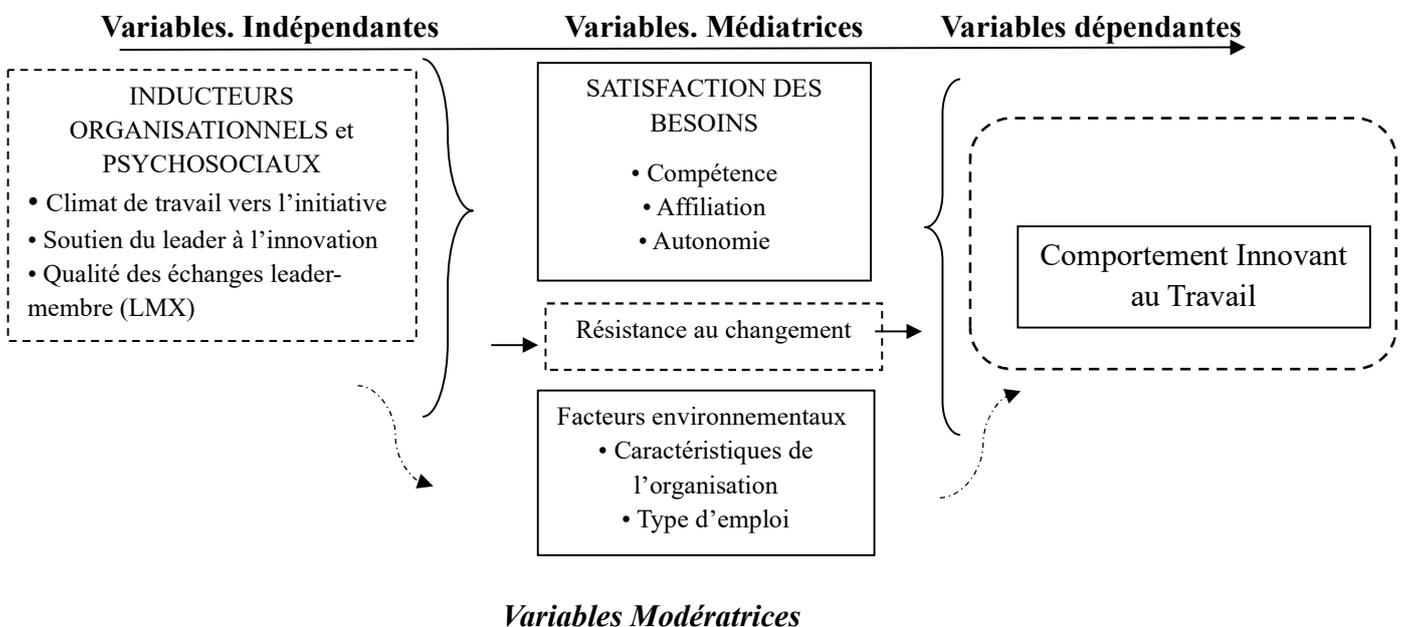


Figure 3 : Modèle hypothétique prévisionnel explicatifs des comportements innovants et prosociaux au travail

3.11 Méthodologie

3.11.1 Participants de l'étude 2

Les données ont été collectées par des groupes d'étudiants de master de l'Université de Lille 3 entre avril et mai 2016. Les méthodes de recueil ont différé selon les groupes. La moitié de nos données ont été recueillies dans une entreprise faisant partie du secteur de l'industrie du carton et de l'imprimerie. Elle regroupe 80 salariés au total et se divise en trois grands services : la production, la maintenance et la logistique. La production concentre 50% de l'effectif. Elle est spécialisée dans le secteur d'activité de la fabrication d'articles en papier à usage sanitaire ou domestique. Les équipes de travail sont constituées de 10 à 15 ouvriers. Les chefs d'atelier (ou team leaders) sont au nombre de 3 au sein de l'usine et sont dirigés par un responsable de production. Dans cette entreprise, il est important de prendre en compte le contexte socio-politique qui rend les relations tendues. Le climat est aussi dégradé par un contexte financier difficile et un changement organisationnel forcé par ces difficultés économiques. Une rencontre avec le Responsable des Ressources Humaines (RRH) et le Directeur de l'entreprise a été réalisée afin d'explicitier notre démarche et de discuter des modalités de diffusion du questionnaire. Il a été distribué par la RRH aux différents chefs d'atelier et les salariés ont été invités à le rendre dans une urne destinée à cet effet. Sur l'effectif total de 80, 24 questionnaires nous sont parvenus et 21 sont exploitables. L'échantillon a été complété avec 19 répondants grâce à la version numérique du questionnaire. Celui-ci a été diffusé à un réseau faisant partie du milieu industriel et pouvant se rapprocher de la structure organisationnelle de l'entreprise citée ci-dessus.

Malgré la tentative de rester avec le groupe organisationnel mentionné ci-dessous, nous avons dû faire appel à la participation en ligne dans des réseaux sociaux professionnels. Grâce à cela, nous avons reçu 190 questionnaires, dont 158 exploitables.

Finalement, l'échantillon total de cette étude se compose de 198 participants appartenant au secteur industriel. La population est constituée de 72% d'hommes et 28% de femmes. La majorité des participants ont une ancienneté de 1 à 5 ans dans leur entreprise.

3.11.2 Choix et descriptions des outils

Dans l'objectif de tester nos hypothèses mettant en lien les comportements innovants au travail, la qualité de la relation leader-membre, le climat organisationnel et la résistance au changement, nous avons choisi des échelles utilisées et validées scientifiquement lors de précédentes recherches.

L'échelle des comportements innovants au travail. L'échelle des comportements innovants au travail de Janssen (2000) était une échelle néerlandaise en langue anglaise multidimensionnelle. Elle comprenait 9 items mesurant le comportement innovant assortis à des échelles Likert en 6 points allant de 1 (*tout à fait en désaccord*) à 6 (*tout à fait en accord*). Les différents items se répartissaient selon les trois étapes du comportement innovant. Ils permettaient de demander aux participants si :

- Ils font preuve de créativité dans leur travail tant de manière spontanée que dans la résolution de problèmes difficiles (génération de l'idée) ; e.g., « *Je recherche de nouvelles méthodes de travail, des techniques ou des instruments* »
- Ils recherchent des alliés pour les soutenir dans la promotion de leurs idées (promotion de l'idée) ; e.g., « *Quand j'ai une idée, je cherche à mobiliser pour la soutenir* »
- Ils transforment des idées innovantes en une application utile (réalisation de l'idée) ; e.g., « *J'évalue soigneusement l'application utile d'idées innovantes* »

L'alpha de Cronbach était de $\alpha = .91$ pour cette échelle.

La résistance au changement a été mesurée grâce à l'échelle d'Oreg (2006). Elle comporte 17 items désignés pour mesurer une disposition individuelle à résister au changement à travers 4 facteurs :

- La recherche de routine ; e.g. « *J'aime faire la même chose plutôt que d'essayer des choses différentes* »
- La réaction émotionnelle au changement ; e.g. « *Quand il m'arrive des changements, je suis plutôt ennuyé(e) que surpris(e)* »
- La rigidité cognitive ; e.g. « *une fois que je suis venu(e) à une conclusion, je ne risque pas de changer d'avis* »
- La focalisation à court-terme ; e.g. « *le changement au travail ou la modification des plans semble être une vraie galère pour moi* ». Les participants doivent répondre sur une échelle de

Likert en 6 points allant de 1 (*tout à fait en désaccord*) à 6 (*tout à fait en accord*). L'alpha de Cronbach était de $\alpha = .80$ pour cette échelle.

La qualité des échanges leader-membre (LMX). Concernant l'échelle, il s'agit de l'évaluation de la qualité de la relation LMX entre le supérieur et le subordonné, nous avons fait le choix d'une approche unidimensionnelle du construit (Scandura et Graen, 1984).

Mesurée grâce à l'échelle de Graen et Uhl-Bien (1995), le LMX est évalué au moyen de 7 items construits selon les trois dimensions de respect, confiance et obligation assorties d'échelles de Likert en 6 points allant de 1 (*tout à fait en désaccord*) à 6 (*tout à fait en accord*) (e.g., « *les relations de travail avec mon supérieur sont satisfaisantes* », « *mon supérieur reconnaît mes réalisations et mon potentiel* »). L'alpha de Cronbach était de $\alpha = .94$ pour cette échelle.

Le climat organisationnel pour l'initiative. Il était mesuré grâce à l'échelle d'Anderson et West (1998) qui se concentre sur le groupe de travail. Elle comportait 8 items à estimer grâce à une échelle de Likert en 6 points allant de 1 (*tout à fait en désaccord*) à 6 (*tout à fait en accord*), e.g. « *mon équipe est toujours motivée à développer de nouvelles idées* », « *dans mon équipe, nous prenons le temps qu'il faut pour développer de nouvelles idées* ».

L'alpha de Cronbach était de $\alpha = .92$ pour cette échelle.

La satisfaction des besoins psychologiques. Mesurée grâce à l'échelle de Deci et Ryan (1985). Elle comportait 19 items à estimer grâce à une échelle de Likert en 6 points allant de 1 (*tout à fait en désaccord*) à 6 (*tout à fait en accord*) et à désigner pour mesurer la satisfaction ou la frustration des trois besoins psychologiques :

- Le besoin de compétence, e.g. « *je ne me sens pas très compétent lorsque je suis au travail* »
- Le besoin d'autonomie, e.g. « *il n'existe pas beaucoup d'occasions pour moi de décider de la manière de faire mon travail* »
- Le besoin d'affiliation, e.g. « *mon entourage professionnel est plutôt amical envers moi* ».

L'alpha de Cronbach était de $\alpha = .75$ pour cette échelle.

3.12 Résultats

3.12.1 Analyse des moyennes et corrélations

Les analyses de corrélations ainsi que les analyses de régression ont été réalisées avec le logiciel Statistica version 10. Les analyses de médiation, quant à elles, ont été obtenues grâce au logiciel SPSS. Dans un premier temps, nous allons procéder aux analyses descriptives. Dans un second temps, nous analyserons des corrélations de premier ordre. Dans un troisième temps, nous nous intéresserons aux régressions multiples afin de vérifier les relations entre nos différentes variables. Dans un dernier temps, nous réaliserons certaines analyses de médiation.

En ce qui concerne les variables indépendantes, la moyenne du LMX est la plus élevée ($M = 4.07$; $SD = 0.40$). Cette valeur sous-entend que généralement, les individus trouvent que les échanges avec leur leader sont plutôt satisfaisants. Le climat de travail tourné vers l'initiative ($M = 3.80$; $SD = 0.37$) présente une moyenne moins élevée. Il semble que les individus perçoivent bien un climat de travail orienté vers l'innovation.

Concernant les variables médiatrices, la moyenne de la satisfaction des besoins psychologiques ($M = 4.06$; $SD = 0.40$) est la plus élevée. En effet, les participants considèrent que leurs besoins psychologiques sont plutôt satisfaits. La moyenne de la résistance au changement ($M = 2.99$; $SD = 0.44$) est assez faible. Il semblerait que notre échantillon ne se sente pas vraiment résistant au changement. Enfin, pour la variable dépendante, la moyenne des comportements innovants au travail ($M = 4.12$; $SD = 0.40$) est assez élevée. Les individus considèrent qu'ils sont plutôt innovants au travail.

Les analyses corrélationnelles ont été réalisées à partir des différentes variables de l'étude et sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1 de l'étude 2

Moyennes, écart-types et corrélations entre les variables de l'étude de l'étude 2

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5
1. Climat	3.80	.37	.92				
2. LMX	4.07	.40	.38***	.94			
3. Résistance	2.99	.44	.10	.05	.80		
4. Satisfaction	4.06	.40	.42***	.48***	-.05	.75	
5. CIT	4.12	.40	.22**	.18**	-.05	.21**	.91

Notes. ** $p < .01$; *** $P < .001$ $n = 198$

D'après le tableau 1, les alphas de Cronbach indiquent une validité correcte des échelles car

ils sont tous supérieurs à .75. Dans la matrice de corrélation, six variables sur dix sont positivement corrélées entre elles. Ainsi, la satisfaction des besoins psychologiques est bien positivement corrélée avec le climat de travail ($r = .42^{***}$) aussi avec LMX ($.48^{***}$). LMX est corrélé positivement avec toutes les variables à savoir : Climat de travail ($r = .38^{***}$), résistance au changement ($r = .10$), satisfaction des besoins psychologiques ($r = .42^{***}$) et avec comportement innovant au travail ($r = .22^{**}$). La résistance au changement est négativement corrélée avec la satisfaction des besoins psychologiques ($r = -.05$) et avec le comportement innovant au travail ($r = -.08$).

D'après le tableau 1, le climat de travail tourné vers l'initiative est significativement et positivement corrélé aux comportements innovants ($r = .22^{**}$) ainsi qu'à la satisfaction des besoins psychologiques ($r = .42^{***}$).

On observe également une corrélation entre la qualité de la relation du leader et du membre et les comportements innovants ($r = .18^{**}$) et entre la qualité de la relation du leader et du membre et la satisfaction des besoins psychologiques ($r = .48^{***}$).

En ce qui concerne la première variable médiatrice de notre étude, à savoir la résistance au changement, les relations ne vont pas dans le sens attendu.

La satisfaction des besoins psychologiques, en tant que deuxième variable médiatrice, présente une corrélation fiable, mais positivement liée aux comportements innovants ($r = .21^{**}$).

3.12.2 Analyses des régressions

Les régressions multiples étudient le sens du lien causal entre plusieurs VI et une VD. Les conditions d'application de notre modèle sont acceptables. L'hypothèse de colinéarité de la régression est également vérifiée.

Tableau 2 de l'étude 2

Régression multiple des variables pas-a-pas sur la VD Comportement Innovant au Travail de l'étude 2

	β	ES	R ²	t	p
Climat	.22**	,23	,04	14,73	,00
LMX	,18	,84	,02	16,98	,00
Satisfaction Besoins Psy	,21	,83	,46	26,03	,00
Résistance au Changement	-.08	,30	,00	14.53	,25

Notes. $N=198$ ** $p < .01$; *** $P < .001$

Une analyse de régression multiple a été effectuée afin de confirmer la contribution des variables sur les comportements innovants au travail. L'analyse de régression sur les comportements innovants au travail montre que le climat d'équipe centré sur l'initiative ($\beta = .22^{**}$) et qu'une relation leader-membre de qualité ($\beta = .18^{**}$) contribuent de façon positive à l'émission de comportements innovants au travail. Ces bêtas permettent de confirmer les hypothèses H1 et H3.

L'analyse de régression impliquant la satisfaction des besoins psychologiques montre que cette dernière contribue de façon positive à l'émission de comportements innovants au travail ($\beta = .21^{**}$).

Tableau 3 de l'étude 2

Régression multiple des variables pas-a-pas sur la VD Satisfaction des besoins psychologiques de l'étude 2

	β	ES	R ²	t	p
Climat de travail	.42*	.49	.18	22,99	,00
LMX	.48	.12	.23	26,03	,00

L'analyse de régression intégrant le climat d'équipe perçu sur la satisfaction des besoins psychologiques montre que celui-ci y contribue de façon importante ($\beta = .42^{***}$) et représente 18% de la variance dans la satisfaction des besoins psychologiques. Ce qui permet de confirmer l'hypothèse H2. De même, une relation leader-membre de qualité explique de façon importante ($\beta = .48^{***}$) la satisfaction des besoins psychologiques et représente 23% de la variance.

3.12.3 Analyse des médiations

Afin d'évaluer nos hypothèses concernant l'effet de médiation, nous avons utilisé la macro de Hayes et Preacher (2014) sur le logiciel SPSS qui permet de vérifier l'existence de liens directs et indirects à partir de régressions et d'une procédure de rééchantillonnage (bootstrapping) non paramétrique. Ainsi, l'approche préconisée (Hayes & Preacher, 2004) permet de décomposer les liens du modèle de médiation : le lien A entre la variable indépendante (VI) et une variable médiatrice (VM), le lien B entre la VM et la variable dépendante (VD) et le lien C' (ou effet direct) entre la VI sur la VD. L'effet de médiation donc l'effet indirect) est le produit de liens spécifiques A et B. Un effet indirect significatif, correspond à l'existence d'une médiation. La méthode (Preacher & Hayes, 2008) est robuste aux biais possibles de distributions non normales des

données.

Les hypothèses concernant la résistance au changement comme médiateur ne peuvent être testées, les analyses corrélationnelles ayant révélé des effets non significatifs entre les variables. L'analyse de médiation intégrant la satisfaction des besoins semble justifier par l'analyse de régressions multiples.

Ce faisant, deux analyses ont été réalisées en utilisant la satisfaction des besoins psychologiques comme variable médiatrice. Le premier bloc utilise le climat d'équipe tourné vers l'initiative comme variable indépendante et les comportements innovants au travail comme variable dépendante. Le second utilise la qualité de la relation leader-membre comme variable indépendante et les comportements innovants au travail comme variable dépendante.

Tableau 4 de l'étude 2

Effet de médiation entre le climat (VI), entre le LMX (VI), la satisfaction des besoins psychologiques (VM) et les comportements innovants au travail (VD)

VI	VM	VD	Effet total (lien C)	Effet de la VI sur la VM (lien A)	Effet de la VM sur la VD (lien B)	Effet direct (lien C')	Effet indirect	Intervalles de confiance LLCI ULCI
CLI	SDB	CIT	,18*	,23*	,23	,13*	,05	-,0154 ; ,1415
LMX	SDB	CIT	,13*	,22*	,25	,07	,05	-,0154 ; ,1415

Note. VI = variable indépendante ; VM = variable médiatrice ; VD = variable dépendante ; CI : intervalle de confiance ; LL : niveau inférieur, UL : niveau supérieur a Significatif au seuil de confiance 95% ; rééchantillonnage de $N = 10000$
* $p < .05$ - ** $p < .01$ - *** $p < .001$

D'après le tableau de médiations (Tableau 4), l'effet indirect n'est pas significatif. Les intervalles de confiance comprennent le 0. L'effet indirect entre le climat et les comportements innovants au travail par la satisfaction des besoins psychologiques n'est pas montré et il en est de même pour l'effet indirect entre la relation leader-membre et les comportements innovants au travail par la satisfaction des besoins psychologiques.

3.13 Discussion de l'étude 2

La présente étude avait pour objectif de cerner les facteurs pouvant intervenir dans l'émission de comportements innovants au travail. Dans un contexte socio-économique en proie à de perpétuelles mutations, la survie des entreprises dépend de leurs capacités d'innovation

(Vacherand-Revel, 2014).

De nombreuses études ayant porté sur le climat d'équipe tourné vers l'initiative et la relation leader-membre ont montré un effet positif sur les comportements innovants au travail (Anderson & West, 1998 ; Basu & Green, 1997 ; Bear & Frese, 2003 ; Ben Moussa, 2014 ; Janssen, 2000 ; Pohl & Binard, 2013 ; Scott & Bruce, 1994), dans un premier temps, l'objectif a donc été de tester un lien prédictif entre ces facteurs et les comportements innovants. Dans un second temps, la question était d'appréhender dans quelle mesure la résistance au changement, devenue un enjeu déterminant pour les entreprises, pouvait impacter le lien entre les variables indépendantes et la variable dépendante. La littérature la décrit comme première cause d'échec de l'innovation organisationnelle. Enfin, à une époque où la réussite de l'entreprise est de plus en plus associée au bien-être de ses collaborateurs, la satisfaction des besoins psychologiques a été intégrée comme médiateur entre le climat, le leadership et l'émission de comportements innovants au travail.

L'analyse de régression sur les comportements innovants témoigne de l'effet prédictif, d'une part, du climat d'équipe centré sur l'initiative ($\beta = .22^{**}$), et d'autre part, d'une relation leader-membre de qualité ($\beta = .18^{**}$) sur les comportements innovants au travail. Ces données confirment les hypothèses H1, un climat de travail tourné vers l'initiative explique de façon positive l'émission de comportements innovants au travail et H3 postulant qu'une relation leader-membre de qualité explique positivement l'apparition de comportements innovants. Ces résultats sont en accord avec les conclusions des études antérieures soulignant que le climat porté sur l'innovation est prédictif du comportement innovant (Anderson & West, 1998, Ben Moussa, 2014) et qu'une relation leader-membre de qualité prédit les comportements innovants (Janssen, 2005 ; Pohl & Binard, 2014 ; Odoardi, Montani, Boudrias & Battistelli, 2015).

Des études ont néanmoins mis en évidence une absence de lien entre la relation leader-membre et les comportements innovants au travail (Cleg, Unsworth, Epitropaki & Parker, 2002 ; Volmer et al., 2012). Rosing (2011) suggère l'existence de liens modérateurs. Nous avons souhaité vérifier si une faible résistance au changement médiatisait la relation entre, d'un côté, le climat et les comportements innovants au travail et d'un autre côté, une relation leader-membre de qualité et les comportements innovants au travail. Zhou et Oldham (2001) suggèrent que les encouragements reçus par les membres de l'organisation ont un impact plus important chez les personnes ouvertes aux changements. L'analyse de régression incluant la variable résistance au changement témoigne d'une absence de relation entre celle-ci et les comportements innovants au

travail ($\beta = -.08$, ns), ce qui va à l'encontre des études mettant en avant un lien entre résistance et comportement innovant (Oreg, 2006 ; Pohl & Binard, 2014).

Ces données infirment l'hypothèse H8 qui postulait un effet négatif de la résistance sur les comportements innovants. Cependant, la complexité du phénomène de résistance pousse les auteurs à le décomposer en sous-dimensions afin d'en appréhender les effets affectifs, comportementaux et cognitifs. Ainsi, une étude de Pohl et Balikdjian (2012) auprès des pharmaciens, établit une absence de lien significatif entre la résistance au changement et les pratiques innovantes. En effet, il en ressort de cette étude que seule la recherche de routine serait un prédicteur du comportement innovant au travail.

Des analyses de régressions ont été établies dans le but d'objectiver la relation entre le climat tourné vers l'initiative et la résistance au changement. Les résultats montrent une absence de lien entre le climat et la résistance au changement ($\beta = .10$, ns), ces données infirmant l'hypothèse H6. Cette dernière supposait que la résistance au changement soit expliquée négativement par un climat tourné vers l'initiative. Ce constat s'oppose aux déductions de Van de Ven (1986) soutenant que plus un climat est créatif, plus la résistance au changement sera faible. Un climat tourné vers l'initiative est caractérisé par des objectifs à long terme, des décisions communes, un soutien envers l'innovation de la part de l'organisation, du leader et des membres, l'encouragement dans la prise de parole et la participation à des débats constructifs, etc... ces descriptions ont permis de déduire une plus faible résistance au changement lorsque les individus perçoivent le climat comme étant tourné vers l'initiative. Les statistiques descriptives indiquent que les individus perçoivent en moyenne leur environnement comme plutôt tourné vers l'initiative et ne témoignent pas d'une forte résistance au changement, ce qui pourrait expliquer l'absence de lien entre climat et résistance. De plus, nous ne pouvons pas déterminer si toutes les dimensions de la résistance énumérées par Oreg (2006) présentent un lien non significatif avec le climat.

Othman (2016) considère qu'un individu expérimentant une relation leader-membre de faible qualité sera plus susceptible de résister au changement. Oreg (2006) concluait qu'un manque de confiance dans le management explique de façon positive la résistance au changement. Partant de ces constats, nous nous attendions à ce que la résistance au changement soit expliquée négativement par un échange leader-membre de bonne qualité. Or, nos résultats ne confirment pas cette hypothèse H7. Les analyses de régressions ont montré une absence de lien significatif entre une relation leader-membre de qualité et la résistance ($\beta = .05$, ns). Cependant, nous ne pouvons

pas conclure que l'absence de significativité s'applique à toutes les sous-dimensions de la résistance.

Les analyses de régressions montrant une absence de significativité entre le climat, le leadership (VI), la résistance (VM) et les comportements innovants (VD) ne permettent pas de tester l'effet indirect de la résistance. Les hypothèses H9 et H10 ne peuvent donc être confirmées.

Au vu des résultats observés, la résistance au changement ne semble pas impacter l'émission de comportements innovants. Comme cité plus haut, les entreprises semblent de plus en plus concernées par l'épanouissement de leurs collaborateurs dans l'objectif d'optimiser le fonctionnement organisationnel. Ainsi, la satisfaction des besoins psychologiques a été intégrée dans le modèle comme médiateur entre les variables indépendantes et la variable dépendante.

Les analyses de régression incluant la satisfaction des besoins psychologiques témoignent de l'effet prédictif de cette dernière sur les comportements innovants au travail ($\beta = .21^{**}$). Ces données confirment l'hypothèse H5. La satisfaction des besoins psychologiques prédit efficacement l'apparition de comportements innovants ce qui est en accord avec les études antérieures (Deci & Ryan, 2002).

Une relation leader-membre de qualité est caractérisée par un haut niveau de confiance mutuelle, les comportements du leader sont ainsi axés vers le soutien à l'autonomie, ce dernier étant associé à de nombreuses conséquences positives comme la satisfaction des besoins psychologiques (Baard et al., 2004 ; Deci et al., 2001 ; Gagné, 2003). De ce fait, il a été supposé qu'une relation de qualité leader-membre expliquait positivement la satisfaction des besoins psychologiques. Les résultats ont montré un effet explicatif de la relation leader-membre sur la satisfaction des besoins ($\beta = .48^{***}$) et compte pour 23% de la variance. Ceci montre un effet important de la relation avec le leader dans la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation. Ces résultats nous permettent de confirmer l'hypothèse H4 et vont dans le sens des études antérieures.

Les analyses de régressions mettant en lien le climat d'équipe tourné vers l'initiative et la satisfaction des besoins psychologiques montrent également un effet prédictif important. En effet, le climat tourné vers l'initiative explique positivement la satisfaction des besoins psychologiques ($\beta = .42^{***}$) et compte pour 18% de la variance, ce qui confirme l'hypothèse H2.

La satisfaction des besoins psychologiques était supposée exercer un effet indirect sur, d'une part, le lien entre le climat tourné vers l'initiative et les comportements innovants au travail,

et d'autre part, le lien entre la relation leader-membre et les comportements innovants au travail. De nombreuses études ont démontré un lien médiateur des besoins psychologiques entre l'environnement et la performance (Deci & Ryan, 2005 ; Rienboth & Duda, 2006 ; Kovjanic, Schuh & Jonas, 2013). Au regard de ces constats, l'effet médiateur de la satisfaction des besoins avec les comportements innovants a été testé.

Les analyses de médiations ne permettent pas de confirmer que la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation, pris dans leur ensemble, exerce un effet indirect ; les hypothèses H11 et H12 sont donc infirmées.

Colaianni, Odoardi et Battistelli (2014) ont montré le rôle essentiel de médiation de la motivation autodéterminée (ou motivation intrinsèque) dans la relation entre le soutien organisationnel perçu et le comportement innovant au travail. Elles trouvent également un effet partiel de cette motivation autodéterminée entre l'autonomie de la tâche et les comportements innovants au travail.

La satisfaction des besoins psychologiques étant à la base de la motivation autodéterminée, nous pouvons supposer que l'échec des tests de médiation repose sur l'existence d'un effet indirect exercé uniquement par la motivation intrinsèque.

3.14 Limites de l'étude 2

La majorité des hypothèses de notre étude n'a pu être vérifiée. Plusieurs limites peuvent être soulevées. Premièrement, en ce qui concerne l'instrument de mesure utilisé, les réponses ont été autodéclarées et peuvent avoir été influencées par certains biais (halo). L'étude se base sur des mesures auto-rapportées donc sujettes à la désirabilité sociale. De plus, l'utilisation d'une méthodologie transversale ne permet pas d'établir avec certitude les relations de cause à effet entre les variables. Il conviendrait donc, dans le cadre de futures recherches, de réaliser des études longitudinales afin de fournir des informations supplémentaires sur la signification des relations entre les variables. Un biais de variance commun biais de variance commune est susceptible d'impacter les résultats en augmentant la force des corrélations, puisque toutes les données ont été collectées selon la même méthode (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

Deuxièmement, l'échantillon montre un déséquilibre de la répartition de la variable sexe et un ratio femme/homme non équilibré très important avec une surreprésentation des hommes. Il

serait intéressant de refaire cette étude avec un plus grand nombre d'employés féminins pour tester la similitude ou non des résultats entre les hommes et les femmes. De plus, l'échantillon est composé d'individus issus de multiples entreprises. Le contexte dans lequel l'échantillon évolue ne peut pas être défini.

Nous pouvons également questionner la taille de l'échantillon (< 200). Selon El Akremi et Roussel (2003), lorsque le modèle théorique comporte des variables médiatrices, un échantillon important semble nécessaire, pour ces auteurs, il se doit d'être supérieur à 300 voire 500. Les difficultés à trouver des participants résident dans les procédures que doivent suivre la plupart des entreprises pour lancer un diagnostic de qualité de vie au travail et le délai très court dont nous avons disposé ici pour diffuser le questionnaire au sein de l'entreprise. La population concernée est issue du milieu industriel ou elle s'en approche, c'est-à-dire que si elle ne fait pas partie dudit milieu, elle exerce essentiellement un travail manufacturé pouvant se rapprocher des tâches qu'on retrouve chez les opérateurs du milieu industriel. Il serait intéressant de l'étendre à d'autres secteurs comme le service, le soin ou encore l'éducation.

La résistance au changement n'a fait l'objet que d'une seule mesure sans distinguer les quatre sous-dimensions qui la composent, ce qui limite la compréhension du phénomène. Nous émettons à nouveau une réserve sur l'intérêt de cette variable et sur la pertinence de sa place dans le modèle. Nous pouvons regretter le fait que le soutien du leader à l'innovation n'ait pas fait l'objet d'analyses statistiques, le leader étant un élément important dans la perception du climat de travail.

En ce qui concerne la passation, dans un premier temps, les personnes ayant accepté de répondre au questionnaire ont soulevé un certain nombre d'interrogations. Certaines l'ont jugé trop long, redondant avec des questions qui leur ont semblé répétitives, ce qui a pu diminuer leur concentration et leur motivation et par conséquent biaiser les résultats. Cette caractéristique peut expliquer le nombre de non-réponses important dans la version papier du questionnaire. Le format semble manquer de praticité, en effet, les participants ont pu avoir des difficultés pour le manipuler sur leur lieu de travail et ainsi, omis des panels de questions. Nous n'avons pas testé les liens avec chacun des besoins psychologiques séparément. Il serait donc intéressant de les tester par la suite.

Enfin, les variables sélectionnées se veulent être des indicateurs subjectifs dans la mesure où elles se font sur la base de perceptions. Intégrer des indicateurs objectifs comme le nombre de propositions d'innovation pourrait être pertinent pour de futures recherches.

3.15 Conclusion

L'innovation est devenue une véritable clé de la réussite des entreprises dans le monde actuel. Qu'il s'agisse d'évolution technologique, économique ou sociale, les organisations ont conscience du rôle déterminant de ces avancées pour leur survie. C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises se sentent concernées par la recherche d'innovations et encouragent leur développement auprès de leurs collaborateurs.

Cependant, on peut se questionner sur l'implantation grandissante du lean management au sein des entreprises pour lesquelles les procédures strictes et précises constituent un point essentiel d'une part, et dans lequel on demande aux salariés l'innovation constante d'autre part, ce point semble introduire une injonction paradoxale qui pourrait devenir problématique.

De plus, dans une perspective d'innovation, de nombreuses évolutions techniques ainsi que des mutations du travail sont introduites au cœur des organisations et représentent des changements continus des formes organisationnelles du travail (Masclat & Demarey, 2014). Ces changements et ces innovations conduisent à l'incertitude, aux doutes mais également aux risques psychosociaux. Ainsi des dysfonctionnements peuvent apparaître ayant des répercussions sur les individus et sur l'organisation, que ce soit sur le plan psychologique, économique ou social (Masclat & Demarey, 2014). La mise en place de processus innovants ne semble donc pas être si aisée que cela.

Au vu des résultats de notre étude, même si les employeurs sont les seuls à pouvoir prendre des décisions afin de favoriser l'émission de comportements innovants, tout en garantissant le bien-être des employés et la pérennité de l'entreprise, nous pouvons proposer quelques pistes de réflexion.

La présence attentive comme base de développement organisationnel pourrait être envisagée. En effet, il s'agit d'un état de conscience qui permet au salarié de développer une meilleure flexibilité cognitive et ainsi d'être plus en mesure d'innover. Les salariés peuvent avoir des espaces afin de prendre du recul et de se recentrer sur leur travail mais ils peuvent également être formés à cette façon de penser par des spécialistes qui interviennent de façon régulière dans l'entreprise. Un climat de travail particulier et propice à l'innovation pourra alors se développer. La présence attentive serait donc un levier d'action ainsi qu'une voie sécuritaire pour alimenter l'innovation des employés dans lequel les entreprises peuvent investir (Montani, 2015).

Les responsables de l'organisation auraient également tout intérêt à investir dans la

prévention des risques psychosociaux. En effet, pour l'entreprise il s'agirait de réduire les coûts sociaux et de développer son efficacité, son gain de productivité ainsi que l'engagement du collectif. De cette façon, la motivation des salariés, leur engagement, leur bien-être ainsi que leur épanouissement pourraient être optimisés (Masclat & Demarey, 2014). La complexité de chaque situation de travail fait que la prévention des risques psychosociaux est devenue une problématique majeure dans le monde du travail et soulève de nombreux enjeux notamment au niveau de l'innovation.

L'entreprise libérée constitue une autre piste qui pourrait être envisagée. Cette forme d'organisation est progressivement en train d'émerger et semble prometteuse notamment au niveau de l'apparition de comportements innovants. L'entreprise libérée prône la confiance, la transparence, le partage de valeurs et de visions communes et elle accorde de l'importance à la satisfaction des besoins psychologiques (Getz, 2013). De cette façon, elle développe un climat de travail porté sur l'initiative qui permet le déploiement des idées de chacun.

Chaque situation de travail est particulière, il n'existe donc pas de solutions pré-établies applicables dans plusieurs contextes. Il s'agit pour les employeurs de déceler les problématiques en jeu afin de pouvoir apporter des actions adaptées à la singularité de la situation de travail. Pour cela, ils pourront faire appel à des spécialistes (psychologues, ergonomes,...) afin d'orienter leurs décisions.

Chapitre 4: Etude 3 Comportements innovants au travail : Effets du climat et du LMX et effets médiateurs de la satisfaction des besoins psychologiques

4.1 Introduction

Parler de besoins psychologiques au travail montre ô combien la vie de travail a évolué si l'on se souvient que le mot « travail » tient son origine du latin *tripalium* et renvoyait à un instrument de torture du moyen-âge. Le travail était dans un premier temps considéré comme une corvée, une tâche déplaisante que l'individu est obligé de réaliser pour remplir ses devoirs ou assurer sa subsistance. La vision du travail s'est peu à peu modernisée, puis a été mise en relation avec l'idée de "liberté créatrice" à la fin du XIX^e siècle.

Gini (1998) affirmait qu'à l'âge adulte « *rien ne préoccupera plus nos vies que le travail. De 21 à 70 ans : nous ne dormirons pas autant, nous ne passerons pas autant de temps avec nos familles, nous ne mangerons pas autant et nous ne nous reposerons pas autant que nous travaillerons* ». Compte-tenu de la place centrale qu'occupe le travail dans notre quotidien, cette affirmation est d'autant plus vraie aujourd'hui. Composant essentiel de l'identité, le travail présente une portée sociale, économique, psychologique et même biologique. Il permet à l'homme de s'insérer dans la société, d'assurer sa subsistance, de mettre à profit ses compétences et d'en acquérir de nouvelles, d'élargir son réseau professionnel et personnel, donner un sens à la vie de l'individu tout en procurant un sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle.

La satisfaction des besoins psychologiques, telle que décrite dans la théorie de l'autodétermination, rend compte de ce dont l'individu a besoin pour accéder à une bonne santé psychologique, les auteurs de cette théorie Deci et Ryan (1985) postulent que l'humain tend à

satisfaire trois besoins : celui de compétence, celui d'autonomie et celui d'affiliation. Cette théorie s'est vue attribué un intérêt grandissant de la part des dirigeants d'entreprises, conscients des répercussions positives de celui-ci sur la santé et les performances individuelles et collectives des individus. De nos jours, les entreprises ont bien compris que pour mener à bien leur système et gagner en performance et compétitivité, la satisfaction des collaborateurs est devenue un enjeu essentiel, il ne s'agit plus de fournir un environnement physique propice au travail mais aussi, de développer une véritable relation de croissance entre les deux parties. En effet, plus un salarié se sentira mieux dans son entreprise, dans la réalisation de son potentiel et montrera un intérêt pour son travail, plus l'entreprise en sera récompensée.

En effet, la mondialisation et la digitalisation ont pour conséquences un environnement de travail changeant et nécessitent une plus grande réactivité de la part des entreprises si elles veulent survivre dans le marché. Face à ces enjeux, les organisations doivent suivre le mouvement des évolutions qu'elles soient technologiques, économiques, sociales ou politiques. Selon Barville-Deromas, Bobillier Chaumon et Vacherand-Revel (2014), l'adaptation dans l'urgence est désormais devenue centrale. Ainsi, les progrès techniques serviraient à améliorer la capacité de réaction des entreprises (Kouloumdjian, 2012). Celles-ci revoient leur mode d'organisation du travail pour mettre en son centre l'équipe et non plus l'individu (Battistelli, 2007). Battistelli (2007, p. 252) ajoute qu'« *il en résulterait sur le plan organisationnel une augmentation de la productivité, de l'innovation et de la qualité des produits et services, en plus d'une réduction des coûts de production et du roulement de personnel.* » De cette façon, la flexibilité développée par les entreprises face à un contexte international instable, permettrait de contrer la concurrence (Kouloumdjian, 2012).

Enfin, selon Thionville et Gilbert (2012, p. 145), « *le contexte de cette fin de siècle se caractérise par des mutations économiques rapides et par l'émergence d'un nouveau stade du développement de l'entreprise.* » Il s'agit de véritables bouleversements qui concernent la nature du travail et sa division. Les entreprises doivent gérer « *un travail qui devient immatériel et inventer de nouvelles formes de coopération entre les salariés.* » (Thionville & Gilbert, 2012, p. 145). Barville-Deromas et al. (2014, p. 56) confirment que « *les entreprises cherchent à optimiser le travail collaboratif* ». En effet, « *la multiplication des interactions au sein des réseaux permettrait la confrontation des expertises, le partage des styles et des discours communs, pour faciliter l'innovation* » (Barville-Deromas et al., 2014, p. 59). Ainsi, « *les réseaux sociaux d'entreprises se*

développent, pour répondre aux besoins des entreprises à capitaliser le savoir pour innover » (Barville-Deromas et al., 2014, p. 55).

L'innovation semble être un moyen d'adaptation pour les entreprises. Selon Thionville et Gilbert (2012, p. 143), dans le contexte actuel du modèle de production flexible « *où l'organisation du travail est moins prescriptive que par le passé, il est demandé aux salariés, employés et opérateurs, notamment, d'accroître leur engagement au travail ; en effet, prendre des initiatives, rechercher des solutions implique un engagement d'une autre intensité que le respect des consignes.* » Les comportements d'innovation seraient donc encouragés par l'entreprise afin de favoriser son développement. L'innovation individuelle représente un avantage largement démontré dans les études pour le fonctionnement de l'organisation (Amabile, 1988; Ancona & Caldwell, 1987 ; Kanter, 1988; Katz & Kahn, 1978; Oldham & Cummings, 1996 ; Shalley, 1995 ; Van de Ven, 1986; West & Farr, 1989 ; 1990; Woodman et al., 1993 ; cités par Janssen, 2000, p. 13). Pour favoriser ces comportements, l'entreprise peut mettre en place des pratiques et diffuser des valeurs tournées vers l'innovation.

4.2 Les comportements innovants au travail

Les entreprises ont bien compris, que, pour maintenir leur compétitivité, elles doivent faire appel au potentiel d'innovation de tous. En effet, auparavant cantonné aux pôles Recherche et Développement, ou encore, aux plus hauts cadres, on cherche aujourd'hui à impliquer le plus grand nombre dans l'entreprise. Les comportements innovants sont encouragés à travers ce qu'on appelle une politique d'amélioration continue insufflée par les nouvelles méthodes de production toyotistes.

Le comportement innovant au travail, renvoie à « *la génération, l'introduction et l'application intentionnelle d'une idée dans un rôle de travail, un groupe ou une organisation afin d'améliorer la performance du rôle, du groupe ou de l'organisation* ». (Janssen, 2000, p. 288 ; Jong & Hartog, 2010, p. 24).

Alors que les plus anciens modèles se sont attardés à développer l'innovation comme un processus de fabrication ou comme un résultat, Janssen (2000), dans une perspective psychologique et sociale, cherche à décrire la naissance d'un comportement qui aboutira à l'amélioration d'un produit ou de l'organisation du travail ou encore, les conditions dans lesquelles le travail est réalisé.

Ce comportement participera activement à la performance de l'entreprise et son pouvoir concurrentiel sur le marché. Il propose un modèle du comportement innovant au travail suivant trois étapes : **La première étape est la génération de l'idée**. Il s'agit de la production par l'individu d'une idée nouvelle et utile au sein de l'organisation (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996 ; Kanter, 1988 ; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993) ; Cette étape qui renvoie au moment de création d'une idée est proche du concept de créativité² (Picci & Battistelli, 2008). La littérature la conçoit généralement comme un processus individuel (Janssen, 2000 ; Janssen, 2003 ; Scott & Bruce, 1994). Grewal et al (2009) affirment que le succès de l'entreprise est fortement associé à la capacité créative des employés à résoudre les problèmes. Ensuite, vient la **promotion de l'idée** qui consiste à mobiliser d'autres personnes disposées à s'engager dans la mise en œuvre du concept, la recherche de fond et de soutien pour son exécution. Cette étape s'éloigne du processus individuel qu'est la création de l'idée et se rapproche du comportement innovant en tant que tel. Pour être innovante, l'idée doit pouvoir être partagée et promue (Janssen, 2000 ; Janssen 2003 ; Scott & Bruce, 1994). Il s'agit d'un processus social mettant en jeu les relations organisationnelles : avec les collègues et/ou avec la hiérarchie. Enfin, la dernière étape est la **réalisation de l'idée**, la production d'un prototype ou du modèle (Kanter, 1988). Cette dernière renvoie à la concrétisation du projet. La difficulté de cette étape est de faire en sorte que l'idée fasse partie du processus de travail au quotidien (Kleysen & Street, 2009) mais aussi, de développer l'envie d'émettre des comportements innovants au travail, de tester et développer ses idées (Kanter, 1988).

Plus récemment, un modèle proposé par Jong et Hartog (2010), propose un processus en quatre étapes : **l'exploration d'idées**, qui renvoie à l'opportunité ou la rencontre d'un problème amenant la personne à chercher de nouveaux produits, services ou procédés pour trouver des alternatives (Kantar, 1988; Farr & Ford, 1990). **La génération d'idée**, renvoyant à la création de produits, services ou procédés améliorant ou supprimant les problèmes identifiés (Amabile, 1988; Kanter, 1988). **Le championing**, qui s'apparente à la recherche de soutien pour réaliser l'innovation mais aussi, au comportement de persistance, de confiance dans le projet et à celui de trouver le bon réseau (Howell, Shea, & Higgins, 2005, p. 642). Enfin, **l'implémentation** de l'idée

² La créativité individuelle se définit comme la capacité de découvrir une solution nouvelle, originale, à un problème donné, elle est considérée comme un déterminant de la capacité d'innovation de l'organisation (Scott & Bruce, 1994).

qui renvoie au fait d'inclure l'innovation dans les processus quotidiens (Kleysen & Street, 2009) mais aussi, de développer des comportements de test et de modifications des procédés (Kanter, 1988).

4.2.1 Climat tourné vers l'initiative

En 1982, Himes propose une liste de caractéristiques favorisant un climat organisationnel favorisant la créativité : une relation leader-membre initiant l'émergence de nouvelles idées, une communication ouverte, de la coopération, un environnement propice à la réflexion et au travail et un style de management tolérant. Le climat à l'initiative est guidé à travers des pratiques de soutien formel et informel encourageant à un comportement proactif et persistant dans le travail (Bear & Frese, 2003). Pour que les membres perçoivent un climat tourné vers l'initiative, Bear et Frese (2003) supposent que tous les acteurs participent à l'introduction de l'innovation. Sinon, celle-ci ne peut être mise en place sans difficultés. Un climat tourné vers l'initiative continue de jouer un rôle important après que l'innovation ait été complètement implantée. Il laisse plus de responsabilités aux salariés tout en les amenant à manifester des comportements proactifs, autodéterminés et persistants. Ce climat est caractérisé par son ouverture et son approche active. Les problèmes doivent d'ailleurs être anticipés et gérés de façon proactive et l'implémentation requiert que les individus pensent et utilisent les nouvelles procédures de façon autodéterminée.

Il est important de noter que le climat ne renvoie pas forcément à une liste exhaustive de caractéristiques, mais à des perceptions partagées par les membres, même si les pratiques sont tournées vers l'innovation, les membres doivent percevoir qu'ils ont la possibilité d'émettre des comportements innovants et que ces derniers sont encouragés. Pour que les perceptions soient partagées, cela nécessite des interactions entre les membres. Selon James et Sells (1981, p. 276) le climat renvoie aux « *représentations individuelles et cognitives de l'environnement et des événements relativement proches* ».

Anderson et West (1998) considèrent que le meilleur niveau d'analyse pour évaluer le climat se situe au niveau de l'environnement proche de travail. Et plus précisément au niveau du groupe de travail. Ils considèrent que le groupe de travail proche est le principal moyen au travers duquel les perceptions partagées vont évoluer au moyen d'une construction sociale active et venir s'intégrer dans le « tissu » de l'organisation. Les individus qui s'identifient à leur groupe de travail

et qui interagissent avec leurs collègues sont susceptibles de développer des « modèles » de compréhension des événements et des normes de comportements, évoluant vers un « climat partagé ». Hosking et Anderson (1992) soutiennent que les perceptions qui seront partagées dans ce qu'on appelle le climat organisationnel, sont plus susceptibles d'évoluer là où les individus ont la possibilité d'interagir et de co-construire des perceptions à l'intérieur de leur environnement immédiat de travail. Le climat proche représenterait donc les équipes de travail ou les collègues avec qui l'individu est amené à travailler et à interagir quotidiennement. Le leader constitue également un élément de l'environnement proche de travail. Un leadership tourné vers l'innovation ainsi qu'un groupe de travail innovant renverrait donc à la perception d'un climat organisationnel tourné vers l'initiative et encouragerait les comportements innovants au travail.

West (1990) a proposé un modèle en faisant l'hypothèse que quatre facteurs majeurs du climat sont prédictifs de comportements innovants. Ces quatre facteurs seraient : **les objectifs**, West (1990) le définit comme « l'idée d'un résultat chiffré qui représente un objectif d'ordre supérieur et une force de motivation au travail » (p. 310) ; **la participation**, ce facteur est caractérisé par une forte implication du groupe de travail dans la prise de décision face à des imprévus. L'environnement interpersonnel est rassurant et non menaçant, basé sur la confiance et le support ainsi que l'absence de jugement ; **le contrôle**, Ce dernier concerne une préoccupation partagée par le groupe pour l'excellence et la qualité du travail, en relation avec les objectifs partagés (« shared vision ») et caractérisé par des évaluations, des modifications, un système de contrôle et des remises en question ; et **le soutien à l'innovation, renvoie au soutien actif du leader et de l'organisation.**

4.2.2 Climat tourné vers l'initiative et comportements innovants

Selon Bear et Frese (2003), un climat organisationnel favorisant l'initiative des individus est caractérisé par des pratiques de soutien formel et informel encourageant le comportement proactif, ainsi que la prise de décision. Il laisse plus de responsabilités aux salariés et joue un rôle important même après l'application d'une nouvelle idée. Pohl et Binard (201) confirment la place essentielle qu'occupe un climat tourné vers l'initiative dans toutes les phases du processus d'innovation. Ben Moussa (2014) retrouve un effet significatif du climat organisationnel créatif sur la capacité d'innovation de l'entreprise. Imran, Saeed, Anis-Ul-Haq, & Fatima (2010) ont démontré un effet

significatif d'un climat tourné vers l'initiative et les comportements innovants au travail. Pohl et Binard (2013) affirment que le climat d'équipe centré sur le soutien à l'innovation est quant à lui associé positivement à la génération d'idées et à la promotion d'idées.

Partant des résultats observés précédemment, nous postulons qu'un climat tourné vers l'initiative explique les comportements innovants (**H1**).

4.3 Le leader-member exchange (LMX)

Le concept de LMX (Leader-Member Exchange ou échange leader-membre) s'inscrit dans la perspective des recherches sur le leadership. Elle définit plus précisément la qualité des relations qui existent entre ces derniers (Graen & Uhl-Bien, 1995) et se fonde sur l'hypothèse que les leaders entretiennent des relations qualitativement différentes avec leurs subordonnés (Dessler, Starke, & Cyr, 2004). Les auteurs expliquent que, au regard du temps et du nombre de personnes dont les leaders doivent s'occuper, ils ne peuvent pas toujours apporter la même attention. Ce phénomène de différenciation a amené les chercheurs à montrer l'existence de deux groupes distincts, l'endogroupe, auquel s'intégreraient les personnes ayant une relation LMX de qualité, et l'exogroupe, qui présente une relation de moins bonne qualité.

Scandura et Graen (1986, p. 484) propose la définition suivante : « *un système de constituants ainsi que les relations entretenues entre les deux membres d'une dyade générant certains types de comportements interdépendants et partageant des résultats mutuels, favorisant une certaine conception de l'environnement, des valeurs et des cartes de causalité* ». Elle se base fortement sur la théorie de l'échange social et notamment la norme de réciprocité ; la théorie LMX suggère que la relation entre les leaders et les employés varie de transactions strictement contractuelles à l'échange de bénéfices non spécifiés. Ainsi, quand un leader ou un employé fournit des avantages qui ont de la valeur pour l'autre partie, la réciprocité s'enclenche (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2011).

Généralement décrit comme un processus en trois phases (Graen & Uhl-Bien, 1995 ; Graen, 1996). Une relation leader-membre de qualité se développe selon un processus d'enrichissement personnel et professionnel entre les deux parties (Graen & Uhl-Bien, 1995) et autour d'une confiance mutuelle (Graen, 1996). Selon Graen et Uhl-Bien (1995), une relation entre un supérieur et son subordonné est de nature tant transactionnelle que transformationnelle. L'échange

« commencerait avec des échanges transactionnels et évoluerait vers des échanges sociaux transformationnels ». Pour ces auteurs (Graen & Uhl-Bien, 1991), la relation supérieur-subordonné se développerait en trois phases s'organisant selon un processus d'enrichissement personnel et professionnel entre les deux parties :

- *La phase où les membres de la dyade sont étrangers (« stranger phase »)* : au début de la relation, le subordonné et le leader s'inscrivent dans des rôles formels et prescrits et ont des échanges purement contractuels. Les rôles sont prescrits, les attentes spécifiées (Katz & Kahn, 1978). Cette phase renvoie au style de leadership transactionnel développé par Bass (1985) où le leader s'en tient à l'aspect purement économique et formel. Cependant, c'est durant cette phase que le leader évalue les compétences du salarié et offre la possibilité d'élargir les rôles et les responsabilités du salarié (Saint-Michel & Wielhorski, 2011).
- *La phase où les membres font connaissance (« acquaintance phase »)* : les membres échangent plus d'informations tant au niveau professionnel que personnel.
- *La phase où la relation est à maturité (« maturity phase »)* : l'intensification des échanges fait que le subordonné et le supérieur entrent dans une relation « mature », basée sur le soutien, la loyauté, le respect mutuel, la confiance et la réciprocité tout en s'influençant mutuellement. Petit à petit, le style de leadership adopté devient plus transformationnel.

L'échange supérieur-subordonné a d'abord été décrit comme un processus unidimensionnel (Graen et al., 1985). Toutefois, des auteurs comme Dienesch et Liden (1986) ainsi que Liden et Maslyn (1998) ont développé une théorie multidimensionnelle où quatre dimensions définissent une relation de qualité entre le leader et le membre : la **contribution** qui renvoie à la perception du niveau d'activité fourni au travail (effort supplémentaire). L'**affection** qui renvoie à l'attraction mutuelle basée sur les relations interpersonnelles (amitié, appréciation). La **loyauté** qui renvoie au soutien et à la fidélité, l'obligation mutuelle, le témoignage de support public pour les buts et les caractéristiques de l'autre membre de la dyade. Enfin, le **respect professionnel** qui renvoie à la rigueur, au sérieux et la qualité du travail ; au respect des capacités professionnelles, à la perception du degré auquel chaque membre de la dyade a bâti une réputation, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, d'exceller dans son champ de travail.

4.3.1 LMX et comportements innovants

Dans cette optique, une relation leader-membre de qualité reposerait sur une contribution importante, un haut degré d'affection, une forte loyauté et un haut respect mutuel. Mais aussi, une confiance et une réciprocité élevées. Une relation de mauvaise qualité se limiterait au contrat formel et aux rôles prescrits.

De précédentes recherches ont montré qu'une relation leader-subordonné de haute qualité est prédictive de comportements innovants (Basu & Green, 1997; Scott & Bruce, 1994, Gupta & Chadha, 2017). Une relation leader/membre de bonne qualité amènerait également les employés à prendre des risques mais aussi à être plus attirés par des défis et des tâches plus complexes (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ces deux dernières caractéristiques seraient directement liées à l'émission de comportements créatifs au travail (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). Les interactions ouvertes avec le leader, le soutien et les encouragements favorisent la créativité et l'innovation (Kimberly & Evanisko, 1981). Récemment, une étude a montré un lien significatif entre le LMX et la créativité (2017).

En référence aux travaux réalisés, nous nous attendons à ce que LMX explique positivement l'émission de comportements innovants (**H2**).

4.4 Les trois besoins psychologiques

La Théorie de l'Autodétermination (Deci & Ryan, 2000) postule l'existence de trois besoins psychologiques et psychologiques vers lequel l'individu tendrait à satisfaire.

Le besoin d'autonomie renvoie au besoin d'un individu d'agir librement, selon ses intérêts et valeurs, ainsi que d'être l'initiateur et le régulateur de ses conduites (Deci & Ryan, 2000 ; cités par Beaulieu, 2012). Satisfaire ce besoin renvoie à choisir ce que l'on veut faire et assumer ses choix (Leroy-Frémont, Desrumaux, Moundjiegout & Lapointe, 2014). *Le besoin de compétence* revient à chercher à se comporter de façon efficace sur son environnement et à bénéficier d'opportunités lui permettant de mettre à profit ses compétences (Ryan & Deci, 2002 ; Taylor & Ntoumanis, 2007a ; cités par Beaulieu, 2012). Ce besoin pousserait l'individu « à chercher à relever des défis de même qu'à maintenir et améliorer ses compétences » (Beaulieu, 2012, p. 27). La satisfaction de ce besoin amène un sentiment d'efficacité au travail à l'individu et le sentiment d'une contribution importante au bon fonctionnement de l'organisation (Leroy-Frémont, Desrumaux, Moundjiegout & Lapointe, 2014). *Le besoin d'affiliation* ou de relation avec autrui

correspond au besoin de se sentir relié à des individus de l'environnement social qui sont importants.

4.4.1 Satisfaction des besoins psychologiques et comportements innovants

Des études ont montré que la motivation intrinsèque ou autonome, qui est le plus haut niveau de motivation qu'un individu peut atteindre, dans le sens où il réalise une tâche pour le plaisir, avait un effet positif sur la génération d'idées ainsi que sur la promotion de l'idée (Pohl & Binard, 2014). Poussées par le plaisir de l'activité elle-même, la force de volonté de produire de nouvelles idées, des projets, de nouveaux produits, les travailleurs feraient preuve de créativité (Koestner et al., 1984, cités par La Torre, Pohl & Battistelli, 2014), de même, ils seraient plus attirés par les nouvelles méthodes de résolution de problèmes (Amabile et al., 1996 ; Zhou, 1998, cités par La Torre, Pohl & Battistelli, 2014). Colaianni, Odoardi et Battistelli (2014) ont noté un lien positif entre la motivation et le comportement innovant au travail. Deci et Ryan (1985), dans leur Théorie de l'Autodétermination, ont démontré que les besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation, étaient à la base de cette motivation intrinsèque. Dans la littérature actuelle, des études ont démontré l'existence de liens positifs entre la satisfaction des besoins psychologiques et le comportement créatif d'innovation (Devloo, 2015 ; Gao, 2017). Dans cette lignée, nous postulons que la satisfaction des besoins psychologiques explique positivement l'émission de comportements innovants (**H3**)

4.4.2 Satisfaction du besoin de compétences et comportements innovants

Gao (2017) stipule que le besoin de compétence évoqué dans la théorie de l'autodétermination peut s'approcher du concept d'auto-efficacité de Bandura (1986), caractérisé par la façon dont sont perçus les opportunités et les obstacles par l'individu. Les individus avec un sentiment élevé d'auto-efficacité sont plus susceptibles d'atteindre leur but en impulsant et maintenant leur effort (Bandura, 1994, 1997). L'auto-efficacité a été communément définie comme la perception de sa capacité à performer dans des actions ou tâches spécifiques (Scholz, Doña, Sud, Schwarzer, 2002). La littérature a en outre montré l'impact positif de l'auto-efficacité sur les activités créatives et innovantes (Beghetto, Kaufman, & Baxter, 2011 ; Gong, Huang, & Farh, 2009; Michael, Hou, & Fan, 2011; Tierney & Farmer, 2002). Par ailleurs, l'étude de Gao (2017) a mis en évidence le lien positif entre la satisfaction du besoin de compétence et l'émission de

comportement innovant au travail. Par ailleurs, nous avançons l'hypothèse que, de façon indépendante, la satisfaction du besoin de compétence explique positivement l'émission de comportements innovants au travail (**H3a**).

4.4.3 Satisfaction du besoin d'autonomie et comportements innovants

La satisfaction du besoin d'autonomie est vu, au regard de la théorie de l'autodétermination, comme un besoin psychologique qui détermine l'importance avec laquelle les individus désirent s'investir dans les tâches et dans leur rôle (Gagne & Deci, 2005; Humphrey et al., 2007; Ryan & Deci, 2006). Ce besoin est décrit comme le plus influent sur la motivation autodéterminée. Un bon nombre d'études a démontré à quel point la satisfaction de ce besoin est crucial pour favoriser l'émergence d'idées créatives (Bailyn, 1985; Amabile & Gryskiewicz, 1989; Oldham & Cummings, 1996). La satisfaction du besoin d'autonomie libère les individus d'agir au sein de règles strictes et les encourage à suivre leurs propres idées (Amabile & Gryskiewicz, 1987) et agir avec créativité (Commeiras et al., 2009). Par ailleurs, nous avançons l'hypothèse que, de façon indépendante, la satisfaction du besoin d'autonomie explique positivement l'émission de comportements innovants au travail. (**H3b**)

4.4.4 Satisfaction du besoin d'affiliation et comportements innovants

La satisfaction du besoin d'affiliation implique que les individus se sentent connectés entre eux et perçoivent du soutien dans leur environnement. La perception du besoin d'affiliation à travers le soutien de son superviseur et de ses collègues a été étudiée dans la littérature et montre des résultats positifs avec la génération et la réalisation de l'idée (Skerlavaj & Carlsen, 2016). Nous postulons que la satisfaction du besoin d'affiliation (**H3c**) explique positivement l'émission du comportement innovant au travail.

4.4.5 Satisfaction des besoins psychologiques et climat

Selon West (1990), un climat tourné vers l'initiative renvoie à quatre facteurs : des objectifs clairs, atteignables, sensés et communs au groupe ; l'implication du groupe de travail dans la prise de décision suivie de l'absence de jugement ; la préoccupation partagée pour l'excellence et la

qualité ; le soutien à l'innovation (formel et informel) et enfin, les interactions formelles et informelles entre les membres de l'équipe.

« *Délimiter un cadre sécurisant dans lequel les employés jouissent de latitude, d'opportunités pour faire des choix et pour prendre des initiatives ; de clarifier les rôles, responsabilités et les conséquences potentielles de leurs actions; de les conseiller et de les accompagner vers l'atteinte de leurs objectifs afin qu'ils se développent et contribuent pleinement à l'organisation; de diminuer les règles et les pressions inutiles (Skinner & Belmont, 1993) » (Beaulieu, 2012, p 36). Selon Mageau et Vallerand (2003), ce serait la perception de ce type de structure non contrôlante qui soutiendrait les trois besoins psychologiques.*

Ces mêmes besoins seront probablement comblés par le sentiment d'appartenir à un groupe dans lequel on partage les mêmes valeurs concernant le travail (Schreurs, Van Emmerik, Van Den Broeck, & Guenter, 2014), le sentiment d'efficacité serait renforcé par les feedbacks apportés par le leader et l'équipe. Le besoin d'autonomie pourrait être satisfait par le soutien du leader à l'innovation, qui encourage le collaborateur à apporter des idées pour améliorer son travail, les produits, ses conditions de travail ou les conditions de travail générales. Aucune étude n'a démontré de liens entre la SDB et le climat tourné vers l'initiative à ce jour. Néanmoins, Dackert (2010) montre qu'un climat tourné vers l'initiative est positivement lié au bien-être tandis que celui-ci est corrélé positivement à la satisfaction des besoins psychologiques (Deci & Ryan, 2000 ; Desrumaux, Vonthron, & Pohl, 2011 ; Dose, Desrumaux, Bernaud, Machado, 2019 ; Machado, Desrumaux, & Van Droogenbroeck, 2016). Nous proposons de tester ce lien et faisons l'hypothèse qu'un climat tourné vers l'initiative explique positivement à la SDB (**H4**).

4.4.6 Satisfaction des besoins psychologiques et LMX

Beaulieu (2012, p. 38) répertorie quatre points importants dans le soutien des besoins psychologiques au travail :

« *Ce dernier comprend (a) les comportements de soutien à l'autonomie qui visent à favoriser l'intériorisation et l'implication active de l'employé vers l'atteinte des objectifs organisationnels associés à son rôle et ses responsabilités, (b) l'évitement des comportements contrôlants qui a pour objectif de minimiser les pressions internes et externes qui nuisent à la motivation autodéterminée, (c) les comportements de structure qui visent à offrir un cadre clair et*

des balises afin de maximiser le développement de l'employé et l'utilisation de ses compétences et (d) les comportements d'implication qui ont pour but d'instaurer une relation de supervision basée sur la présence, l'empathie et le soutien émotionnel (Mageau & Vallerand, 2003; Tessier, 2006) ».

Uhl-Bien et Graen (1995) ainsi que Bauer et Green (1996) estiment que la relation leader-membre se développe autour de la confiance et de l'affection mutuelle, Dienesch et Liden (1986) ainsi que Liden et Maslyn (1998) abordent quant à eux les facteurs de contribution, respect, loyauté et affection. Une relation positive entre la qualité de la relation a été établie avec les opportunités à participer à la prise de décision, le support et le soutien du manager (Liden et al., 1997 ; Wayne & Ferris, 1990). De même, les études portant sur le LMX ont démontré qu'une relation positive augmentait les possibilités de participation aux prises de décisions (Liden et al., 1997 ; Wayne & Ferris, 1990), l'autonomie (Graen & Scandura, 1987) et entraînerait les collaborateurs à être plus attirés par les défis et les tâches plus complexes (Graen & Uhl-Bien, 1995). Nous émettons l'hypothèse qu'une relation leader-membre de qualité explique positivement la satisfaction des besoins psychologiques (**H5**).

4.4.7 Le rôle médiateur des besoins psychologiques

De nombreuses études ont démontré un lien médiateur des besoins psychologiques entre l'environnement et la performance (Deci & Ryan, 2005 ; Rienboth & Duda, 2006 ; Kovjanic, Schuh & Jonas, 2013) et entre l'environnement organisationnel et la réussite (Dose, Desrumaux, Bernaud , & Machado, 2019). Colaianni, Odoardi et Battistelli (2014) ont montré le rôle essentiel de médiation de la motivation autodéterminée (i.e., motivation intrinsèque) dans la relation entre le soutien organisationnel perçu et le comportement innovant au travail. Ils trouvent également un effet partiel de cette motivation autodéterminée entre l'autonomie de la tâche et les comportements innovants au travail. La motivation autodéterminée étant souvent mise en lien avec la satisfaction des besoins psychologiques. Par ailleurs, au vu des études précédentes entre les différents besoins psychologiques (Amabile & Gryskiewicz, 1989 ; Amabile & Gryskiewicz, 1987 ; Commeiras et al., 2009 ; Bailyn, 1985; Gao, 2017 ; Oldham & Cummings, 1996 ; Skerlavaj & Carlsen, 2016), nous souhaitons tester un effet de médiation par la satisfaction des besoins psychologiques dans la relation entre l'environnement de travail en termes de climat et les comportements innovants au travail. En ce sens, nous souhaitons tester quatre hypothèses : la satisfaction des besoins

psychologiques médiatise le lien entre climat tourné vers l'initiative et les comportements innovants au travail (**H6**) ; la satisfaction du besoin de compétence (**H6a**), la satisfaction du besoin d'autonomie (**H6b**) et la satisfaction du besoin d'affiliation (**H6c**) médiatisent la relation entre le climat et les comportements innovants au travail.

La figure suivante de l'étude 3 récapitule les variables testées dans cette étude.

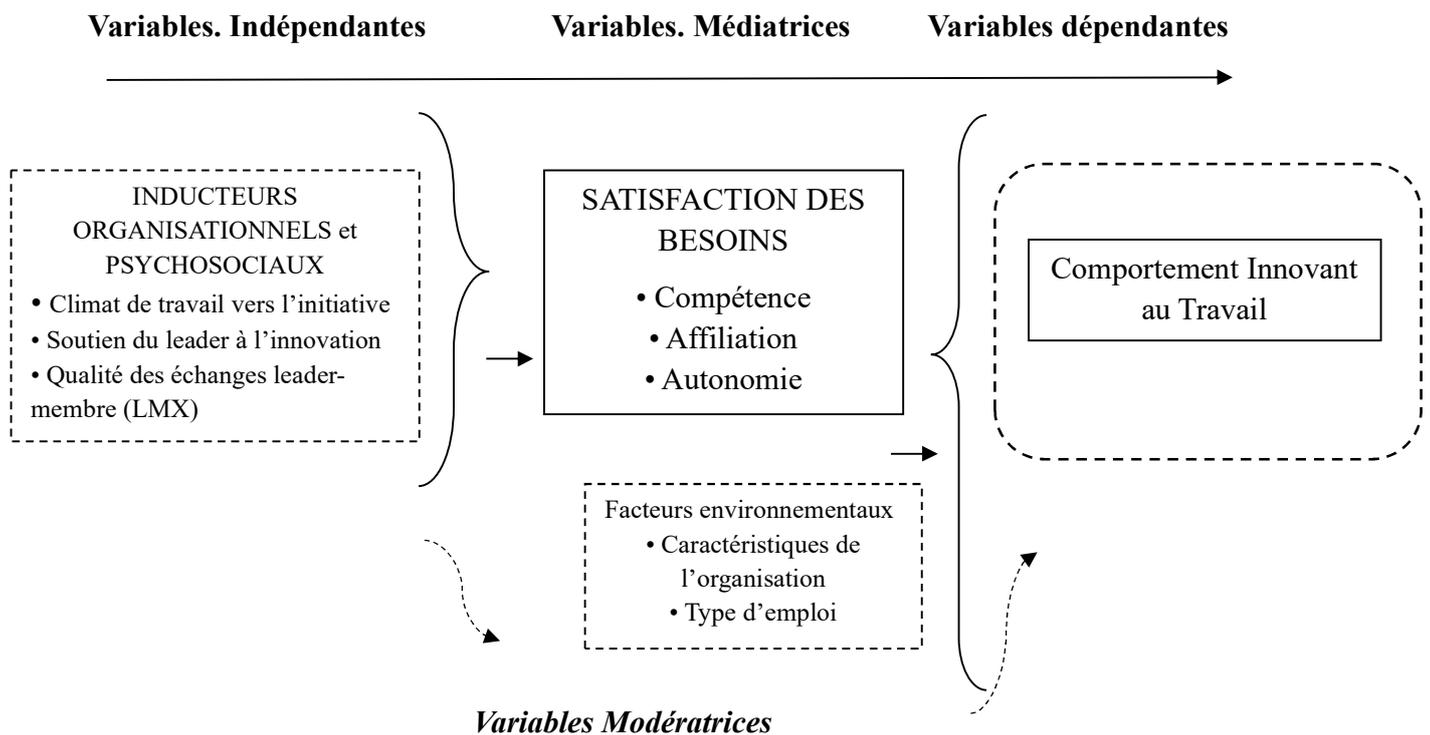


Figure 4 : Modèle hypothétique prévisionnel explicatif du comportement innovant au travail

4.5 Méthodologie

4.5.1 Participants de l'étude 3

L'échantillon total se compose de 119 participants issus d'un échantillon tout venant. La moyenne d'âge est de 32 ans. 86% (102) sont des femmes et 14% (17), des hommes. Au niveau professionnel, l'échantillon a en moyenne intégré 4 entreprises, une expérience professionnelle de 10 ans et une ancienneté au sein de leur entreprise actuelle de 5 ans. La majorité de l'échantillon,

58%, exerce en CDI tandis que 22 % sont en CDD, 4 % sont intérimaires et 9% en alternance. 86% sont en temps plein, et 14% en temps partiel. 32% exercent un poste de cadre et 19% ont un rôle de hiérarchique où ils doivent gérer une équipe.

Au niveau du secteur de l'entreprise, 76% exerce dans le privé, 26% dans le public et 5,8% dans le parapublic. 31% dans une entreprise de moins de 50 salariés, 23% dans une entreprise de 50 à 249 salariés, 20% dans une entreprise de 249 à 500 salariés et enfin, 26% travaillent dans une boîte de plus de 1000 salariés.

Au niveau de la formation, 49% ont un bac + 5, 12% un bac+ 4, 23% un bac + 2, 13% un bac ou un bac + 1 et enfin, 2,5% ont un CAP ou BEP. Il s'agit d'une population donc, majoritairement diplômée d'un BAC+5. Quant à la situation familiale, 38% sont en couple, 27% en couple avec un ou des enfants. 29% vivent seuls, et 5% vivent seuls avec un ou des enfants.

4.5.2 Procédure et choix des outils

Les données ont été recueillies grâce à un questionnaire (annexe 2) diffusé sur Internet grâce à l'outil Google Forms, plus précisément, les questionnaires ont été postés sur LinkedIn et sur des groupes de communautés professionnelles.

Dans l'objectif de mettre à l'épreuve les hypothèses mettant en lien les comportements innovants au travail, le bien-être au travail, le besoin de compétence, la qualité de la relation leader-membre et le climat organisationnel, nous nous sommes servis de questionnaires utilisés et validés scientifiquement lors de précédentes recherches.

L'échelle des comportements innovants au travail. L'échelle des comportements innovants au travail de Janssen (2000) est une échelle néerlandaise en langue anglaise multidimensionnelle, elle comprenait 9 items mesurant le comportement innovant assortis à des échelles Likert en 6 points allant de 1 (*tout à fait en désaccord*) à 6 (*tout à fait en accord*). On peut retrouver dans les différents items les trois étapes du comportement innovant. Ils permettent de demander aux participants si :

- Ils font preuve de créativité dans leur travail tant de manière spontanée que dans la résolution de problèmes difficiles (génération de l'idée) ; e.g. « *Je recherche de nouvelles méthodes de travail, des techniques ou des instruments* »

- Ils recherchent des alliés pour les soutenir dans la promotion de leurs idées (promotion de l'idée) ; e.g. « *Quand j'ai une idée, je cherche à mobiliser pour la soutenir* »
 - Ils transforment des idées innovantes en une application utile (réalisation de l'idée) ; e.g. « *J'évalue soigneusement l'application utile d'idées innovantes* »
- L'alpha de Cronbach a été déterminé à $\alpha = .87$ pour cette échelle.

L'échelle LMX qualité des échanges entre leader-membre. Mesurée grâce à l'échelle de Graen et Uhl-Bien (1995) à travers 7 items construits selon les trois dimensions de respect, confiance et obligation assorties d'échelles de Likert en 6 points allant de 1 (*tout à fait en désaccord*) à 6 (*tout à fait en accord*) e.g. « *les relations de travail avec mon supérieur sont satisfaisantes* », « *mon supérieur reconnaît mes réalisations et mon potentiel* ».

L'alpha de Cronbach a été déterminé à $\alpha = .96$ pour cette échelle.

Le climat organisationnel pour l'initiative. Mesuré grâce à l'échelle d'Anderson et West (1998) qui se concentre sur le groupe de travail. Elle comporte 8 items à estimer grâce à une échelle de Likert en 6 points allant de 1 (*tout à fait en désaccord*) à 6 (*tout à fait en accord*), e.g. « *mon équipe est toujours motivée à développer de nouvelles idées* », « *dans mon équipe, nous prenons le temps qu'il faut pour développer de nouvelles idées* ».

L'alpha de Cronbach a été déterminé à $\alpha = .94$ pour cette échelle.

La satisfaction des besoins psychologiques. Mesurée grâce à l'échelle de Deci et Ryan (1985). Elle comporte 19 items à estimer grâce à une échelle de Likert en 6 points allant de 1 (*tout à fait en désaccord*) à 6 (*tout à fait en accord*) pour mesurer la satisfaction des trois besoins psychologiques :

- Le besoin de compétence, e.g. « *je ne me sens pas très compétent lorsque je suis au travail* » ($\alpha = .66$)
- Le besoin d'autonomie, e.g. « *il n'existe pas beaucoup d'occasions pour moi de décider de la manière de faire mon travail* » ($\alpha = .82$)
- Le besoin d'affiliation, e.g. « *mon entourage professionnel est plutôt amical envers moi* ». ($\alpha = .81$)

La fiabilité globale de l'échelle est de $\alpha = .90$.

4.6 Résultats de l'étude 3

4.6.1 Moyennes et corrélations

Tableau 1 de l'étude 3

Moyennes, écart-types, alpha de Cronbach et corrélations entre les variables de l'étude 3

Variabiles	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. CIT	4.16	0.85	.87						
2. LMX	3.98	1.37	.16	.96					
3. CLIMAT	3.76	1.05	.18*	.50***	.94				
4. SBP	4.11	0.80	.27**	.66***	.53***	.90			
5. Compétences	5.54	0.85	.38***	.51***	.38***	.82***	.67		
6. Autonomie	3.71	0.96	.16	.71***	.50***	.90***	.59***	.82	
7. Affiliation	4.21	0.89	.22*	.50***	.50***	.90***	.66***	.71***	.81

*Note. N = 119. *p < .05 ; ***p < .001*

L'analyse de corrélations confirme d'une part, qu'il existe un lien positif, entre le climat tourné vers l'initiative et les comportements innovants au travail ($r = .18^*$). Elle indique des relations significatives positives entre le climat tourné vers l'initiative et la satisfaction des besoins psychologiques ($r = .53^{***}$). Plus précisément, il existe un lien positif entre le climat tourné vers l'initiative et les trois sous dimensions : satisfaction du besoin de compétence ($r = .38^{***}$), du besoin d'autonomie ($r = .50^{***}$) et du besoin d'affiliation ($r = .50^{***}$). D'autre part, l'analyse indique une corrélation entre une relation leader-membre de qualité et les comportements innovants au travail ($r = .16$).

Enfin, une corrélation est positivement entre une relation leader-membre de qualité et la satisfaction des trois besoins psychologiques réunis ($r = .66^{***}$), plus particulièrement, une relation leader-membre de qualité est fortement corrélée à la satisfaction du besoin d'autonomie ($r = .71^{***}$), la satisfaction de besoin de compétence présente également une corrélation positive ($r = .51^{***}$), tout comme celle du besoin d'affiliation ($r = .50^{***}$).

4.6.2 Régressions

L'analyse des régressions a permis de calculer le pouvoir prédictif des variables ainsi que leur part d'explication dans la variable dépendante ou les variables médiatrices.

Le lien entre climat et comportements innovants (H1) est confirmé puisque l'analyse de régression confirme que le climat explique positivement les comportements innovants ($\beta = .18^*$).

Les liens entre satisfaction des besoins psychologiques et comportements innovants (H3, H3a, H3b, H3c) sont partiellement confirmés. L'analyse de régression sur les comportements innovants au travail montre que la satisfaction des besoins psychologiques en globalité, contribue de façon positive à leur émission ($\beta = .27^{**}$) mais qu'elle n'explique que 6% de la variance ; cela permet toutefois de confirmer l'hypothèse H3. Pris indépendamment, on remarque que la satisfaction du besoin de compétence prédit bien de façon positive les comportements innovants ($\beta = .38^{***}$), ce qui permet de confirmer l'hypothèse H3a, et explique quant à lui 14% de la variance. Contrairement à ce que prédisait l'hypothèse H3b, la satisfaction du besoin d'autonomie ne prédit pas l'émission des comportements innovants ($\beta = .16$). Enfin, la satisfaction du besoin d'affiliation explique positivement l'émission de comportements innovants ($\beta = .22^*$) mais sa part d'explication (4%) et la significativité ($p < .05$) sont faibles. Il semblerait que, parmi les trois besoins psychologiques, le besoin de compétence est celui qui prédit le mieux les comportements innovants au travail.

Tableau 2 de l'étude 3

Régressions multiples des variables explicatives sur les comportements innovants au travail

	β	<i>B</i>	<i>Erreur type de B</i>
<i>Climat</i>	0,09	0,07	0,08
<i>Autonomie</i>	-0,13	-0,11	0,11
<i>Compétence</i>	0,44***	,44	0,12
<i>Affiliation</i>	-0,02	-0,02	0,13

Note. $N=119$ *** $p < .001$ Var.dép. : CIT F 5,47 $R^2 .13$

L'analyse des régressions multiples indique par ailleurs que, en présence d'un climat et en testant les trois besoins psychologiques en tant que médiateurs, l'effet n'est dû qu'à la satisfaction du besoin de compétence.

L'hypothèse d'un lien entre climat et satisfaction des besoins psychologiques (H4) est validée. L'analyse de régression montre un effet prédictif positif du climat tourné vers l'initiative et la satisfaction des besoins psychologiques ($\beta = .53^{***}$) et explique 28% de la variance, ce qui confirme l'hypothèse H4. Par ailleurs, la régression du climat sur la satisfaction du besoin de compétence indique une prédiction significative de ce dernier ($\beta = .38^{***}$) et explique 13% de la variance. Le climat prédit également la satisfaction du besoin d'autonomie de façon positive ($\beta = .49^{***}$) et explique quant à lui 24% de la variance. Enfin, il agit de façon prédictive et positive sur la satisfaction du besoin d'affiliation ($\beta = .50^{***}$), il explique également 24% de la variance. Le climat tourné vers l'initiative prédit bien la satisfaction des besoins psychologiques, le besoin d'affiliation est celui qui est le mieux expliqué positivement par un climat tourné vers l'initiative.

L'hypothèse d'un lien entre LMX et satisfaction des besoins psychologiques (H5) est validée. L'analyse des régressions a montré qu'un LMX de qualité prédisait significativement et positivement la satisfaction des besoins psychologiques ($\beta = .66^{***}$) et qu'il explique 43% de la variance. Cela confirme l'hypothèse H5. De façon plus précise, un LMX de qualité prédit positivement la satisfaction du besoin de compétence ($\beta = .51^{***}$), il explique 25% de la variance, il explique également de façon positive le besoin d'autonomie ($\beta = .71^{***}$) et explique 50% de la variance, confirmant l'hypothèse H5b. Enfin, une relation LMX de qualité prédit positivement le besoin d'affiliation ($\beta = .49^{***}$) et explique quant à lui 24% de la variance, ce qui vient confirmer l'hypothèse H5c.

4.6.3 Analyses de médiations

Afin d'évaluer nos hypothèses concernant l'effet de médiation, nous avons utilisé la macro de Hayes et Preacher (2014) sur le logiciel SPSS qui permet de vérifier l'existence de liens directs et indirects à partir de régressions et d'une procédure de rééchantillonnage (bootstrapping) non paramétrique.

Tableau 3 de l'étude 3

Effet de médiation entre le climat (VI), la satisfaction des besoins psychologiques (VM) et les comportements innovants au travail (VD)

VI	VM	VD	Effet total (lien C)	Effet de la VI sur la VM (lien A)	Effet de la VM sur la VD (lien B)	Effet direct (lien C')	Effet indirect	Intervalles de confiance LL ULCI
Climat	TAD	CIT	.15*	.40***	.25*	.04	.10	-.0073 ; .2224
Climat	AUT	CIT	.18*	.49***	.07*	.10	.03	-.0604 ; .1627
Climat	AFF	CIT	.14*	.42***	.17*	.07	.07	-.0155 ; .1817
Climat	COMP	CIT	.15*	.31***	.36***	.03	.11	.0380 ; .2242

Note. VI = variable indépendante ; VM = variable médiatrice ; VD = variable dépendante ; AUT : satisfaction du besoin d'autonomie ; AFF : satisfaction du besoin d'affiliation ; COMP : satisfaction du besoin de compétence ; CIT : comportement innovant au travail CI : intervalle de confiance ; LL : niveau inférieur, UL: niveau supérieur a Significatif au seuil de confiance 95% ; rééchantillonnage de $N = 10000$ * $p < .05$ - ** $p < .01$ - *** $p < .001$

L'analyse de médiation de la satisfaction des besoins psychologiques, du besoin d'autonomie et du besoin d'affiliation entre le climat et les comportements innovants ne nous permet pas de confirmer l'hypothèse H6, H6b et H6c. En effet, les intervalles de confiance montrent que l'effet n'est pas significatif.

L'effet médiateur de la satisfaction du besoin de compétence (VM) entre le climat (VI) et les comportements innovants au travail (VD) est significatif. Tout d'abord, les liens A (.31***) et B (.36***) sont significatifs, ce qui indique d'une part, un effet de la VI sur la VM et d'autre part, un effet de la VM sur la VD. L'effet direct n'est pas significatif (.03), ce qui indique, que la satisfaction du besoin de compétence médiatise totalement le lien entre climat et CIT tandis que l'intervalle de confiance indique un effet significatif pour l'effet indirect. Ce dernier résultat confirme l'hypothèse H6a.

4.7 Discussion de l'étude 3

A partir des résultats obtenus, nous pouvons confirmer avec l'analyse de régression que le comportement innovant au travail est confirmé par la variable indépendante de climat d'équipe

tourné vers l'innovation, pouvant confirmer notre première hypothèse de cette étude. Contrairement à la littérature (Basu & Green, 1997; Scott & Bruce, 1994, Gupta & Chadha, 2017), les analyses ne montrent pas de lien significatifs entre la variable indépendante LMX et les comportements innovants ce qui infirme l'hypothèse H2. D'autres études qui ont néanmoins mis en évidence une absence de lien entre la relation leader-membre et les comportements innovants au travail (Clegg, Unsworth, Epitropaki, & Parker, 2002 ; Volmer et al., 2012). Rosing (2011) suggèrent l'existence de liens modérateurs.

Un lien significatif entre le climat tourné vers l'initiative et les comportements innovants au travail a été montré ; les régressions ont permis de montrer que le climat était prédicteur des comportements innovants ($b = .18^*$) ; Ces résultats sont en accord avec les conclusions des études antérieures soulignant que le climat porté sur l'innovation est prédicteur du comportement innovant (Anderson & West, 1998 ; Ben Moussa, 2014). Ils confirment l'hypothèse H1 qui prédisait que le climat expliquait positivement les comportements innovants.

Par ailleurs, la satisfaction des besoins psychologiques prédit les comportements innovants ($B = .27^{**}$) ce qui confirme l'hypothèse H3. La satisfaction des besoins psychologiques prédirait efficacement l'apparition de comportements innovants ce qui est en accord avec les études antérieures (Deci & Ryan, 2002). Pris individuellement, le besoin d'affiliation explique significativement l'émission des comportements innovants ($b = .22^*$). Ce résultat va dans le sens des études précédentes (Skerlavaj & Carlsen, 2016). Enfin, le besoin de compétence est celui qui explique le mieux les comportements innovants au travail ($b = .38^{***}$). Ainsi, les hypothèses H3, H3a et H3c sont confirmées. Seul le besoin d'autonomie n'est pas significatif avec l'émission de comportements innovants, rejetant l'hypothèse H3b. Selon Amabile et Grysiewicz (1987) la satisfaction du besoin d'autonomie libère les individus d'agir au sein de règles strictes et les encourage à suivre leurs propres idées et agir avec créativité (Commeiras et al., 2009) ; on peut penser que la satisfaction de ce besoin s'apparente moins au caractère collectif du processus d'innovation qu'au caractère individuel du processus de créativité. En effet, on peut penser que, les deux étapes réalisation et promotion de l'idée du processus d'innovation nécessitent d'agir dans un respect de règles politiques qui influencent les relations au sein de l'organisation.

Les résultats des régressions sur la satisfaction des besoins psychologiques par le climat sont significatifs. Ainsi, le climat participe à la satisfaction des besoins psychologiques ($b = .53^{***}$), ce qui valide globalement l'hypothèse H4 et les hypothèses H4a, H4b et H4c qui

prévoient un effet positif et significatif du climat sur le besoin de compétence (.38***), sur le besoin d'autonomie (.49***) et sur le besoin d'affiliation (.50***). Ces différents résultats sont en concordance avec la littérature.

La relation leader-membre participe à la satisfaction des besoins psychologiques (.66***) ce qui confirme H5, qui prédisait qu'une relation leader-membre de qualité expliquait positivement la satisfaction des besoins psychologiques. Précisément, la qualité de la relation explique positivement le besoin d'autonomie (.71***), il explique également positivement le besoin de compétence (.51***) et le besoin d'affiliation (.49***).

Enfin, une seule de nos hypothèses de médiation donne un résultat concluant vérifiant l'hypothèse H6a. La satisfaction du besoin de compétence médiatise en effet, la relation entre le climat et les comportements innovants. L'effet de la relation entre climat et comportements innovants est donc expliqué par le besoin de compétence. Par ailleurs, les hypothèses H6b, H6c sont rejetées.

4.8 Limites de l'étude 3

Cette étude présente un certain nombre de limites. Tout d'abord, l'étude se base sur des mesures auto-rapportées et sont donc sujettes à de nombreux biais (i.e., effet de désirabilité sociale, halo, tendance à l'acquiescement, ...) notamment chez les sujets pour lesquels le questionnaire a été transmis sur leur milieu de travail. En outre, le recours à une méthodologie transversale ne permet pas d'établir les relations de cause à effet entre les variables. Un biais de variance commune est susceptible d'impacter les résultats (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

L'échantillon constitué de plus de 80% de femmes n'est pas assez représentatif et nécessitera une étude dans laquelle la proportion d'hommes est davantage représentée et plus équilibrée. Par ailleurs, il s'agit d'une population de salariés tout venant et l'effet des variables factuelles comme l'âge ou niveau hiérarchique n'a pas été analysé. L'effet du contexte socioéconomique lié à un secteur précis ne peut être analysé en raison de la diversité des situations lorsqu'il s'agit d'un échantillon de convenance ou tout venant. Il sera pertinent d'inclure d'autres variables factuelles dans l'analyse des données.

L'alpha de Cronbach pour l'échelle de satisfaction de la compétence atteint .66, ce qui représente une fiabilité moyenne. C'est par ailleurs cette échelle qui a montré un effet positif de la

médiation et sur les comportements innovants. Les résultats peuvent être mis en perspective et devront être confirmés en vue d'une prochaine étude. Nous pouvons également questionner la taille de l'échantillon (< 200). Selon El Akremi et Roussel (2003), lorsque le modèle théorique comporte des variables médiatrices, un échantillon important semble nécessaire, pour ces auteurs, il se doit d'être supérieur à 300 voire 500.

Enfin, les variables sélectionnées se veulent être des indicateurs subjectifs dans la mesure où elles se font sur la base de perceptions. Intégrer des indicateurs objectifs comme le nombre de propositions d'innovation pourrait être pertinent pour de futures recherches.

En ce qui concerne la variable LMX, il serait enfin intéressant d'approfondir la recherche en mesurant les effets spécifiques des sous dimensions du LMX que sont la contribution, l'affection, la loyauté et le respect professionnel.

4.9 Conclusion et implications pratiques de l'étude 3

Cette étude visait à tester les liens existants entre des facteurs propres à l'environnement de travail comme le climat et la relation avec le leader (management) avec des variables individuelles comme l'émission de comportements innovants au travail bénéfiques à l'entreprise. Il était question également de vérifier le lien médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques entre ces variables et les CIT. L'objectif étant de promouvoir la performance organisationnelle grâce à une approche tournée vers l'accomplissement de l'humain à travers la satisfaction des besoins psychologiques. Les résultats ont montré des résultats positifs entre un climat tourné vers l'initiative et une relation leader-membre de qualité vers la satisfaction des besoins. La satisfaction du besoin de compétence apparaît comme la plus prédictive du comportement innovant au travail dans cette étude.

Cette étude apporte un regard nouveau sur le comportement innovant mais également sur la satisfaction des besoins. En effet, les recherches ont la plupart du temps, mis en évidence l'effet des trois besoins psychologiques sur les perceptions ou le comportement individuel. Cette recherche montre que, la seule satisfaction du besoin de compétence agit sur les comportements innovants. L'effet du climat sur les comportements innovants n'est d'ailleurs médiatisé que par la satisfaction du besoin de compétence. En effet, on peut penser qu'une personne qui ne se sent pas compétente n'osera pas, ou aura tendance à se restreindre de proposer des idées nouvelles. Par

ailleurs, la satisfaction du besoin de compétence pousse l'individu à se montrer curieux, se surpasser et à relever des défis. Au sein de l'entreprise, différents acteurs peuvent agir : les chargés de Ressources Humaines, à travers les plans de formations et/ou les entretiens professionnels, la formation des managers à l'entretien annuel. Les comportements innovants seront facilités dans la mesure où les managers, en identifiant le besoin de compétences, en laissant des marges de manœuvre, en impliquant les acteurs, en organisant des groupes de travail vont permettre la satisfaction de ce besoin.

Néanmoins, la théorie de l'autodétermination prévoit que si un des trois besoins se retrouve négligé au détriment d'un autre, cela impactera négativement son bien-être, son intégrité et sa croissance. La tendance à se focaliser uniquement sur la satisfaction du seul besoin de compétences doit être équilibrée par une attention concomitante aux deux autres. On ne doit donc pas se contenter d'en prioriser un au détriment de l'autre au risque de voir l'effet inverse. L'organisation innovante aurait tout à gagner à tenter de satisfaire au mieux ces besoins. La satisfaction de ces besoins est liée de façon positive à des symptômes de santé des travailleurs, comme l'estime de soi, le bien-être ou la vigueur (Illardies, Leone, Kasser, Ryan, 1993 ; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens, 2008). Une étude récente a par ailleurs montré que la satisfaction des besoins psychologiques était corrélée avec le bien-être psychologique au travail (Machado, Desrumaux et Van Droogenbroeck, 2016).

Le bien-être est quant à lui corrélé avec le bien-être psychologie et la performance. Le travail est devenu aujourd'hui une façon de s'épanouir, de se développer, d'entretenir des liens sociaux, d'évoluer, de transmettre, etc. La psychologie positive s'est vu accorder un intérêt récent. En effet, cette approche tente de mettre en avant le versant positif de la santé mentale. Aujourd'hui, on mise sur la prévention et on cherche à savoir ce qui fait une bonne santé mentale, en se rapportant à la définition de l'OMS (1946), cette dernière n'est pas l'absence de symptômes mais aussi un « état de complet bien-être physique, mental et social ». Les entreprises tentent de plus en plus à participer à la bonne qualité de vie des salariés, on voit d'ailleurs apparait de plus en plus de « *chief hapiness officer* », démontrant l'intérêt pour une version positive de la prévention de la santé mentale, une approche sur les besoins psychologiques serait un bon terrain de réflexion sur lequel se concentrer dans l'objectif de concilier bien-être et performance de l'entreprise. On cherche à expliquer des phénomènes qui se développent depuis les années 1990 et qu'il faut dépister et prévenir dans les entreprises tels que le bullying (Dornelas Muzi, Desrumaux, Jeoffrion, Notelaers,

& Malola, 2015). Notre étude s'intéressant aux pratiques positives au versant positif de la santé psychologique veut apporter des éléments de compréhension de ce qui génère une bonne santé et ce qui favorise la vie de travail et la créativité au travail.

4.10 Implications pratiques

Pour favoriser les comportements innovants, quelques pistes peuvent être évoquées : laisser au groupe la possibilité de travailler ensemble. En effet, en dehors des tâches quotidiennes que l'individu réalise, il est important que le groupe puisse se réunir, sur son temps de travail. Certaines entreprises se sont vu organiser des réunions quotidiennes de cinq à trente minutes. Nous pensons que ce type de réunions peut favoriser la satisfaction des besoins d'affiliation, en créant une dynamique autour du collectif ; le besoin de compétence, si l'individu rencontre un problème, il pourra en parler plus facilement et ainsi, recevoir une aide de la part de son groupe, acquérir de nouvelles compétences grâce à l'intelligence collective.

Par ailleurs, pour espérer que les individus manifestent des comportements innovants au travail, il faut donner du temps. La création d'espaces pour prendre du recul sur son travail, lire, échanger dans le calme avec ses collègues, en dehors des tâches habituelles, serait une voie pour permettre aux salariés de proposer des idées nouvelles. Il peut aussi être mis en place, comme a été observé dans certaines usines, des « laboratoires », qui permettent à n'importe quelle personne de tester des solutions qu'elles ont imaginées pour améliorer leur quotidien, la production ou un produit. Bien-sûr, l'organisation doit pouvoir identifier des interlocuteurs, qui seront identifiés par les salariés également pour faciliter la transmission des idées. L'objectif est de promouvoir les moyens pour que les salariés puissent compenser les possibles dégâts, générés par le stress, la fatigue émotionnelle et chercher un équilibre. Cela permettra de prévenir des mal-être occasionnés par une santé mentale fragilisée ainsi que les impacts causés sur le corps.

Chapitre 5 : Etude 4 Les comportements innovants au travail dans le secteur bancaire : quels effets du climat d'innovation, du soutien du leader à l'innovation et quel rôle médiateur du bien-être au travail ?³

5.1 Introduction

La créativité et l'innovation constituent des leviers pour l'efficacité organisationnelle (Battistelli, Montani, & Odoardi, 2013 ; Janssen, Van De Vliert, & West, 2004 ; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). Les comportements innovants individuels des employés font partie des atouts non-négligeables pour qu'une organisation puisse fonctionner efficacement et réussir dans un environnement commercial en évolution constante (Amabile, 1988 ; Battistelli et al., 2013 ; Kanter, 1988; La Torre, Pohl, & Battistelli, 2012 ; West, & Farr, 1990). Parmi les nombreuses définitions de l'innovation dans la littérature, celle de West et Farr (1990) demeure la plus populaire : « *l'innovation est une introduction volontaire et mise en œuvre, au sein d'un groupe ou d'une organisation de nouvelles idées, processus, produits ou procédures pertinents pour l'unité concernée et qui apportent des bénéfices significatifs à l'individu, au groupe, à l'organisation ou*

³ Cette recherche correspond à un article accepté dans la revue *Innovations. Revue d'Economie et de Management de l'Innovation /Innovations. Journal of Innovation Economics and Management (I-REMI)*.

à la société entière » (p. 9). Les innovations peuvent être classées en deux grandes catégories qui impliquent des acteurs différents et des processus de décision différents. Les innovations techniques (1) qui sont généralement liées aux activités de travail ou aux produits de consommation. Les innovations administratives (2) qui sont plutôt reliées indirectement aux activités de travail et liées directement au management. Par exemple, un nouveau mode de gestion, un nouveau système de consolidation des bilans comptables de différentes sociétés appartenant au même groupe (Pohl & Desrumaux, 2014).

La recherche sur l'innovation des trente dernières années a principalement examiné les antécédents des comportements et/ou performances innovantes au niveau individuel ou de l'équipe de travail (Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004 ; Anderson, Potočnick, & Zhou, 2014). Parmi les antécédents favorisant l'innovation au niveau individuel, la culture organisationnelle et le climat (Scott & Bruce, 1994a) peuvent être évoqués ainsi que la relation avec le superviseur (Janssen & Van Yperen, 2004), les caractéristiques du travail (Oldham et Cummings, 1996), le contexte social/collectif (Munton & West, 1995) et les différences individuelles de perception du climat (Bunce & West, 1995). Les liens entre qualité de vie, ressources humaines et innovations sont également établis (cf pour une revue de questions, Pohl & Desrumaux, 2014). Parmi les ressources, une synthèse des travaux sur les conducteurs d'innovations (Laperche & Mignon, 2018) rappelle que les capacités dynamiques et les capacités d'absorption sont considérées comme cruciales et ouvrent clairement l'entreprise à son environnement. « La capture de l'information, la transformation de l'information en connaissance grâce à des mécanismes d'apprentissage, la création de routines organisationnelles, sont des moteurs clés de la créativité et de l'invention au niveau de l'entreprise, et des étapes cruciales vers la diffusion de l'innovation » (Laperche & Mignon, 2018, p. 3).

Pourtant, la recherche reste encore sporadique au sujet des processus psychologiques intermédiaires qui expliqueraient comment et pourquoi les différents antécédents individuels et contextuels affectent les comportements innovants (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004 ; West, & Farr, 1989). Parmi les mécanismes possibles, le bien-être pourrait fonctionner comme un mécanisme explicatif. Dans une perspective eudémoniste, le bien-être psychologique (BEP) est approché en termes de motivation individuelle et de recherche de fonctionnement optimal (Ryan & Deci 2001). Dans le cadre de cette approche optimale sur le BEP, le bien-être psychologique au travail correspond à une expérience individuelle positive où le travailleur manifeste le meilleur de lui. En

effet, plusieurs chercheurs (Biétry & Creusier, 2013 ; Dagenais-Desmarais, 2010) attestent des liens entre bien-être et organisation et plus précisément des liens entre bien-être, satisfaction et réussite (Dose, Desrumaux, Sovet, & De Bosscher, 2018). Le bien-être aurait des effets sur la créativité et la qualité du travail (Lyubomirsky, Sheldon, & Schkade, 2005) et sur la productivité organisationnelle (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002) ainsi qu'une performance individuelle supérieure (Wright, Cropanzano, Denney, & Moline, 2002).

Dans cette présente étude, la contribution de cet article est de comprendre comment le bien-être psychologique au travail constitue un mécanisme facilitateur entre deux variables psychosociales indépendantes (VI), le climat d'équipe innovant au travail et le soutien du leader à l'innovation et, les comportements innovants au travail (variable dépendante : VD). Dans ce cadre, l'ambition de cette étude est de tester un modèle explicatif de ces comportements innovants. Un autre atout de cette étude est de tester ces processus auprès d'un échantillon comprenant à la fois des employés des secteurs public et privé. Cette étude explicitera tout d'abord la notion de comportement innovant au travail puis passera en revue les liens que le comportement innovant entretient avec le climat d'innovation dans l'équipe et ceux entretenus avec le leadership à l'innovation en tant qu'antécédents du comportement innovant au travail. Enfin, nous tenterons de montrer en quoi le bien-être peut constituer un mécanisme explicatif en tant que médiateur entre ces deux antécédents et le comportement innovant.

5.2 Les comportements innovants au travail

Parmi les modèles contemporains les plus connus, le modèle de référence sur les comportements innovants de Janssen (2000) englobe tous les comportements et actions des individus en lien avec la génération, la promotion et l'implémentation d'une idée (Binard & Pohl, 2013). Janssen (2000) définit les comportements innovants comme « la génération, l'introduction et l'application intentionnelle d'une idée dans un rôle de travail, un groupe ou une organisation ». Ces comportements en lien avec trois phases suivent un processus chronologique avec 1) la génération d'idées nouvelles et utiles qui regroupe les facteurs générateurs d'idées novatrices tels que par exemple, l'émergence de problèmes, d'incohérences ou de zones de discontinuité dans le travail (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996), 2) la promotion des idées qui inclut la recherche de soutien auprès d'autres personnes afin de les impliquer dans la mise en œuvre de

nouvelles idées, de solutions, du processus ou du produit, et dans la recherche de fond pour son exécution (Scott & Bruce, 1994b) et 3) la réalisation des idées qui permet la mise en application de l'idée innovante au sein du groupe de travail et/ou de l'organisation (Kanter, 1988). Ce modèle va dans le sens de plusieurs auteurs considérant que le processus d'innovation commence par la production d'une idée créative à la fois nouvelle et utile pour l'organisation (Amabile et al., 1996 ; Kanter, 1988 ; Picci & Battistelli, 2008 ; Scott & Bruce, 1994b). Cependant, ces différentes étapes ne se succèdent pas toujours dans le même ordre lorsque l'innovation est complexe (Ebbers & van Dijk, 2007). Les innovations plus complexes sont aussi le fruit d'équipes avec une variété de connaissances, compétences et des rôles de travail spécifiques. Ceci souligne l'importance de mesurer le processus d'innovation sur plusieurs niveaux d'analyses : individuel, équipe et organisationnelle (Anderson et al., 2004 ; Battistelli et al., 2013).

5.3 Climat d'innovation dans l'équipe, un antécédent du comportement innovant au travail

Leonard-Barton (1995), pionnière en matière d'innovation a très tôt insisté sur le fait que les normes et les valeurs d'une organisation conditionnent la création et le renouvellement des compétences centrales qui passent par l'apprentissage organisationnel et par la question de la créativité au sein des groupes. Le climat d'innovation plus spécifiquement est en lien avec les conduites innovantes. Le modèle de référence du climat innovant au travail de West (1990) définit quatre facettes du climat d'innovation au travail : la vision (clarification et partage des objectifs de l'équipe), la participation aux prises de décisions, l'orientation dans l'exécution des tâches, et le soutien à l'innovation. Ces quatre facteurs sont les plus souvent associés aux comportements innovants (West & Anderson, 1996 ; West & Farr, 1990). En effet, un climat organisationnel propice à l'innovation est une condition essentielle pour engager les employés innovants à mettre en œuvre leurs idées inédites (Battistelli et al., 2013 ; Scott & Bruce, 1994b).

Le climat d'équipe joue un rôle facilitateur ou inhibiteur sur les performances novatrices des employés (Pohl, 2002 ; West & Anderson, 1996). Une équipe de travail dispose, par définition, de diverses ressources individuelles (*aptitudes, capacités, compétences ou connaissances*), mais c'est avant tout, le processus d'équipe qui détermine le « quand » et le « comment », lors de l'utilisation des ressources individuelles et si « oui » ou « non », elles visent à produire de

l'innovation (Battistelli, 2014). L'équipe de travail est, par conséquent, reconnue comme le point d'émergence de l'innovation qui sera intégré, par la suite, comme une pratique routinière au sein de l'organisation (Anderson & King, 1993 ; King & Anderson, 1990 ; West & Farr, 1990). Par exemple, une étude empirique de Wong, Tjosvold et Liu (2009) montre qu'un climat d'initiative combiné avec la confiance groupale sont positivement reliés à l'innovation des équipes.

Aborder le climat de travail à un niveau groupal est utile afin d'analyser les facteurs favorables à un climat d'innovation au travail. Avant cela, la notion de groupe de travail proximal et de climat d'équipe propice à l'innovation doit être précisés afin d'argumenter la pertinence d'une mesure du climat au niveau de l'équipe. Un groupe proximal fait référence à l'équipe permanente ou semi-permanente dans laquelle l'individu s'identifie le mieux, c'est-à-dire le groupe où les interactions sont fréquentes lors de la réalisation de l'activité de travail, au jour le jour, en collaboration ou bien simplement en travail collectif. Il semble cohérent d'analyser le climat innovant au travail au niveau du groupe proximal de travail, où les individus s'identifient à leur équipe. De plus, il est peu probable qu'un seul et même climat de travail soit partagé à un niveau global de l'organisation et encore moins, lorsque l'organisation est structurellement grande et multipôle (cf., Dansereau & Alutto, 1990).

Anderson et West (1998) proposent une conception intéressante du climat d'équipe centré sur le soutien à l'innovation en distinguant quatre caractéristiques : le temps, le degré de coopération, la valorisation de l'innovation au sein de l'équipe et les ressources offertes aux employés pour l'intégration des nouvelles idées. Parmi les formes concrètes de soutien à l'innovation, nous retrouvons par exemple, la réflexion sur la résolution de problèmes ou l'apport d'aide dans la mise en place et la réalisation des idées novatrices. Lorsque les salariés et les équipes bénéficient d'un climat d'innovation organisationnelle de haut niveau, l'employé heureux sentira le soutien et l'encouragement de l'organisation, et sa capacité à innover sera maximisée (Amabile et al., 1996 ; Oldham & Cummings, 1996). Un climat de travail, où règne la tolérance à la diversité, aux pensées divergentes et à la prise d'initiative est indispensable dans le processus d'innovation (Battistelli, 2014 ; Binard & Pohl, 2013 ; Hoever, van Knippenberg, van Ginkel, & Barkema, 2012 ; La Torre et al., 2012 ; Nystrom, Ramamurthya, & Wilson, 2002).

Le lien a également été établi entre le climat de soutien de l'équipe et les comportements innovants au travail. Ce lien centré sur le support à l'innovation est positivement associé à la génération et la promotion de l'idée (Binard & Pohl, 2014 ; West, 1990). Cependant, la

« réalisation » de l'idée semblerait, pour sa part, dépendre d'autres facteurs comme celui du climat d'initiative. En d'autres termes, le développement de comportements innovants est facilité à condition que le climat organisationnel favorise la prise d'initiatives chez les employés et que les pratiques de soutien formel et informel ainsi que les comportements proactifs soient présents (La Torre et al., 2012). *A contrario*, un climat d'équipe peu propice à l'innovation se caractérise par le rejet ou l'ignorance des idées innovantes. Les individus, au sein d'un climat peu favorable à l'innovation, seraient alors découragés dans leurs tentatives d'apporter des idées et comportements innovants. Enfin, des travaux mesurant le climat d'innovation organisationnelle ont montré qu'il était un facteur contextuel positivement lié à la génération d'idées innovantes (Ren & Zhang, 2015) et au comportement innovant (Yu, Yu, & Yu, 2013).

Pris dans leur ensemble, ces travaux soutiennent l'hypothèse suivante :

H1 : un climat propice à l'innovation au sein de l'équipe de travail est positivement lié à la génération, la promotion et la réalisation d'idées relatives aux comportements innovants au travail.

5.4 Soutien du leader à l'innovation, un antécédent du comportement innovant au travail

Selon Ambrose et Schminke (2003), les subordonnés perçoivent leur supérieur hiérarchique comme l'autorité qui représente l'organisation, mais également comme un partenaire d'échange à part entière. Ce paradoxe du rôle de leader tient au fait que celui-ci entretient une relation quotidienne et plus ou moins amicale avec ses subordonnés. Alors qu'officiellement, il est chargé de la mise en œuvre des stratégies, des décisions, des procédures et des pratiques organisationnelles (Whitener, 1998). Des travaux ont montré que le subordonné accorde plus de confiance et se sent plus redevable envers son supérieur, s'il juge ce dernier respectueux, sincère et équitable (Lind, 2001 ; Tyler & DeGoey, 1996).

Les caractéristiques des leaders ont souvent été considérées comme la clé de voûte dans le développement de comportements innovants chez leurs subordonnés. Un responsable favorable à la prise d'initiative, et qui fait régner un climat de tolérance à la diversité de pensées, est indispensable dans le processus d'innovation (Hoever et al., 2012 ; Nystrom et al., 2002). Un leader favorable à l'innovation encourage également la prise de risque, l'autonomie et le développement de comportements innovants (Graen & Scandura, 1987). *A contrario*, un leader qui favorise des

attitudes défaitistes au travail limite, chez les membres de son équipe, la confiance envers le potentiel du groupe et réduit la volonté d'innover au sein de l'équipe (Rousseau & Aubé, 2014). En réalité, au-delà de la qualité du projet, les caractéristiques de l'entrepreneur au niveau du leadership, ainsi que ses compétences managériales, sont essentielles pour faire face aux risques du processus d'innovation et pour parvenir à la réussite, en particulier dans les petites et moyennes entreprises (Marchesnay, 2014). Les travaux relatifs au leadership à l'empowerment (Zhang & Bartol, 2010) ont montré que ce type de leadership avait un effet positif sur l'autonomisation psychologique, qui à son tour influençait l'engagement dans le processus créatif. Ces auteurs ont montré en particulier que le soutien à l'innovation par les leaders avait modéré le lien entre l'autonomisation psychologique et l'engagement dans le processus créatif. D'autres travaux relatifs à la qualité des échanges leader-membres (Montani, 2013 ; Reuters, van Engen, Vinkenbunrg, & Wilson-Evered, 2008) ont mis en évidence les liens entre LMX et comportements innovants. Reuters et al. (2008) ont montré une relation significative entre le leadership transformationnel et le comportement innovant au travail dans quatre hôpitaux australiens. Les recherches de Montani (2013) ont permis de préciser les liens entre deux types de leadership (transformationnel et transactionnel) et l'apparition de comportements innovants au travail. Selon cet auteur, le leadership transformationnel est fortement lié à la première phase du modèle de Janssen, « *génération* » tandis que, le leadership transactionnel est lié davantage à la dernière phase, la « *réalisation* ». En d'autres termes, ces deux types de leadership stimulent la production et l'implantation de nouveaux comportements dans l'équipe. Le leader qui soutient l'innovation dans son équipe, joue par conséquent un rôle, plus ou moins grand, dans l'émergence des capacités d'innovation auprès de ses membres.

Dans la continuité de ces résultats sur les effets du LMX (Montani, 2013 ; Reuters et al., 2008) et du soutien du leader à l'innovation (Zhang & Bartol, 2010) sur l'innovation, nous avançons une deuxième hypothèse :

H2 : Le soutien du leader à l'innovation est lié positivement à la génération, la promotion et la réalisation d'idées relatives aux comportements innovants au travail.

5.5.1 Bien-être psychologique au travail (BEPT) en tant que médiateur entre le climat d'innovation dans l'équipe, le soutien du leader à l'innovation, et le comportement innovant au travail

De manière générale, les nombreuses études rassemblées par Lyubomirsky et al. (2005) sur les vertus des affects positifs, notamment en termes de performance au travail indiquent qu'avec le bien-être s'améliorent la santé, la coopération, la créativité, l'engagement, et la performance globale. Dans le monde du travail, la psychologie positive propose une approche innovante du bien-être psychologique contextualisée, ce qui a permis de développer le concept de bien-être psychologique au travail (BEPT), ce dernier étant clairement définissable (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Dagenais-Desmarais (2010) caractérise le BEPT comme une expérience subjective positive à connotation principalement eudémonique (Ryan & Deci, 2001), comprenant cinq composantes : l'adéquation interpersonnelle au travail (vivre des relations positives avec les personnes dans le cadre de son travail) ; l'épanouissement dans le travail (perception de l'accomplissement d'un travail signifiant et stimulant, et permettant de s'y réaliser en tant qu'individu) ; le sentiment de compétence au travail (« sentiment d'efficacité sur son environnement, ce qui stimule la curiosité, le goût d'explorer et de relever des défis. » (Laguardia & Ryan, 2000, p. 285) ; la reconnaissance perçue au travail (se sentir apprécié pour son travail et sa personnalité dans l'organisation) ; la volonté d'engagement au travail (contribuer au bon fonctionnement et au succès de l'organisation). Les résultats obtenus grâce à cette échelle confirment l'hypothèse d'un construit à part entière du bien-être au travail, ainsi que la nécessité d'utiliser des outils de mesure spécifiques (Creusier, 2013). Par exemple, les recherches de Gilbert, Dagenais-Desmarais, et Savoie, (2011) montrent qu'une personne dans un état de bien-être psychologique au travail, se sent sereine, en paix avec elle-même et équilibrée émotionnellement ; elle apprécie son travail et ses réalisations, elle a le désir et l'ambition de s'engager, de s'impliquer dans son travail ; elle est à l'écoute d'autrui, se sent appréciée et aimée, et entretient de belles relations avec son entourage au travail.

Concernant les liens entre le bien-être et l'innovation, les travaux de Rasulzada & Dackert (2009) suggèrent que le bien-être psychologique général en termes d'enthousiasme, d'optimisme et le sentiment d'être plus heureux globalement sont liés à la créativité et à l'innovation organisationnelle perçue par les employés. La croissance personnelle et organisationnelle est en

lien avec la créativité qui peut conduire à l'émergence de nouveaux défis (Amabile, 1996). L'état de bien-être psychologique serait lié aux comportements créatifs (Csikszentmihalyi, 1999). Dans ce cadre, la théorie « *Broaden and build* » (Fredrickson, Cohn, Coffey, Pek, & Finkel, 2008 ; Fredrickson, & Joiner, 2018) a mis en évidence que les émotions positives et le bien-être produisent une spirale positive source d'ouverture et de créativité. Fredrickson et ses collaborateurs montrent que les affects positifs favorisent un état d'espoir qui vise à « élargir et construire », dans lequel les capacités cognitives les compétences sont développées. Burel (2019, p. 444) indique par exemple que le bien-être conduit à des ressources cognitives comme l'amélioration de la créativité (Bodenhausen, Kramer, Süsler, 1994) ou de la capacité à résoudre des problèmes cognitifs (Lyubomirsky, Boehm, Kasri, & Zehm, 2011), ou à l'augmentation de ressources sociales

De nombreux travaux indiquent qu'un climat de travail positif génère du bien-être (e.g., Desrumaux et al., 2015). D'autres travaux indiquent qu'un climat d'innovation organisationnelle est positivement associé au comportement innovant (Yu, Yu, & Yu, 2013 ; Ren & Zhang, 2015). Une recherche de Huang (2017) a montré que lorsque le climat d'innovation de l'organisation est élevé, la relation entre le bien-être des employés et le comportement innovant est renforcée. Etant donné d'une part que les climats d'équipe propices à l'innovation favorisent le bien-être et que ces climats soutenant l'innovation favorisent l'apparition de comportements innovants au travail (Battistelli, 2014 ; Binard & Pohl, 2013 ; Hoever, van Knippenberg, van Ginkel, & Barkema, 2012 ; La Torre et al., 2012 ; Nystrom, Ramamurthya, & Wilson, 2002 ; Yu, Yu, & Yu, 2013 ; Ren, & Zhang, 2015), on suppose que :

H3 : Le bien-être psychologique au travail a un rôle médiateur dans la relation entre le climat d'équipe propice à l'innovation, et le comportement innovant au travail.

Des travaux ont établi le lien entre la qualité des échanges leader-membre et le bien-être psychologique au travail (e.g., Dose, Desrumaux, Bernaud, & Hellemans, 2019 ; Dose, Desrumaux, Bernaud, & Machado, 2019 ; Hooper & Martin, 2008). Sousa-Poza et Sousa-Poza (2000) ont mis en évidence que, le soutien du leader ainsi que l'exercice d'une activité intéressante et pouvant être réalisée de manière autonome influençaient positivement le bien-être au travail, quel que soit le pays considéré. Par extension, on peut supposer que le soutien du leader à l'innovation peut aussi être source de bien-être. Enfin, la recherche de Huang (2017) a établi le rôle médiateur du bien-

être en montrant que le leadership authentique est positivement lié au comportement innovant via le bien-être des employés. De plus, lorsque le climat d'innovation de l'organisation est élevé, la relation entre le bien-être des employés et le comportement innovant est renforcée, au contraire, elle est affaiblie.

Etant donné que les leaderships (Dose, Desrumaux, Bernaud, & Hellemans, 2019 ; Dose, Desrumaux, Bernaud, & Machado, 2019 ; Hooper & Martin, 2008 ; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000) et par extension le soutien à l'innovation seraient source de bien-être (Huang, 2017) et que le bien-être est lié à l'apparition de comportements innovants au travail (Huang, 2017 ; Montani, 2013), nous avançons l'hypothèse suivante :

H4 : Le bien-être psychologique au travail a un rôle médiateur dans la relation entre le soutien du leader à l'innovation et le comportement innovant au travail.

La figure suivante de l'étude 4 récapitule les variables testées dans cette étude.

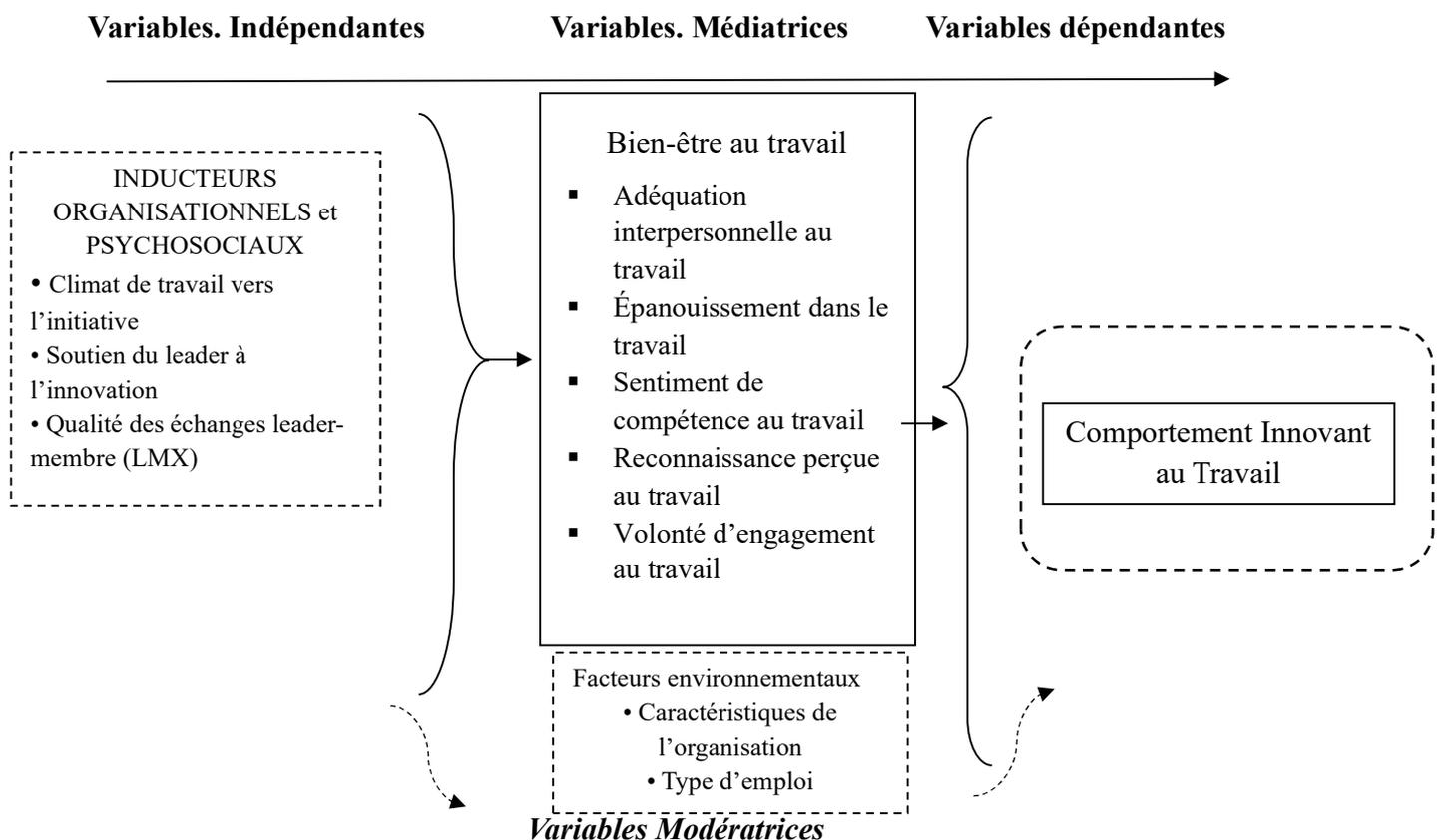


Figure 5

Modèle hypothétique prévisionnel explicatifs des comportements innovants et prosociaux au

travail

In fine, la figure 5 de l'étude 4 récapitule les hypothèses en intégrant le rôle médiateur du BEPT entre le climat innovant dans l'équipe de travail et le soutien du leader à l'innovation sur le comportement innovant au travail (CIT).

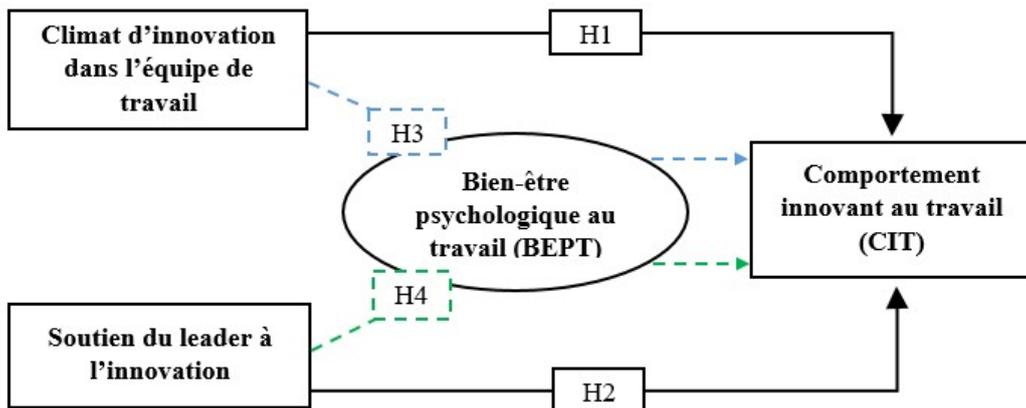


Figure 6

Modèle hypothétique et hypothèses de l'étude 4

Les hypothèses seront testées successivement et les tests de médiations seront effectués séparément pour chaque médiateur au moyen de la méthode de Hayes et Preacher (2014).

5.6 Méthode

5.6.1 Contexte de l'étude

Les données ont été recueillies auprès d'une population de salariés français dans le secteur bancaire. Un questionnaire auto-administré a été diffusé dans ce secteur.

5.6.2 Questionnaire et échelles de mesure

L'outil de mesure était un questionnaire auto rapporté composé de 51 items regroupant 4 échelles validées et 8 questions factuelles (genre, âge, sexe, ancienneté...). Aux 51 items étaient associés des échelles de type Likert à 6 degrés allant de 1 « *pas du tout d'accord* » à 6 « *tout à fait* ».

d'accord ». De façon à minimiser les biais et à neutraliser l'impact de l'ordre des échelles dans le questionnaire, nous avons fait varier les instructions et l'ordre de présentation des échelles afin de minimiser les biais de réponses (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2000).

Le soutien à l'innovation du « Team Climate Inventory » d'Anderson et West (1998). Cette sous-dimension comprenait 8 items mesurant la perception des participants sur le soutien de leur équipe dans le développement et l'implantation d'idées innovantes. Exemple d'item, « *Les membres de mon équipe coopèrent pour aider à développer et à appliquer de nouvelles idées* ». Cet inventaire a fait l'objet de nombreuses validations psychométriques satisfaisantes. L'alpha de Cronbach était de .94.

Le soutien du leader à l'innovation. L'échelle de Montani (2013) était composée de 9 items mesurant la perception des participants sur le soutien du leader dans le développement et l'implantation d'idées innovantes (e.g., « *Dans mon équipe de travail, mon supérieur met à disposition des ressources pour transformer de nouvelles idées en applications utiles* »). L'alpha de Cronbach était de .97

L'échelle du comportement innovant au travail de Janssen (2000). Elle est composée de 9 items mesurant les trois phases du comportement innovant comprenant chacune trois items : Pour la génération d'idées (e.g., *Je suis capable d'imaginer des solutions originales à des problèmes de mon travail* », la promotion d'idées (e.g., « *Je suscite auprès des membres de l'entreprise, l'enthousiasme pour des idées innovantes* ») et pour la réalisation d'idées (e.g., « *Je suis capable de transformer les idées innovantes en applications utiles* »). L'unidimensionnalité de l'échelle a été testée et confirmée (e.g., Battistelli et al., 2013). L'alpha de Cronbach pour cette échelle était de .90

L'Indice de bien-être psychologique au travail. L'indice de bien-être (Dagenais-Desmarais, 2010 ; Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011) a été utilisé dans sa version originale française en 25 items randomisés. L'échelle était divisée en 5 dimensions mesurant le BEPT : l'adéquation interpersonnelle au travail, « *J'apprécie les gens avec qui je travaille* » ($\alpha = .90$) ; l'épanouissement au travail, « *J'aime mon travail* » ($\alpha = .91$) ; le sentiment de compétence au travail, « *Je me sens efficace et compétent dans mon travail* » ($\alpha = .86$) ; la reconnaissance perçue au travail, « *Je sens que mon travail est reconnu* » ($\alpha = .89$) ; et la volonté d'engagement au travail, « *J'ai envie de m'impliquer dans mon organisation au-delà de ma charge de travail* » ($\alpha = .82$). Chaque item était formulé positivement, ce qui correspondait à la définition du bien-être au travail. De plus, tous les

énoncés commençaient par le pronom personnel « *je* », afin d'obtenir le jugement personnel du répondant. Le score total du BEPT était calculé par la moyenne des cotes pour chaque dimension. La validité de construit de cette conceptualisation unidimensionnelle était satisfaisante, ainsi que la validité convergente et divergente de l'instrument. L'alpha de Cronbach pour cette échelle était de .95.

A la fin du questionnaire, une question était insérée de manière à permettre aux participants de partager une expérience d'innovation s'ils le souhaitaient : « Souhaitez-vous partager une expérience, ou vous avez eu un comportement innovant dans votre travail ? ». Les verbatims des participants étaient alors recueillis.

5.6.3 Participants de l'étude 4

Les salariés du secteur bancaire ayant complété le questionnaire faisaient partie d'une direction régionale et du siège d'une des directions métiers d'un grand groupe bancaire ou d'une grande entreprise du secteur bancaire français. L'approche de la direction régionale et du siège d'une des directions métiers d'un grand groupe bancaire a été réalisée en interne avec accord de la direction. L'approche des salariés de l'entreprise bancaire privée a été réalisée via un réseau social professionnel. Ces deux grandes entreprises du secteur bancaire français existent depuis de très nombreuses années avec une orientation stratégique tournée vers la clientèle. Au total, sur 197 agents de l'entreprise publique sollicités, 48 ont répondu et, sur 1410 mails envoyés via le réseau social professionnel, 52 ont répondu.

L'âge moyen des 100 participants était de 40 ans ($M = 40,1$; $SD = 12,7$), le plus jeune avait 18 ans et le plus ancien avait 63 ans. L'ancienneté moyenne était de 11 ans et 8 mois ($M = 11,8$; $SD = 11,2$). L'échantillon était composé de 52 femmes (âge : $M = 40,2$; $SD = 12,8$ et ancienneté : $M = 11,8$; $SD = 11,3$) et 48 hommes (âge : $M = 40,0$; $SD = 12,7$ et ancienneté : $M = 11,5$; $SD = 11,0$). L'échantillon comptait 52 % de cadres ou assimilés cadre (22 hommes et 20 femmes), 35 % de non-cadres (4 hommes et 31 femmes), 11 % de cadres supérieurs (7 hommes et 4 femmes) et 2 % apprentis (2 femmes). Au niveau des équipes de travail, 44 répondants faisaient partie d'une équipe comptant 5 à 10 collaborateurs, 28 répondants faisaient partie d'une équipe de moins de 5 collaborateurs, et 28 d'une équipe de plus de 10 collaborateurs.

5.6.4 Méthodes d'analyse

Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse descriptive puis d'analyses de médiations.

5.7 Résultats de l'étude 4

5.7.1 Statistiques descriptives

Les moyennes, écart-types et corrélations bi variées sont présentés dans le Tableau 1. La matrice de corrélation montre un premier niveau de liens entre les quatre variables. Les 6 corrélations sont significatives et positives.

Tableau 1 de l'étude 4

Moyennes, écart-types et corrélations

	Rang	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	1	2	3	4
1 Climat d'innovation dans l'équipe	1-6	3,89	1.09	.94			
2 Soutien du leader à l'innovation	1-6	3,67	1.36	.76**	.97		
3 Comportement innovant au travail	1-6	4,15	.83	.42**	.38**	.90	
4 Bien-être psychologique au travail	1-6	4,56	.79	.54**	.59**	.62**	.95

Note. $N = 100$; Les alphas de Cronbach sont en caractères gras sur la diagonale. ** $p < .001$

Le climat d'innovation dans l'équipe et le soutien du leader à l'innovation sont tous deux corrélés positivement au comportement innovant au travail (respectivement, $r = .42, p < .001$ et $r = .38, p < .001$). Le climat d'innovation au travail est positivement corrélé au bien-être psychologique au travail ($r = .62, p < .001$). Le climat d'innovation dans l'équipe et le soutien du leader à l'innovation sont positivement inter corrélés ($r = .76, p < .001$). Cette corrélation élevée peut être expliquée par le fait que la présence du leader favorisant l'innovation contribue, de fait, au développement d'un climat à l'innovation. Ces deux variables nous semblent néanmoins

complémentaires et faire le choix de l'une d'elles reviendrait à réduire la compréhension des rôles spécifiques de ces facteurs sur les comportements innovants. Dans la mesure où il s'agit de deux inducteurs testés dans les modèles de médiations différents, le choix a été fait de les garder pour appréhender leurs rôles respectifs au regard du bien-être en tant que médiateur et des comportements innovants.

5.7.2 Analyse de médiations

La macro d'Hayes et Preacher (2014) pour SPSS a été utilisée pour tester les relations directes et indirectes au moyen de régressions multivariées et de ré-échantillonnages non-paramétriques. Cette méthode est préférée à la modélisation par équations structurelles compte tenu que le modèle postulé comportait un nombre de paramètres à estimer trop important au regard de l'échantillon disponible (i.e., un ratio nombre de participants/paramètres à estimer supérieur à 1:20) (Kline, 2011). Ainsi, l'approche préconisée permet de décomposer les liens du modèle de médiation. L'effet indirect correspond au produit de liens spécifiques A et B. Le lien C est la somme de l'effet direct et indirect (Preacher & Hayes, 2008). Cette méthode est robuste aux biais de distributions non normales des données (Preacher et Hayes, 2008). Les résultats de médiations du Tableau 2 montrent l'effet médiateur du bien-être psychologique au travail (BEPT). Sur les « Annexes 4 » c'est possible aussi d'apprécier en détails toutes les des effets de médiation qui est provenu de cette étude.

Tableau 2 de l'étude 4

Analyses de médiations entre le climat d'innovation, le soutien du leader à l'innovation, le bien-être psychologique au travail et le comportement innovant au travail

VM	Effet total (lien C)	Effet de la VI sur VM (lien A)	Effet de la VM sur VD (lien B)	Effet direct (lien C')	Effet indirect	Intervalles de confiance LL UL
VI climat d'innovation dans l'équipe						
Bien-être psychologique au travail	.32***	.39***	.58***	.09	.23 ^a	.13 : .37
VI Soutien du leader à l'innovation						
Bien-être psychologique au travail	.23***	.34***	.64***	.01	.21 ^a	.13 : .34

Note. VI = variable indépendante ; VM = variable médiatrice ; VD = variable dépendante ; CI : intervalle de confiance ; LL : niveau inférieur, UL: niveau supérieur a Significatif au seuil de confiance 95% ; rééchantillonnage de $N = 10000$
 $*p < .05$ - $**p < .01$ - $*** p < .001$

D'après le tableau 2, pour le climat d'innovation dans l'équipe de travail (VI 1) et le comportement innovant au travail (VD), les liens A et B sont significatifs ($A = .39, p < .001$ et $B = .58 ; p < .001$). Le lien direct C', entre VI et VD est non significatif ($C' = .09$ ns). L'effet indirect entre le climat et le CIT indique que le BEPT médiate l'effet du climat d'innovation dans l'équipe ($.23, p < .001$). Le lien C confirme un effet total ($C = .32 ; p < .001$). En retirant l'effet indirect de l'effet total (voir lien C'), le climat d'innovation dans l'équipe n'a pas d'influence significative sur le comportement innovant au travail. Autrement dit, le BEPT exerce bien un effet indirect entre le climat d'innovation dans l'équipe et le comportement innovant au travail.

Pour le soutien du leader à l'innovation (VI 2) et le comportement innovant au travail (VD), les liens A et B sont significatifs ($A = .34 ; p < .001$ et $B = .64 ; p < .001$). Le lien direct C', entre VI et VD est non significatif ($C' = .01$, ns). L'effet indirect de la VI sur la VD indique que le BEPT médiate l'effet du soutien du leader à l'innovation sur la VD ($.21 ; p < .001$). Le BEPT médiate l'effet du soutien du leader à l'innovation sur le comportement innovant au travail. Les résultats de médiations du Tableau 3 testent l'effet médiateur des sous-dimensions du bien-être psychologique au travail (BEPT).

Tableau 3 de l'étude 4

Analyses de médiations entre le climat d'innovation, le soutien du leader à l'innovation, les sous-dimensions du bien-être psychologique et le comportement innovant au travail

VM (sous dimensions du bien-être psychologique au travail)	Effet total (lien C)	Effet de la VI sur VM (lien A)	Effet de la VM sur VD (lien B)	Effet direct (lien C')	Effet indirect	Intervalles de confiance LL UL
VI climat d'innovation						
Adéquation interpersonnelle au travail	.32***	.53***	.40***	.10	.21 ^a	.11 : .38
Épanouissement dans le travail	.32***	.49***	.24***	.20**	.11 ^a	.05 : .21
Sentiment de compétence au travail	.32***	.17**	.42***	.24***	.07 ^a	.01 : .18
Reconnaissance perçue au travail	.32***	.48***	.34***	.15*	.16 ^a	.07 : .30

Volonté d'engagement au travail	.32***	.27***	.61***	.15**	.17 ^a	.07 : .28
VI Soutien du leader à l'innovation						
Adéquation interpersonnelle au travail	.23***	.39***	.43***	.05	.17 ^a	.08 : .30
Épanouissement dans le travail	.23***	.41***	.25***	.12*	.10 ^a	.04 : .19
Sentiment de compétence au travail	.23***	.17**	.42***	.15**	.07 ^a	.02 : .15
Reconnaissance perçue au travail	.23***	.50***	.39***	.03	.19 ^a	.09 : .34
Volonté d'engagement au travail	.23***	.22***	.63***	.09	.14 ^a	.06 : .23

Note. VI = variable indépendante ; VM = variable médiatrice ; VD = variable dépendante ;

CI : intervalle de confiance ; LL : niveau inférieur, UL: niveau supérieur

a Significatif au seuil de confiance 95% ; rééchantillonnage de $N = 10000$

* $p < .05$ - ** $p < .01$ - *** $p < .001$

Des analyses de médiations de chaque sous-dimension du BEPT (Tableau 3) ont permis d'apporter plus d'informations sur l'effet médiateur entre les deux variables indépendantes climat d'innovation (soutien du leader à l'innovation) et la variable dépendante et ont montré que l'effet indirect ne concerne pas toutes les sous dimensions.

Pour le climat d'innovation dans l'équipe (VI 1), si les effets indirects des sous-dimensions « Épanouissement dans le travail », « Sentiment de compétence au travail », « Reconnaissance perçue au travail » et « Volonté d'engagement au travail » sont retirées de l'effet total, le climat d'innovation dans l'équipe continue à influencer significativement le comportement innovant au travail ($C' = .20$; $p < .01$ – $C' = .24$; $p < .001$ – $C' = .15$; $p < .05$ – $C' = .15$; $p < .01$, respectivement). En d'autres termes, ces sous-dimensions du BEPT ne médiatisent que partiellement l'effet du climat d'innovation dans l'équipe sur le comportement innovant au travail. *A contrario*, la sous-dimension « Adéquation interpersonnelle au travail » est la seule à exercer un effet indirect complet entre le climat d'innovation dans l'équipe et le comportement innovant au travail ($C' = .10$ ns).

Pour le soutien du leader à l'innovation (VI 2), les sous-dimensions « Adéquation interpersonnelle au travail », « Reconnaissance perçue au travail » et « Volonté d'engagement au

travail » médiatisent complètement l'effet du soutien du leader à l'innovation sur le comportement innovant au travail ($C' = .05$ ns – $C' = .03$ ns – $C' = .09$ ns, respectivement). Les deux autres sous-dimensions « Épanouissement dans le travail » et « Sentiment de compétence au travail » ne médiatisent que partiellement l'effet du soutien du leader à l'innovation sur le comportement innovant au travail ($C' = .12$; $p < .05$ et $C' = .15$; $p < .01$, respectivement).

Pour terminer, un regroupement des témoignages de participants a été réalisé, en réponse à la question « Souhaitez-vous partager une expérience, où vous avez eu un comportement innovant dans votre travail ? » (Verbatims des participants). Les réponses peuvent être regroupées dans les deux catégories identifiées par Damanpour (1991) : deux innovations techniques et six innovations administratives. Un exemple d'innovation technique était l'intégration d'enseignement supérieur : *intracting + transition énergétique* ». Un exemple d'innovation administrative était la « Création d'un simulateur (tableur Excel) permettant de calculer la retraite des fonctionnaires pour donner suite à la réforme des retraites ».

5.8 Discussion de l'étude 4

Cette étude, ancrée dans la perspective eudémoniste, appréhende le bien-être psychologique (BEP) en termes de motivation individuelle et de recherche de fonctionnement optimal (Ryan & Deci, 2001). Considérant le bien-être comme un mécanisme incontournable pour faciliter l'émission du comportement innovant, cette recherche visait à mesurer son rôle intermédiaire entre le climat d'innovation dans l'équipe, le soutien du leader à l'innovation, et le comportement innovant au sein de deux organisations bancaires.

Un premier levier essentiel à l'innovation est le climat d'innovation dans l'équipe qui est significativement lié au comportement innovant au travail. Vérifiant l'hypothèse 1, les résultats de l'étude vont dans le sens de travaux montrant que, des conditions positives de climat de motivation et d'ouverture sont nécessaires pour que les différentes facettes de l'innovation puissent émerger (Battistelli, 2014 ; Binard & Pohl, 2013 ; Hoever, van Knippenberg, van Ginkel, & Barkema, 2012 ; La Torre et al., 2012 ; Nystrom, Ramamurthya, & Wilson, 2002). Nos résultats vont aussi dans le sens de travaux antérieurs montrant que le climat d'innovation organisationnelle était un facilitateur, non seulement de la génération d'idées innovantes (Ren & Zhang, 2015) mais du comportement innovant dans son ensemble (Yu, Yu, & Yu, 2013).

Un second levier essentiel est le soutien du leader à l'innovation. Un ensemble de travaux a montré les effets du LMX (Montani, 2013 ; Reuters et al., 2008) sur l'innovation et dans la lignée des travaux sur le soutien du leader à l'innovation (Zhang & Bartol, 2010), la présente étude questionnait l'effet de ce type de leadership sur la génération, la promotion et l'application des idées. Confirmant l'Hypothèse 2, le soutien du leader à l'innovation impacte bien la génération, la promotion et la réalisation d'idées relatives aux comportements innovants au travail. Ce résultat vient compléter les rares travaux (Zhang & Bartol, 2010) en confirmant que le leader soutenant l'innovation dans son équipe joue un rôle dans l'émergence des capacités d'innovation auprès de ses membres.

Partant des travaux de Fredrickson et al. (2018) et Fredrickson et Joiner (2008) établissant que le bien-être émotionnel, et les émotions positives engendrent une pensée flexible et créative ainsi qu'une approche centrée sur la résolution des problèmes, qui s'accroissent et établissent des ressources psychologiques, physiques et sociales durables, nous avons considéré que le BEPT jouerait un rôle central en tant que mécanisme explicatif de l'émergence des comportements innovants. Les résultats ont montré l'effet du BEPT en tant que médiateur entre, d'une part, le climat d'innovation dans l'équipe et d'autre part, le comportement innovant au travail. Vérifiant l'hypothèse 3, les résultats ont montré que le BEPT exerce un effet indirect complet entre le climat d'innovation dans l'équipe sur le comportement innovant au travail. Ces résultats corroborent ceux de Rasulzada & Dackert (2009). Un climat de travail propice à l'innovation avec le soutien de l'équipe et du leader est lié au bien-être psychologique au travail.

Enfin, vérifiant l'hypothèse 4, le BEPT a également joué un rôle médiateur entre, d'une part, le soutien du leader à l'innovation et d'autre part, le comportement innovant au travail. Ces résultats vont dans le sens de travaux antérieurs montrant une relation significative entre le LMX et le bien-être psychologique au travail. Plusieurs études ont montré que la qualité des échanges entre leader et membre (LMX) était génératrice de bien-être (Dose, Desrumaux, Bernaud, & Hellemans, 2019 ; Dose, Desrumaux, Bernaud, & Machado, 2019 ; Hooper & Martin, 2008). Par extension, la présente étude s'interrogeait cependant sur l'effet de médiateur potentiel du bien-être entre cette fois le soutien du leader à l'innovation et le comportement innovant. L'intérêt de l'étude a été de montrer que le soutien du leader à l'innovation est non seulement générateur de bien-être mais que ce dernier est une condition en tant que médiateur pour faire émerger des comportements innovants au travail.

En complément, des médiations ont concerné les sous-dimensions du BEPT et ont révélé que l'effet total du BEPT, en tant que médiateur, ne concerne pas l'ensemble de ses sous-dimensions. En effet, l'adéquation interpersonnelle au travail est la seule dimension qui médiatise complètement l'effet du climat d'innovation dans l'équipe sur le comportement innovant au travail. Pour le soutien du leader à l'innovation, l'adéquation interpersonnelle au travail, la reconnaissance perçue au travail et la volonté d'engagement au travail médiatisent complètement le lien avec le comportement innovant. Les calculs de médiations par les sous dimensions du bien-être ont mis en évidence que le climat d'innovation dans l'équipe a un effet significatif direct sur le comportement innovant au travail, pour les sous-dimensions : « Épanouissement dans le travail », « Sentiment de compétence au travail », « Reconnaissance perçue au travail » et « Volonté d'engagement au travail ». Ce résultat confirme la portée de l'hypothèse 1 sur le lien entre un climat propice à l'innovation au sein de l'équipe de travail a un lien positif avec le comportement innovant au travail et montre que, pour certaines sous dimensions du bien-être, le mécanisme explicatif s'efface au profit d'un lien fort entre climat et innovation. Pour ce qui est du soutien du leader à l'innovation, les sous dimensions « épanouissement dans le travail » et « sentiment de compétence au travail » exercent bien un effet indirect mais continuent à impacter aussi directement l'effet du soutien du leader à l'innovation.

5.9 Limites et implications pour la recherche

Cette étude indique que le bien-être représente un mécanisme incontournable pour que les comportements innovants et créatifs se développent dans les organisations et dans la mesure où le climat d'innovation et le soutien du leader à l'innovation sont développés. L'influence du bien-être psychologique au travail sur chaque facette du comportement innovant (génération, promotion et réalisation de l'idée) devrait donc être prise en compte à l'avenir notamment lorsque l'on veut prédire l'innovation à partir du climat à l'innovation et du soutien du leader à l'innovation (équipe et leader). Il serait intéressant d'inclure une mesure du climat de prise d'initiative, identifié comme un antécédent de la « réalisation » de l'idée (Montani, 2013). En effet, un climat propice à la prise d'initiative peut-être une source importante d'explication des comportements innovants au travail. L'identification du type de leadership peut aussi être une source d'information importante dans l'émergence de comportement innovant.

Les comportements innovants n'ayant pas été décrits, il sera intéressant de mener des entretiens afin de comprendre précisément la manière dont le climat et leadership deviennent des leviers lorsque le bien-être est ressenti. Par exemple, l'étude d'Attour et Chaupain-Guillot. S (2020, p 195) a ciblé l'e-gouvernement défini « comme le processus de mise en œuvre, de diffusion et d'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans l'administration publique en vue de mettre en place des formes novatrices d'information et de prestation de services publics (OCDE, 2003) ». Elles expliquent la mise en œuvre du site Web et le développement des services de e-gouvernement. La manière dont le bien-être exerce un rôle facilitateur sur les innovations sera alors à prendre en compte.

Premièrement, les réponses auto rapportées dans un questionnaire suscitent un biais de désirabilité sociale. Cela peut entraîner un problème de variance commune entre les réponses (Lindell & Whitney, 2001). Comme explicité dans la partie méthode, nous avons pris des mesures pour tenter de limiter les biais. Deuxièmement, l'échantillon est limité même s'il est homogène, et un nombre plus important de participants permettrait de comparer par exemple les différents niveaux de métiers par exemple au sein des deux populations d'étude. De ce fait aussi, les filières métiers n'ont pas pu être contrôlées, faute de participants suffisants. Le secteur bancaire est plutôt reconnu comme procédurier avec beaucoup de règles et de méthodes. En dépit de la moindre reconnaissance et valorisation des comportements innovants au sein des collectifs de travail bancaire, il serait intéressant de comparer une filière qui dispose d'une meilleure acceptation de l'innovation dans son activité (par exemple : la filière relation client/commercial/marketing qui sollicite plus de comportement créatif et innovant avec une filière juridique qui est très procédurière). En outre, la proportion de 63% de cadres, représentative du secteur bancaire composé majoritairement de « gradés » et de « cadres », peut constituer une limite en termes de validité externe de l'étude. Troisièmement, la méthode du questionnaire devrait être complétée par des entretiens individuels ou collectifs ou encore l'observation en situation réelle de résolution de problème.

Enfin, pour les futures recherches, il serait important de prendre en considération les recommandations de Pohl et Binard (2014) sur la relation entre les barrières à l'innovation (taille et âge de l'organisation, secteur d'activité et orientation stratégique de l'entreprise) et le comportement d'innovation. De plus, il a été observé que la rupture du contrat psychologique permet justement parfois de libérer des comportements innovants en termes de génération et

d'implémentation (Niesen et al., 2018). Il est possible que cette rupture soit en lien avec une recherche de mieux-être chez le salarié. Cette rupture permettant sans doute de retrouver du bien-être et correspondant à une prise d'autonomie peut être source d'innovation. Ces idées seront à explorer.

5.10 Implications pratiques

Le bien-être psychologique est considéré, de plus en plus, comme un facteur favorisant la performance (Dagenais-Desmarais, 2010). La présente étude montre que les inducteurs des comportements innovants sont multiples, mais l'effet de certains inducteurs est efficace à condition que les salariés ressentent une bonne santé psychologique. L'influence directe et indirecte du bien-être psychologique au travail sur les comportements innovants permet d'argumenter en faveur d'une intégration de ce facteur au sein des politiques d'innovation. La compréhension des pistes sous-tendant la génération de comportements innovants suppose un management organisationnel adapté auprès des individus. Instaurer un climat d'équipe qui laisse des marges de manœuvre, encourage l'innovation et accompagner par un leadership adapté, évolutif sont donc des conditions essentielles pour que soient mises en place les conditions de l'innovation. Ces conditions reposent sur un climat favorable, des échanges ouverts et des processus qui permettent l'adaptation dans l'institution. Ceci renvoie à l'importance d'une perspective d'étude multiniveau et intégrée des différentes phases du processus d'innovation (Battistelli, 2014).

5.11 Conclusion

Cette recherche montre l'effet médiateur du bien-être psychologique au travail dans les relations entre le climat d'innovation dans l'équipe, le soutien du leader à l'innovation et, le comportement innovant au travail. Sur les plans organisationnels et individuels, le bien-être psychologique au travail s'avère être un levier crucial pour le développement et l'innovation. Les recherches sur les comportements innovants et le bien-être psychologique dans les organisations sont importants, tant pour ses implications au niveau, scientifique, organisationnel, qu'individuel. En outre, la promotion d'un climat de travail oeuvrant pour le bien-être et le soutien à l'innovation au sein des organisations sont des conditions initiales à développer. Une entreprise qui promeut ce

type de climat et de comportement positif présentera une réelle valeur ajoutée sur le marché du travail.

Discussion générale de la thèse

Cette thèse s'achève avec des résultats issus des populations de travailleurs insérés dans les organisations de travail et leur contexte de travail différents les uns des autres au travers des quatre études. Initialement, l'objectif dans le cadre de la CIFRE était de voir comment notre modèle serait validé et comment les variables fonctionneraient avec une population d'une seule organisation de la métallurgie. Nous avons vu que le projet a pris une ampleur sortant du cadre de l'entreprise. Le contrat de subvention CIFRE a permis de servir de base à quelques passations dans l'entreprise « X » du secteur de la sidérurgie. Cependant, les passations d'autres outils dans le même temps par un cabinet commandité par l'entreprise ont eu pour conséquences de limiter pour nous la possibilité de réaliser des passations en grand nombre chez « X ». Le déroulement de la thèse s'en est trouvé modifié, notamment les passations de grandes ampleurs au niveau de notre entreprise commanditaire, « X », ont rencontré quelques blocages liés au fait qu'il n'était pas possible de faire passer plusieurs questionnaires différents dans une même période pouvant s'étaler sur 18 mois aux salariés d'« X ». Le blocage le plus important a été celui de l'acceptation de faire passer le questionnaire sur certains sites, après le passage de ce cabinet. Les décisions et les tentatives de régulation pour réaliser les passations n'ont pas eu l'impact désiré. De ce fait, nous avons vu saisi l'opportunité de travailler avec d'autres organisations et de voir comment notre modèle pouvait fonctionner dans ces autres organisations de travail

La première étude (étude 1) a donc porté sur la société « X » avec la CIFRE, mais les trois études suivantes (études 3, 4 et 5), les résultats ont été diversifiés par la participation de plusieurs collaborateurs venu d'autres organisation de de travail. Ces organisations que porté sur d'autres organisations ayant leur propre contexte socioéconomique. Nous avons dû faire le choix de cette diversification afin d'enrichir notre thèse par d'autres échantillons présentant une diversité d'expériences des travailleurs dans d'autres organisations et afin de combler la baisse participation à la première étude.

Globalement, les résultats de cet ensemble d'études vont dans le sens d'une validation de notre modèle et de ses variantes. Dans la première étude, le bien-être au travail s'est avéré être lié avec une partie des variables pressenties dans notre modèle : motivation, satisfaction des besoins psychologiques et comportement innovant. Avec les résultats de l'analyse de régression, la motivation et la satisfaction des besoins psychologiques semble avoir joué un rôle très important

sur cet échantillon de la sidérurgie. Sur cette même étude, nous observons la résistance au changement est négativement corrélée avec la prosocialité et la satisfaction des besoins psychologiques. La motivation et le bien-être sont corrélés avec le comportement innovant. En revanche, les liens ne sont résultats significatifs sur cette population de la sidérurgie avec les autres inducteurs tels que le LMX, Charge de travail, Climat de travail.

Les objectifs de l'étude 2 étaient de cerner les facteurs qui pourraient intervenir dans l'émission des comportements innovants au travail, et de tester le rôle de la satisfaction des besoins psychologiques en tant que médiateur vers le comportement innovant. Ainsi avec l'analyse de régressions, un effet significatif positif a été constaté quand le climat d'équipe est testé vers la satisfaction des besoins psychologiques. La deuxième variable consistant en la qualité des échanges entre leader et membre (LMX) a un effet positif sur les comportements innovants au travail. Dans cette même étude, les résultats montrent, l'effet négatif de la résistance sur les comportements innovants.

Concernant la troisième étude, nous avons pu voir les effets d'un environnement organisationnel favorable sur l'innovation, en testant des variables organisationnelles et notamment les relations significatives du climat vers l'initiative et la satisfaction de besoins psychologiques dans la prédiction du comportement innovant. Concernant les interactions du supérieur vers l'employé, nous avons pu identifier la corrélation positive entre les échanges leader-membre LMX et la satisfaction de besoins psychologiques.

Pour la quatrième étude publiée, les liens significatifs sont trouvés entre les variables du climat d'innovation, du soutien du leader, d'une part et le comportement innovant et le bien-être au travail, d'autre part. Les données récoltées nous ont permis d'analyser la médiation selon la méthode de Hayes et Preacher (2014). Le modèle indique un lien positif entre le climat d'innovation dans l'équipe et le comportement de travail avec un effet indirect médiateur du bien-être au travail. Le lien entre le soutien du leader et le comportement innovant est significatif. Quant à la variable bien-être au travail, ses sous dimensions dans cette quatrième étude ont été analysées séparément pour comprendre leur enjeu pour le climat vers l'initiative et son soutien du leader.

Malgré le taux de participation relativement faibles pour certaines études, la variété des échantillons et le test des variables choisies dès le début du projet de thèse nous amène à penser que ce modèle hypothétique de départ est viable. Les résultats viennent enrichir et apportent une petite contribution à la recherche relative aux comportements innovants et au bien-être. La thèse

confirme la nécessité d'un adossement et d'un feedback entre les théories, les modèles qui incluent plusieurs théories et leurs applications dans le champ des entreprises. Il est par ailleurs nécessaire de compléter par de nombreuses observations de terrain pour bien comprendre les phénomènes et afin de pouvoir proposer de nouvelles hypothèses. Il est vrai que le cadre initial a été changé (recherche prévue avec une seule organisation : « X ») mais, ces changements font partie intégrante du vécu des entreprises qui éprouvent de nos jours, le besoin de multiplier les diagnostics face aux textes de lois et aux injonctions du toujours plus. Elles rencontrent cependant des limites au niveau du temps que les salariés peuvent accorder au remplissage des questionnaires. Les choix et les priorités sont à penser dans le cadre de stratégies de développement et les démarches, outils et leurs validités sont aussi à vérifier pour faire avancer l'entreprise et pour concrétiser les résultats et les transformer en plans d'actions. Ces changements nous ont finalement amenée à diversifier les opportunités de recherches et les populations à cibler tout en nous initiant à l'accompagnement de travaux de mémoires de recherche d'étudiants qui ont collaboré dans ces projets. Ils ont pu s'appuyer sur notre modèle initial, nos outils de mesures et ont pu participer aux recherches.

Lors de la conception de ce projet et parmi les hypothèses générées à partir des observations du quotidien des travailleurs et des organisations, les variables étudiées au long de ce travail ont été choisies pour tenter de prédire à la fois l'innovation et la qualité de vie de façon pertinente.

Dans la dernière étude, on observe finalement un glissement du statut de la variable dépendante, le bien-être au travail (d'un statut de VD vers un statut de médiateur) pour tenter de mieux expliquer le Comportement Innovant, qui reste la variable essentielle de cette thèse. Dans la première étude, c'était une variable directement liée à la motivation et la satisfaction des besoins psychologiques. Dans la dernière étude, nous pouvons confirmer son lien avec le climat de travail, en plus d'exercer un effet indirect sur le climat de travail et entre le climat d'innovation. Le bien-être sur cette même étude a médiatisé l'effet du Soutien du Leader sur le comportement Innovant au travail.

La variable dépendante Comportement Innovant au Travail a été présente et testée au long de ces quatre études. Il s'est avéré qu'elle était corrélée positivement avec d'autres variables, qu'elle était reliée dans les modèles de médiation avec le climat d'innovation, la satisfaction des besoins et le soutien du leader. Ces données justifient l'importance de cette variable pour des plans d'interventions organisationnels et pour d'autres recherches.

La variable relation entre Leader et Membre, dite LMX dans les études 2 et 3, est corrélée

positivement et présent des effets dans les analyses de régressions. Les résultats montrent l'importance considérable du management et de l'évolution des relations entre le manager et chacun de ses subordonnés. La relation de subordination initiale entre salariés et cadre doit nécessairement évoluer vers des échanges d'information et passer d'une relation hiérarchique classique à une relation de confiance permettant une prise d'autonomie et la prise d'initiatives qui mèneront plus tard à des conceptions nouvelles et à de l'innovation.

Parmi les variables indépendantes, le climat de travail vers l'initiative s'est avéré être un atout supplémentaire pour optimiser l'explication des comportements innovants. Les échantillons analysés ont mis en évidence le rôle du climat de travail vers l'initiative. Ce climat génère bien une envie de pouvoir expérimenter cet esprit d'innovation et/ou de le vivre. Comme la variable du Soutien du Leader, le climat de travail vers l'initiative qui s'est montré complémentaire au climat favorisant le Comportement Innovant. Tout ce chemin parcouru lors de ce travail de thèse donne sens à l'idée que les organisations de travail, doivent soutenir et appuyer la capacité que toutes les ressources humaines de l'entreprise et tous les individus ont d'innover et mettre en place les moyens de remédier à l'insécurité (Niesen et al., 2018).

La satisfaction de besoins psychologiques et ses sous dimensions, à savoir : le besoin de compétence, le besoin d'autonomie et le besoin d'affiliation, sur l'étude 2, joue un rôle très important en tant que médiateur vers le comportement innovant. Ce rôle médiateur a souvent été mis en valeur notamment pour prédire le bien-être et le succès des individus au travail (Dose et al., 2019). L'individu qui trouve la possibilité d'avoir ses besoins satisfaits, ouvre la voie vers la possibilité de générer de nouvelles idées, de les défendre et de mettre en œuvre tout comportement innovant.

Certaines variables n'ont pas donné de résultats probants. Cela nous donne des pistes pour le futur. Il faut aussi prendre en compte pour choisir et tester les variables les milieux professionnels et les types d'entreprise. Avec d'autres types de population, il est possible que ces variables fonctionnent mais cela reste à tester avec des types d'organisations telles que des hôpitaux, des maisons de retraites, d'organisations où l'objectif n'est, en principe mais cela reste à débattre, pas centré sur la production mais sur l'humain.

Limites de la thèse et pistes de recherche futures

Quelques limites peuvent être identifiées dans cette thèse. Premièrement, les questionnaires auto-rapportés activent le biais de désirabilité sociale chez le répondant, l'amenant à vouloir donner une image qu'il estime bonne de lui-même et ainsi à (sur)valoriser son innovation ou son état de bien-être psychologique. Cela peut entraîner un problème de variance commune entre les réponses (Lindell & Whitney, 2001), qui peut augmenter ou diminuer la force des corrélations.

Ensuite des limites inhérentes à ce travail de thèse en milieu organisationnel doivent être soulignées. La difficulté de réaliser certaines mesures en milieu organisationnel montre qu'une thèse en psychologie du travail est un *challenge* et que les chercheurs en psychologie du travail sont confrontés à des obstacles qui ne sont pas forcément rencontrés dans d'autres sous-disciplines de la psychologie. Le chercheur doit être tenace, avoir de bonnes capacités relationnelles, doit savoir mobiliser le top management, les cadres, les responsables d'équipe et être résilient. Par ailleurs, les différences entre secteurs industriels n'ont pas été prises en compte. Il pourrait donc être utile de comparer notre échantillon à un autre secteur d'activité (dans les services, notamment) adoptant d'autres comportements innovants et d'autres logiques de fonctionnement. En raison de la petite taille de nos échantillons, il n'a pas été possible de comparer les différents secteurs d'activité, ni de déterminer le type de secteur le plus (ou le moins) propice aux CIT et au BEPT. Concentrer l'étude sur une population ciblée, par exemple les travailleurs d'une seule grande entreprise ou d'un groupe d'établissements nationaux, offrirait ainsi des perspectives intéressantes. Dans certaines études, notre échantillon comprend notamment plusieurs types d'entreprises, présentant des environnements de travail et des facteurs de management variés, ou encore des politiques internes, des visions de R&D et d'innovation très différentes. Il aurait été préférable, pour minimiser ces biais, de se limiter à une seule entreprise ; toutefois, le fonctionnement actuel des entreprises rend cette tâche difficile.

Nous avons réalisé des mesures en secteur privé et public mais n'avons pas réellement comparé ces deux secteurs. La thèse a, de plus porté sur des échantillons de différents métiers mais nous ne pouvons dire si les échantillons étaient représentatifs de chaque profession.

Bien que notre modèle de thèse s'intéresse aux inducteurs des comportements innovants et

prosociaux, nous avons surtout travaillé sur les comportements innovants.

Au niveau des limites méthodologiques, une limite concerne le fait d'utiliser des questionnaires auto-rapportés qui peuvent être des sources de biais de désirabilité sociale et d'effet de halo. Les questionnaires auto-rapportés peuvent causer des problèmes de variance commune (Lindell & Whitney, 2001). Afin de limiter les biais de désirabilité et halo, des items inversés ont été utilisés dans la plupart certaines échelles.

Au niveau des devis et plans expérimentaux de nos recherches, nous n'avons pas pu faire d'étude longitudinale et, la présente thèse présente une série d'études transversales. Elles permettent certes de retester la stabilité et la solidité du modèle mais nous sommes conscientes qu'elle ne permet pas de conclure sur la causalité des relations et sur l'évolution des inducteurs des comportements innovants et prosociaux au travail.

Au niveau des traitements statistiques, nous n'avons pas pu tester de modèle en SEM en raison de la taille des échantillons. Aussi la procédure de rééchantillonnage (*bootstrapping*) non paramétrique a paru un choix adapté comparativement à une modélisation par équations structurelles compte tenu du nombre de paramètres à estimer trop important au regard de l'échantillon disponible (i.e., un ratio nombre de participants/paramètres à estimer supérieur à 1:20) (Kline, 2016). La procédure de Hayes et Preacher (2014) de rééchantillonnage non paramétrique (avec 10000 échantillons alternatifs pour cette étude) s'avère robuste aux biais possibles de distributions non normales des données (Preacher & Hayes, 2008).

Bien que les mesures n'aient pas été répétées, la présente thèse a permis d'explorer les liens entre les comportements innovants au travail et les inducteurs ainsi que le bien-être psychologique au travail. Des études longitudinales devront être menées afin de poursuivre la compréhension de ces liens entre les CIT et le bien-être et leurs inducteurs (par exemple, les ressources).

De plus, les variables personnelles pourraient être testées dans cette thèse. En effet, nous savons que la proactivité ou certains big-five peuvent impacter les CIT. De même, les ressources personnelles et organisationnelles peuvent interagir et avoir un effet de spirale positive ou d'un cycle de gain dans la création et / ou la perception des ressources, comme le propose la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 2002). Ce sont sans doute des conditions pour le développement des CIT en complément des inducteurs que nous avons identifiés. Nous espérons poursuivre ces travaux dans des contextes de changement et comprendre aussi comment les organisations s'adaptent aujourd'hui à des modifications majeures de l'organisation du travail

(insécurité, confinements, travail à distance, modifications des relations sociales...). La compréhension de ces phénomènes est au cœur de l'activité du chercheur en psychologie du travail et des pratiques du psychologue du travail. Ils peuvent ainsi être force de proposition et sources de créativité et de changements raisonnés et raisonnables dans cet univers mouvant.

Ce travail avec les variables de départ ouvre plusieurs pistes de réflexions pour les prochains travaux. Nous pourrions contribuer à analyser certaines données de la thèse sur des sujets qui n'ont pas eu l'occasion d'être abordés. En particulier, il sera important d'analyser les résultats homme et femme et les variables en relation avec la charge de travail tout en testant leurs liens avec le comportement innovant au travail et les variables inductrices.

Considérations Finales

Les travaux de recherche futurs seraient bien inspirés de prendre en considération les recommandations de Pohl et Binard (2014) sur la relation entre les barrières à l'innovation et le comportement d'innovation. Ces auteures ont en effet identifié comme des barrières la taille et l'âge de l'organisation, ainsi que le secteur d'activité et l'orientation stratégique de l'entreprise. Les répondants ont été catégorisés par secteur dans les études comme exprimé plus haut. Mais le faible nombre de répondants nous a contraints à nous limiter à une mesure globale des résultats. Il serait intéressant d'aller plus loin en prenant en compte chaque sous-échelle de notre outil de mesure. La prise en compte de la charge de travail serait notamment utile pour distinguer les populations considérées comme à risque élevé de stress professionnel. La question reste de savoir si la charge de travail est un obstacle ou, au contraire, peut être un facteur motivant pour la production de comportements innovants. Une charge de travail importante pourrait être un prédicteur de l'innovation (Battistelli et al., 2013). Par ailleurs, une étude longitudinale en lien avec les phases de l'innovation pourrait être proposée.

Les changements organisationnels sont désormais inhérents à l'existence organisationnelle elle-même. Cependant, ils ne peuvent se mettre en place sans changement individuel, que ce soit par l'adoption de nouveaux comportements ou par le développement de compétences. Cela signifie que ces changements organisationnels constants ont une influence sur la motivation, le bien-être au travail et les relations sociales entre pairs. Bien que les individus qui composent l'organisation soient considérés comme un élément important de la réussite du changement, la plupart des études utilisent des indicateurs liés aux processus financiers ou aux résultats pour évaluer cette réussite, le comportement innovant. Par conséquent, la présente thèse entendait, dans ses limites, mesurer des critères socio-comportementaux et motivationnels pour étudier le changement organisationnel, le comportement innovant ainsi que le bien-être au travail.

La satisfaction des clients et la qualité des produits et services jouent un rôle croissant dans la performance des organisations, dans le secteur public comme dans le secteur privé. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel et mondialisé, où les changements sont visibles chaque jour, les entreprises n'ont d'autre solution que de développer une capacité d'adaptation constante leur permettant de répondre aux besoins du marché et d'affronter leurs concurrents. Par conséquent, la compétitivité et la permanence des entreprises sur le marché dépendent principalement de la

qualité de leurs produits et services et de leur performance dans les processus organisationnels.

Les objectifs initiaux de ce travail de recherche étaient ambitieux, mais les limites rencontrées au cours de sa réalisation n'ont pas diminué les contributions. Les résultats obtenus peuvent apporter aux terrains. Si obtenir une adhésion et une participation massive des travailleurs au questionnaire proposé a représenté un défi, les résultats laissent entrevoir les infinies possibilités d'amélioration des interventions dans les organisations de travail. Par conséquent, ils sont susceptibles d'aider les collaborateurs à s'engager en tant que coparticipants dans l'évolution de l'innovation.

Les efforts investis dans ces directions permettront de tester de nouvelles voies possibles, mais aussi de soutenir le dynamisme d'un champ de recherche encore jeune. Notre modèle proposé pourrait notamment être utile pour analyser les nouveaux scénarii apparus pendant la pandémie de Covid-19, qui a bouleversé le quotidien de travail d'un grand nombre d'organisations et de travailleurs. Dans ce contexte, les thématiques explorées dans ce travail de recherche sont en effet plus que jamais pertinentes. Les nouveaux professionnels doivent désormais être formés à intervenir et à accompagner les petites et grandes organisations dans leur adaptation à un nouveau quotidien fait de télétravail et de visioconférences, d'équipes séparées par la distance, et marqué par la difficile conciliation du bureau à domicile avec la vie domestique du travailleur.

Références bibliographiques

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol.10, pp. 123-167), Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M., & Gryskiewicz, S. S. (1987). Creativity in the R&D laboratory Center for Creative Leadership.
- Amabile, T. M. & Gryskiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales : work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2, 231-253.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organization. *Harvard Business School*, 5(9), 396-239.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154–1184.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295-305.
- Ammar, W. C. & Lemoine, C. (2008). Climat organisationnel et pratiques de la formation : vers la quête de l'innovation. In N. Kridis (Ed.), *Communication et Innovation : champs, méthodes, interventions*. (pp. 85-97). Paris : L'Harmattan.
- Anderson, N. R., & King, N. (1993). *Innovation in Organizations*. In: C. L. Cooper & I. TI Robertson (Eds.), *International Review of Industrial Organizational Psychology*, (Vol.8, pp. 1-34). Chichester : Wiley.
- Anderson, N. R., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173. Doi:10.1002/job.236
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998), Measuring climate for work group innovation : Development and validation of the team climate inventory, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C)

- Anderson, N. R., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014), Innovation and creativity in organizations : a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework, *Journal of Management*, 40, 1297-1333. doi/10.1177/0149206314527128
- Angel, V., & Steiner, D. D. (2013). « Je pense, donc je résiste » : théorie de justice et personnalité dans l'explication de la résistance au changement. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 26(1), 61-99.
- Attour, A., Chaupain-Guillot, S (2020), Digital Innovations in Public Administrations : Technological or Policy Innovation Diffusion? *Journal of Innovation Economics Management*, 31, 195-219. <https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0061>
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2018). Se sentir bien pour diriger efficacement : l'importance du plaisir au travail chez les responsables d'équipe. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24, 39-50.
- Ayache, M. (2013). Le manager et son supérieur : méfiance, confiance négative ou confiance positive ? 22^{ème} conférence de l'AIMS. France, Clermont Ferrand.
- Ba, A. (2014). Changement organisationnel et rôle central des styles de management : Le cas d'un hypermarché. In J. Vacherand-Revel, M. Dubois, M. -E. Bobiller Chaumon, D. R. Kouabenan, & P. Sarnin (Eds.), *Nouvelles pratiques de travail : Innovations technologiques, changements organisationnels*. (pp. 27-39). Paris : L'Hamattan.
- Baard, P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction : A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045–2068.
- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough : Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
- Bailyn, L. (1985). Autonomy in the industrial R&D lab. *Human Resource Management*, 24(2), 129-146.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call center : An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393–417. doi: 10.1080/13594320344000165
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.

doi:10.1002/hrm.20004

- Bandura, A. (1994). *Self-efficacy*. Wiley Online Library.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*.
- Bareil, C. (1998). Lecture multidimensionnelle des impacts des changements technologiques et implications pour l'intervention. *Interactions*, 2(1), 16-34.
- Bareil, C., & Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Gestion*, 24, 86-94.
- Bareil, C. (2004). *Les modèles dynamiques, une façon renouvelée de comprendre les réactions des individus en situation de changement organisationnel*. Montréal : Ceto.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal : Les Éditions Transcontinental inc., Québec : Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship.
- Bareil, C. & Savoie, A. (2000). *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel* (pp. 150-167). Montréal : HEC Montréal,
- Bareil, C. (2004). *La résistance au changement : synthèse et critique des écrits* (vol. 4, p. 7).
- Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement. *Télescope, La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques*, 14(3), 89-105.
- Bareil, C. (2014). Facteurs d'invention, de dissémination et de diffusion d'une innovation : leçons d'une triple étude de cas. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 20(4), 400-414.
- Barville-Deromas, N., Bobillier Chaumon, M. -E., & Vacherand-Revel, J. (2014). Le rôle des réseaux sociaux numériques d'entreprises dans le développement de l'activité professionnelles. In J. Vacherand-Revel, M. Dubois, M. -E. Bobiller Chaumon, D. R. Kouabenan, & P. Sarnin (Eds.), *Nouvelles pratiques de travail: Innovations technologiques, changements organisationnels*. (pp. 55-66). Paris : L'Hamattan.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press.
- Basu, R., & Green, S. (1997). Leader-Member exchange and transformational leadership : An Empirical examination of innovative behaviors in leader-member Dyads. *Journal of Applied Social Psychology*. 27(6), 477-499.
- Barabel, M., & Meier, O. (2015). *Manageur - 3e éd.: Les nouvelles pratiques du management*. Dunod.
- Battistelli, A. (2014). La recherche psychosociale sur le processus d'innovation individuelle et d'équipe : un bilan des connaissances. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 20(4),

336–352.

- Battistelli, A., Montani, F., & Odoardi, C. (2013). The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*, 26-41. Doi:10.1080/1359432X.2011.616653
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange theory: A longitudinal test. *Academy of Management Journal, 39*, 1538-1567.
- Bear, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations and firm performance. *Journal of Organisational Behaviour, 24*, 45-68. doi:10.1002/job.179
- Beaulieu, G. (2012). Développer le soutien aux besoins psychologiques des employés : *Évaluation des effets affectifs, comportementaux et motivationnels d'une formation destinée aux gestionnaires*. Thèse. Université du Québec à Montréal.
- Beghetto, R. A., Kaufman, J. C., & Baxter, J. (2011). Answering the unexpected questions: Exploring the relationship between students' creative self-efficacy and teacher ratings of creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 5*(4), 342.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders, the strategies for taking charge* (p. 43). New York: Harper Row Publishers.
- Ben Abdallah, L. & Ben Ammar-Mamlouk, Z. (2007). Changement organisationnel et évolution des compétences : Cas des entreprises industrielles tunisiennes. *La Revue des Sciences de Gestion, 226-227*(4), 133-146. <https://doi.org/10.3917/rsg.226.0133>
- Ben Moussa, N. (2014). The Role of leadership, individual creativity and organizational climate in the development of innovative capability of Tunisian companies. *International Review of Management and Business Research, 3*(4), 1828-1834.
- Binard, C., Pohl S. (2013), L'auto-efficacité créative, la flexibilité cognitive et le soutien à l'innovation comme antécédents du comportement innovant, *Psychologie du Travail et des Organisations, 19*, 420-435. DOI:10.1016/S1420-
- Bindl, U. K.; Parker, S. K. Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In: ZEDECK, S. *APA handbook of industrial and organizational psychology. 2*, p. 567-598, 2010.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

- Blau, P. (1973). *The organization of academic work*. New York: Wiley.
- Bodenhausen, G. V., Kramer, G. P., Süsler, K. (1994). Happiness and stereotypic thinking in social judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(4), 621–632. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.4.621>
- Bolivar-Ramos, M. T., Garcia-Morales, V. J., & Garcia-Sanchez, E. (2012). Technological distinctive competencies and organizational learning : effects on organizational innovation to improve firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(3), 331-337.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change : Is it all about control ? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345–365.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt and W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1), 52-69.
- Boundenghan, M. (2014) Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail : le rôle des inducteurs organisationnels et individuels. Thèse de doctorat psychologie. Université de Lille 3. Villeneuve d'ascq.
- Boundenghan, M., Desrumaux, P., Léoni, V., & Nicolas, C. V. (2012). Predicting prosocial behavior in the workplace: Links with organizational justice, commitment, affectivity, and personality. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 25(3-4), 13–38.
- Boudrias, J. S., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L., & Savoie, A. (2011). Modeling the experience of psychological health at work: The role of personal resources, social-organizational resources, and job demands. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 372. Advance online publication. doi:10.1037/a0025353
- Bouillon, J., Bourdin, S. & Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication & Organisation*, 31(1), 1-1.
- Brangier, E. & Bornet, C. (2011). L'agilité organisationnelle : innovation organisationnelle ou asservissement aux changements. In S. Pohl, P. Desrumaux & A. -M. Vontron (Eds.),

- Jugement professionnel, innovation et efficacité au travail.* (pp. 177-184). Paris : L'Harmattan.
- Brief, A. P., & Motwidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, *10*, 710-725.
- Brunet, L., & Savoie, A. (1999). *Le climat de travail*. Montréal : Editions Logiques.
- Brunetto, Y., Shriberg, A., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., Newman, S., & Dienger, J. (2013). The importance of supervisor-nurse relationships, teamwork, wellbeing, affective commitment and retention of North American nurses. *Journal of Nursing Management*, *21*(6), 827-837.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, *20*, 343-378.
- Bunce, D., West, M. A. (1995), Self perceptions and perceptions of group climate as predictors of individual innovation at work, *Applied Psychology*, *44*, 199-215.
- Burel, N. (2019), Les émotions positives. Recherches contemporaines est perspectives actuelles. In C. Martin-Krumm, C. Tarquinio (Eds.), *Psychologie Positive : Etat des savoirs, champs d'application et perspectives*, 217-236, Paris, Dunod.
- Burns, M. G. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Camerman, J. & Jost, J. (2005). Déterminants et conséquences d'une relation de qualité entre un supérieur et son subordonné. *16^{ème} Conférence de l'AGRH*, France, Paris.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness : Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, *46*(4), 823-847.
- Carson, P. P. & Carson, K. D. (1993). Managing creativity enhancement through goalsetting and feedback. *Journal of Creative Behavior*, *27*, 36-45.
- Castro, M. & Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. *Journal of Industrial Psychology*, *36*(1), 1-9. doi: 10.4102/sajip.v36i1.800.
- Chang, C. M. (2011). New organizational designs for promoting creativity: a case study of virtual teams with anonymity and structured interactions. *Journal of Engineering and Technology Management*, *28*(4), 268–282.
- Champagne, F. (2002). La capacité de gérer le changement dans les organisations de santé». *Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada*, étude 39.
- Changement. (n.d.). Retrieved April 26, 2016, from

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/14612/citation>

- Chen, Z. X., Aryee, S., & Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 457-470.
- Chouteau, M. & Viévard, L. (2007). L'innovation : un processus à décrypter. Le Centre ressources prospectives du Grand Lyon.
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O., & Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 409–422.
- Colaïanni, G., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2012). Le rôle de la motivation dans la relation entre le comportement innovatif et ses antécédents. In S. Pohl, P. Desrumaux, & A. -M. Vonthron (Eds.), *Jugement socio-professionnel, innovation et efficacité au travail*. (pp. 145 155). Paris : L'Harmattan.
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Commeiras, N., Loubès, A., & Fournier, C. (2009). Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon. *Management International*, 13(4), 73-88.
- Costello, T. W. & Zalkind, S. S. (1963). *Psychology in administration*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Coyle-Shapiro, J. & Conway, N. (2005). Exchange relationships : examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-777.
- Creusier, J. (2013). *Clarification conceptuelle du Bien-Être Au Travail*. Revue électronique Available at SSRN 2319810. <http://www.e-rh.org/dz-agrh-reference-rh/2013-creusier.pdf>
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In *Handbook of creativity* (pp. 313-335). Cambridge : Cambridge University Press.
- Dagenais-Desmarais, V. (2005). *Revue de la documentation portant sur les liens entre le bien-être psychologique et le rendement individuel au travail*. Examen synthèse (non publié), Université de Montréal.
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail, Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales, Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences.

Montréal

- Dagenais-Desmarais, V., Savoie, A. (2011), What is psychological well-Being, really? A grassroots approach from the organizational sciences, *Journal of Happiness Studies*, 13, 1-26. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-668.
- Damanpour, F. (1991). Organization innovation : A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. & Aravind, D. (2011). Managerial Innovation : conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454. doi: 10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organisational innovation and performance : the problem of “organisational lag”. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.
- Damanpour, F., Walker, R., & Avellaneda, C. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance : a longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.
- Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations : A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dansereau, F., & Alutto, J. A. (1990), Level of analysis issues in climate and culture research. In: Schreider B. (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, 193, 333-349.
- De Jong, J. and Den Hartog, D. (2010), Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19, 23–36. doi:10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x
- De Zwart, F., Hansez, I., Bossut, M., Vandenberghe, C., & De Keyser, V. (2004). Analyse du discours de travailleurs confrontés à des changements organisationnels : une perspective transactionnelle. *Le Travail Humain*, 67(3), 257-281. Doi : 10.3917/th.673.0257
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester: University of Rochester Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and wellbeing: An introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9, 1-11.
- Deer, C. E. (1980). Measuring organizational climate in secondary schools. *The Australian Journal of Education*, 24(1), 26-43.
- Delle Fave, A., Brdar, I., Freire, T., Vella-Brodrick, D., & Wissing, M. (2011). The eudaimonic and hedonic components of happiness: Qualitative and quantitative findings. *Social Indicators Research*, 100, 185-207. doi: 10.1007/s11205-010-9632-5
- Denis, J. -L. & Champagne, F. (1990). Pour comprendre le changement dans les organisations. *Gestion*, 15(1), 44-55.
- Desrumaux, P. (2007). Harcèlement moral au travail, survictimation et problèmes du harceleur : quand les victimes sont jugées aussi responsables que leurs harceleurs. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 73(1), 61-73. <https://doi.org/10.3917/cips.073.0061>
- Desrumaux, P., Léoni, V., Bernaud, J. & Defrancq, C. (2012). Les comportements pro- et antisociaux au travail : une recherche exploratoire testant deux échelles de mesure et leurs liens avec des inducteurs organisationnels et individuels. *Le Travail Humain*, 75(1), 55-87. <https://doi.org/10.3917/th.751.0055>
- Desrumaux, P., Lapointe, D., Ntsame. Sima M., Boudrias, J.-S., Savoie, A., & Brunet, L. (2015). The impact of job demands, climate, and optimism on well-being and distress at work: What are the mediating effects of basic psychological need satisfaction? *European Review of Applied Psychology*, 65, 179–188. <http://dx.doi.org/10.1016/j.erap.2015.06.003> 1162-9088
- Desrumaux, P. (2020). *Managements contemporains et changement organisationnel*. Cours de Master en Psychologie du management et des organisations. Université de Lille.
- Dessler, G., Starke, F. A., & Cyr, D. J. (2004). *Gestion des organisations. Principes et tendances au XXVIIè siècle*. Québec : ERPI.
- Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A., & Salanova, M. (2015). Keep the fire burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 491. doi:10.1080/1359432X.2014.931326.
- Dictionnaire des citations. (2003). Retrieved April 26, 2016, from

<http://sos.philosophie.free.fr/citations2.htm>

- Diener, E., Suh, E., Lucas, R., & Smith, H. (1999). Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader–member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618–634. doi:10.1044/jshd.4601.97
- Dolan, S. L., Lamoureux, G., & Gosselin, É. (1996). *Psychologie du travail et des organisations*. Montréal.
- Dornelas Muzi, M. (2012-2013). Santé psychologique au travail chez les enseignants au Brésil : entretiens et enquête quantitative. Financement ARCUS NPdC Minas Gerais, MESHS.
- Dornelas Muzi, M., & Desrumaux, P. (2015, Septembre). L'innovation et le bien-être : de nouvelles perspectives pour le changement organisationnel. Colloque de la société Française de Psychologie, Strasbourg.
- Dornelas Muzi, M., & Desrumaux P. (2015, May). *Innovation, pro-sociality and well-being in the context of organizational change at work*. European Congress of Work and organizational Psychology, Dublin.
- Dornelas-Muzi, M., Desrumaux, P., & Dose, E. (2016, Juillet). La perception du comportement innovant et ses relations avec les échanges leader membres (LMX) et les comportements prosociaux dans le secteur de la sidérurgie. *19ème congrès de l'AIPTLF*, Bruxelles.
- Dornelas Muzi, M., & Desrumaux P., Jeoffrion, C., Notelaers, G., & Malola, P. (2015, May). *Bullying at work: what links with organizational justice, lack of social support*. European Congress of Work and organizational Psychology, Dublin.
- Dornelas Muzi , M., Dose, E., & Desrumaux, P. (2020). Climat d'innovation, soutien du leader à l'innovation et rôle médiateur du bien-être au travail : quels effets sur les comportements innovants au travail ? *Innovations. Revue d'Economie et de Management de l'Innovation /Innovations. Journal of Innovation Economics and Management*.
- Dornelas Muzi, M., Desrumaux, P., & Ntsame Sima, M. N. (2014, Août). Santé psychologique des enseignants et vulnérabilités territoriales : Prédire les facteurs de santé psychologique des enseignant(e)s au Brésil dans un contexte de vulnérabilité sociale. 18ème congrès de l'AIPTLF. Florence, Italie.
- Dose, E. Desrumaux, P. Sovet, L. & De Bosscher, S. (2018). Succès de carrière et bien-être

- psychologique au travail des conseiller-e-s de l'accompagnement professionnel : rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24, 1, 86-107.
- Dose, E., Desrumaux, P., Bernaud, J.-L., & Hellemans, C. (2019). What makes happy Counselors? From self-esteem and leader-member exchange to well-being at work: The Mediating role of need satisfaction. *Europe's Journal of Psychology* 15(4), 823-842. doi: 10.5964/ejop.v15i4.1881
- Dose, É., Desrumaux, P., Bernaud, J.-L., & Machado, T. (2019). De l'auto-efficacité au bien-être psychologique au travail des psychologues de l'éducation nationale : Quels effets des échanges leader membre ? *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 48/3, 382-415. <https://doi.org/10.4000/osp.11249>
- Dose, E., Desrumaux, P., Bernaud, J.-L., & Dornelas Muzi, M. (2016, Juillet). *Effets du soutien au travail et du sentiment d'efficacité personnel perçu sur le bien-être psychologique au travail des Conseiller-es d'Orientation-psychologues*. 19^{ème} congrès de l'AIPTLF. Bruxelles.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Harpers Collins Publishers.
- Ebbers, W. E., & Van Dijk, J. A. (2007), Resistance and support to electronic government, building a model of innovation. *Government Information Quarterly*, 24, 554-575.
- El Akremi, A. & Roussel, P. (2003). Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : applications en GRH. 14^{ème} congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, France, Grenoble.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success : The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57, 305-332.
- Farzaneh, F. & Boyer, A. (2017). La motivation des employés à innover : bilan et perspectives. *Management & Avenir*, 8(8), 191-210. <https://doi.org/10.3917/mav.098.0191>
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : Résultats d'une étude empirique. *Relations Industrielles*, 69(4), 709-731.
- Fischer, C., Malycha, CP., & Schafmann, E. (2019). The Influence of Intrinsic Motivation and

- Synergistic Extrinsic Motivators on Creativity and Innovation. *Frontiers in Psychologies (10)*137. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00137
- Ford, M. E. (1992). *Motivating humans : goals, emotions, and personal agency*. New Bury Park, CA: Sage. individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- Fourdriat, M. (2015). Le changement organisationnel. In J-P. Girard & al. *Les chefs de service à l'épreuve du changement* (pp. 5-30).
- Forehand, G. A. & Von Gilmer, H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
- Fredrickson, B. L. Cohn, M. A. Coffey, K. A. Pek, J., & Finkel, S. M. (2008), Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1045–1062.
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2018), Reflections on positive emotions and upward spirals *Perspectives on Psychological Science*, 13, 194-199. doi:10.1177/1745691617692106.
- Friedlander, F. & Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and
- Fuller, F. (1969). Concerns of teachers : A developmental conceptualization. *American Educational Research Journal*, 6(2), 207-227.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and workmotivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change : The importance of self-determination. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1843-1852.
- Gagné, F. (2003). Transforming gifts into talents : The DMGT as a developmental theory. In N. Colangelo & G. A. Davis (Eds.), *Handbook of gifted education (3rd ed.)* (pp. 60-74). Boston: Allyn and Bacon.
- Gao, M. (2017). A self-determination approach to understanding employees' innovative work behavior. Thesis.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Gilibert, D. (2011). Développement organisationnel et théories organisationnelles, In D. Gilibert (Ed.), *Psychologie du travail et des organisations*. (pp. 407-426). Bruxelles : De Boeck.

- Gillet, N., Berjot, S., & Paty, E. (2010). Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation, Summary. *Le Travail Humain*, 73(2), 141-162.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & Colombat, P. (2012). The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 437–450. doi:10.1007/s10869-011-9253-2
- Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T., & Colombat, P. (2016). Effets du soutien organisationnel perçu et des caractéristiques de l'emploi sur l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel : le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie Française*, 61(2), 73-81. doi: 10.1016/j.psfr.2014.05.004
- Gillet, N., Fouquereau, E., Lequeurre, J., Bigot, L., & Mokoukolo, R. (2012). Validation d'une échelle de frustration des besoins psychologiques au travail (EFBPT). *Psychologie du Travail et des Organisations*, 18, 328–344.
- Gillet, N., Huart, I., Colombat, P., & Fouquereau, E. (2013). Perceived organizational support, motivation, and engagement among police officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 44(1), 46-55. doi:10.1037/a0030066
- Gillet, N., Rosnet, E., & Vallerand, R. J. (2008). Développement d'une échelle de satisfaction des besoins fondamentaux en contexte sportif. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 40(4), 230.
- Gillet, N., Vallerand, R. J., Paty, E., Gobancé, L., & Berjot, S. (2010). French validation and adaptation of the perceived autonomy support scale for exercise settings to the sport context. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 8(2), 117-128.
- Gini, A. (1998). Work, identity and self: how we are formed by the work we do. *Journal of Business Ethics*, 17, 707-714.
- Goldsmith, R. E. (1984). Personality characteristics associated with adaptation-innovation. *Journal of Psychology*, 117(2), 159-165.
- Gollwitzer, P. M. Action phases and mind-sets. In: HIGGINS, T.; SORRENTINO, R. M. *Handbook of motivation and cognition*. New York: Guilford Press, 2, 1990.
- Gong, Y., Huang, J., & Farh, J. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity : The mediating role of employee creative self efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Gouldner, Alvin W. (1960). The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American Sociological Review* 25(2), 161-178.
- Gozukara, I., Yildirim, O., & Yildiz, B. (2016). Innovative Behavior: Relations with developmental culture, psychological empowerment, distributive justice and organizational learning Capacity. *International Business Research*, 9(10), 186-200.

- Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). *A role-making model of leadership in formal organizations : A development approach*. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143–165). Kent, OH: Kent State University.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions : Toward a theory of leadership making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 33-48.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader–Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Greene, C. N. (1975). The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 187-193.
- Guilford, J. P. (1984). Varieties of divergent production. *Journal of Creative Behavior*, 18, 1-10.
- Guilhon, A., Trépo, G. (2000). La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines.
- Gupta, N. & Chapt, N.K. (2017). A study of proactive personality, LMX quality and employee creativity in Delhi and NCR Organisations. *Global Journal of Enterprise Information System*. DOI: 10.18311/gjeis/2017/16045.
- Hall, G. & Hord, S. (2001). *Implementing change : Patterns, principles, and potholes*. Boston, Allyn and Bacon, 252.
- Hall, G., George, A. & Rutherford, W. (1977). Stages of concern about the innovation : The concept, verification, and implications. *Research and Development Center for Teacher Education*, Austin, University of Texas.
- Hamel, G. & Breen, B. (2007). *The future of management*. New York : Harvard Business School Press.
- Hämmig, O. (2017). Health and well-being at work : The key role of supervisor support. *SSM-Population Health*, 3, 393-402.
- Hansez, I., Grisard, A., De Keyser, V., De Zanet, F., & D'hoore, W. (2005). L'impact des changements vécus par les travailleurs sur le bien-être au travail : Analyse de la base de données Flexihealth. *La qualité de vie au travail dans les années 2000*, 609-617.

- Harter, J. K. Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002), Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279.
- Hassani, N. (2016). Conduite du changement organisationnel : le paradoxe d'une intervention systémique brève et durable. *Communication & Management*, 13(1), 79-92. doi:10.3917/comma.131.0079
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 67, 451–470.
- Hoever, I. J., van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 982-996. doi:10.1037/a0029159
- Hooper, D. T., Martin, R. (2008). Beyond personal Leader–Member Exchange (LMX) quality : The effects of perceived LMX variability on employee reactions, *The Leadership Quarterly*, 19(1), 20-30. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.002>
- Hosking, D. M. & Anderson, N. R. (1992). *Organizational change and innovation: Psychological perspectives and practices in Europe*. London: Routledge.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1989). *Transformational versus transactional leadership: How they impact innovation, risk-taking, organization structure and performance*. National Meeting of the Academy of Management, Washington, DC.
- Howell, J.M., Shea, C.M. & Higgins, C.A. (2005). Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of Business Venturing*, 20, 641-661.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332.
- Ilardi, B., Leone, D., Kasser, T. & Ryan, R (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1 789-1 805.
- Inkson, J. H. K., Schwitter, J. P., Pheysey, D. C., & Hickson, D. J. (1970). A comparison of organization structure and managerial roles: ohio, u.s.a., and the midlands, England.

- Journal of Management Studies*, 7(3), 347-363. doi: 10.1111/j.1467-6486.1970.tb00610.x
- Isaac Getz : Libérer l'entreprise. (2013). Retrieved June 10, 2016, from
www.youtube.com/watch?v=9oZUMzQTaw8
- Jackofsky, E. F., & Slocum, J. W. (1988). A longitudinal study of climate. *Journal of Organizational Behavior*, 8, 319-34.
- Jackson, S. & Schuler, R. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational behavior and human decision processes*, 36(1), 16-55.
- Jacob, R. & Ducharme, J. (1995). *Changement technologique et gestion des ressources humaines*. Montréal : Gaëtan Morin.
- James, L. R. & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.
- James, L. R., Hater, J. J., Gent, M. J., & Bruni, J. R. (1978). Psychological climate: Implications B *Psychology*, 31, 783-813.
- James, L. R. & Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. In D. Magnusson (Ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*. (pp. 275-295). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302. doi.org/10.1348/096317900167038
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573-579.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfaction with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (3), 347- 364.
- Janssen, O., Van Yperen, N. W. (2004), Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368-384. <https://doi.org/10.2307/20159587>
- Janssen, O. Van de Vliert, E., West, M. (2004), The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 129-145.

<https://doi.org/10.1002/job.242>

- Jimmieson, N., Terry, D. & Callan V. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11–27
- Jong, J. J. P.; Hartog, D. N. D. Innovative Work Behavior: Measurement and Validation. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SME's*, p.1-27, 2008.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation for productivity in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizations Behavior*, 10, 169-211.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations (2nd ed.)*. New York: Wiley.
- Keyes, C. L. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing. *Emory University American Psychologist*, 62(2), 95–108 DOI: 10.1037/0003-066X.62.2.95
- Kimberly, J. and Evanisko, M. (1981) Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24, 689-713.
<http://dx.doi.org/10.2307/256170>
- King, N., Anderson, N. (1990), Innovation in working groups. In M. A. West, J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley.
- King, N. & Anderson, N. R. (1995). *Innovation and Change in Organizations*. London: Routledge.
- Kleysen, R. F. & Street, C. T. (2009). Toward a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), pp. 284- 296.
- Kline, R. B. (2011), *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY : Guilford Press.
- Kridis, N. (2008). *Communication et Innovation : Champs, méthodes, interventions*. Paris :

L'Harmattan.

Kouloumdjian, M. -F. (2012). Travail à distance. In J. -L. Bernaud & C. Lemoine (Eds.), *Traité de psychologie du travail et des organisations*. (pp. 345-387). Paris : Dunod.

Kovjanic, S., Schuh, S., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 543–555.

La Torre, D., Pohl, S., & Battistelli, A. (2012). La motivation et le climat : antécédent du comportement innovatif au travail. In Pohl, S., Desrumaux, P., Vonthron, AM. (Eds.), *Jugement socio-professionnel, innovation et efficacité au travail*, pp. 137-144. Paris : L'Harmattan.

Laperche, B., & Mignon, S. (2018). Innovation drivers: A multi-scale approach. *Journal of Innovation Economics Management*, 25(1), 3-8. doi:10.3917/jie.025.0003.

Lawrence, P. R. (1969). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 47(1), 4-12.

Le Petit Larousse Illustré (1st ed.). (2003). Montréal, CAN : Larousse.

Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2012). Quels liens entre l'innovation technologique et managériale ? Pour une distinction entre l'innovation produit et l'innovation procédé. *Conférence de l'AIMS*. France.

Lelorieux, O. (2008). Innovation organisationnelle et créativité. Journée de recherche « L'innovation organisationnelle ». France, Saint-Étienne.

Lemoine, C. (1992). *Évaluation et innovation dans les organisations*. Issy-les-Moulineaux, FR : EAP.

Lemoine, C. (2012). *Psychologie du travail et des organisations : Domaines de recherches et d'interventions*. Paris : Dunod.

Leonard-Barton, D. A. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

Leroy-Frémont, N., Desrumaux, P., Moundjiegout, T., & Lapointe, D. (2014). Effet médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques entre les contraintes, justice organisationnelle et personnalité avec le bien-être subjectif et l'épuisement professionnel. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 20(2), 107-232.

Levesque, M., Blais, M., & Hess, U. (2004b). Motivation, comportements organisationnels

discrétionnaires et bien-être en milieu africain : quand le devoir oblige. *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 36(4), 321-332.

Levy Leboyer, C. (1998). *La motivation dans l'entreprise*. Paris : Edition d'Organisation

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.

Lewin, K. (1952). Group Decisions and Social Change. In G. E. Sevanson, T. M. Newcomb, & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*. (pp. 459-473). New York : Holt.

Lewin, K. (1975). *Psychologie dynamique. Les relations humaines*. Paris : PUF.

Lind, E. A. (2001), Fairness heuristic theory: justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations, *Advances in Organizational Justice*, 56-88.

Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001), Accounting for common method variance in cross-sectional research designs, *Journal of Applied Psychology*, 86, 114. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.114>

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential future. *Resource in Personnel and Human Resource Management*, 15, 47-119.

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

Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825-841.

Louche, C. (2012). Structure et structuration des organisations. In J.-L. Bernaud & C. Lemoine (Eds.), *Traité de psychologie du travail et des organisations*. (pp. 227-243). Paris : Dunod.

Lyubomirsky, S. Sheldon, K. M., Schkade, D. (2005), Pursuing happiness: The architecture of sustainable change, *Review of General Psychology*, 9, 111-131.

Lyubomirsky, S., Boehm, J. K., Kasri, F., Zehm, K. (2011), The cognitive and hedonic costs of dwelling on achievement-related negative experiences: Implications for enduring happiness and unhappiness. *Emotion*, 11, 1152-1167. doi:10.1037/a0025479

Lunenburg, F. C. (2010). Leader-member exchange theory: Another Perspective on the leadership process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1), 1-5.

Machado, T., Desrumaux, P., & Van Droogenbroeck, A. (2016). Indicateurs organisationnels et individuels du bien-être. Étude exploratoire auprès d'aides-soignants et d'infirmiers. *Bulletin de Psychologie*, 69(1), 541.

- Mageau, G., & Vallerand, R. J. (2003). The coach-athlete relationship: a motivational model. *Journal of sports sciences, 21*, 883-904. doi: 10.1080/0264041031000140374
- Marchesnay, M. (2014). Strategic scanning of small entrepreneurs: A pragmatic view. *Innovations, Journal of Innovation Economics and Management, 14*(2), 105-120. doi:10.3917/jie.014.0105
- Masclat, G. & Demarey, C. (2014). Nouvelle entropie des organisations et risques psychosociaux: que pouvons-nous en dire? In J. Vacherand-Revel, M. Dubois, M. -E. Bobillier Chaumon, D. R. Kouabenan, & P. Sarnin (Eds.), *Nouvelles pratiques de travail: Innovations technologiques, changements organisationnels*. (pp. 281-291). Paris : L'Hamattan.
- Maslyn, J. M. & Uhl-Bien, M. (1998, August). *Self and coworker views of leader-member exchange (LMX) relationships: Perceptions of ingratiation and fairness*. Annual meeting of the Academy of Management, San Diego, CA.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical-framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 323-337.
- Michael, L., Hou, S., & Fan, H. (2011). Creative self-efficacy and innovative behavior in a service setting: Optimism as a moderator. *The Journal of Creative Behavior, 45*(4), 258-272.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research, 22*, 59-80.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Edition d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1990). *Le Management, voyage au centre des organisations*. Paris : Edition d'Organisation.
- Montani, F., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2012). Explaining the relationships among supervisor support, affective commitment to change, and innovative work behavior: The moderating role of coworker support.
- Montani, F. (2013). *Can goal-directed regulatory processes lead to innovative performance? Testing a motivacional model of innovation*. Thèse soutenue à l'Université Degli Studi di Verone, Departement of Philosophy, Education and Psychology, Italie.
- Montani, F., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2013). Leadership, pratiques de gestion des ressources humaines et comportement innovatif : Le rôle du climat de groupe pour l'innovation et de l'engagement affectif. In R. Kouabenan, M. Dubois, M. E. Bobillier Chaumon, P. Sarnin, &

- J. Vacherand-Revel (Eds.), *Conditions de travail, implication et sécurité* (pp. 219- 230). Paris : L'Harmattan.
- Moran, E. T. & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–Member Exchange (LMX) and Performance : A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.
- Moreau, E. & Mageau, G. A. (2012). The importance of perceived autonomy support for the psychological health and worksatisfaction of health professionals: Not only supervisors count, colleagues too. *Motivation and Emotion*, 36, 268-286.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: strategies and tactics for innovation. *Human Resources Management Review*, 10(3), 313- 351.
- Munton, A. G., West, M. A. (1995), Innovations and personal change: Patterns of adjustment to relocation, *Journal of Organizational Behavior*, 16, 363-375. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030160407>
- Mura, M. et al. Intellectual capital and innovative work behavior: opening the black box. *International Journal of Engineering Business Management*, 4, n. 39, p. 1-10, 2012.
- Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A., & Hii, J. (2001). A framework for analyzing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(2), 114-124.
- Neveu, V. (2004). *La confiance organisationnelle: une approche en termes de contrat psychologique*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.
- Neveu, C., Legrand, J. -J., & Demarey, C. (2014). Télétravail: Activité, risque perçu et entropie. In J. Vacherand-Revel, M. Dubois, M. -E. Bobiller Chaumon, D. R. Kouabenan, & P. Sarnin (Eds.), *Nouvelles pratiques de travail: Innovations technologiques, changements organisationnels*. (pp. 79-91). Paris : L'Harmattan.
- Niedhammer, I., & Siegrist, J. (1998). Facteurs psychosociaux au travail et maladies cardiovasculaires : l'apport du modèle du déséquilibre « efforts/récompenses ». *Revue d'épidémiologie et de Santé Publique*, 46(5), 398-410.
- Niedhammer, I., Chastang J.-F., Gendrey L., David S., Degioanni S. (2006). Propriétés

- psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « Job Content Questionnaire » de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER. *Santé Publique*, 18(3), 413-427.
- Niesen, W., Van Hootehem, A., Vander Elst, T., Battistelli, A., De Witte, H. (2018). Job insecurity and innovative work behaviour: A psychological contract perspective. *Psychologica Belgica*, 57(4), 174–189. <https://doi.org/10.5334/pb.381>
- Nybakk, E., Crespell, P., Hansen, E., & Lunnan, A. (2009). Antecedents to forest owner innovativeness: An investigation of the non-timber forest products and services sector. *Forest Ecology and Management*, 257, 608-618.
- Nystrom, P. C., Ramamurthy, K., & Wilson, A. L. (2002). Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19(3), 221-247. doi:10.1016/S0923-4748(02)00019-X Oakton
- Odoardi, C. (2015). The relationship between proactive goal generation and innovative behaviour at work. *Journal of Management Development*, 35(5), 553-56.
- Odoardi, C., Montani, F., Boudrias, J. -S., & Battistelli, A. (2015). Linking managerial practices and leadership style to innovative work behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 545-569. doi : org/10.1108/LODJ-10-2013-0131
- Odoardi, C., Montani, F., Boudrias, J. -S., & Battistelli, A. (2015). Proactive goal generation and innovative work behavior: The Moderating role of affective commitment, production ownership and leader support for innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 1-55. doi: 10.1002/jocb.89
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634. <https://doi.org/10.2307/256657>
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Oreg, S., & Berson, Y., (2019). Leadership and organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. *Academy of Management Annals*, 13(1), 272-307.
- Oreg, S., Michel, A., & By, R. (2013). *The Psychology of Organizational Change : Viewing Change from the Employee's Perspective*. Cambridge University Press. Cambridge.

- Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A. A., Barkauskiene, R., et al. (2010). Measurement equivalence of the dispositional resistance to change scale. In E. Davidov, P. Schmidt & J. Billiet (Eds.), *Cross-cultural analysis: Methods and applications*, Routledge, New-York, NY, US, pp. 249-280.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA : Lexington.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks : Sage Publication.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Organisation mondiale pour la santé. (1946). *Constitution de l'organisation mondiale de la santé. Adopté lors de la Conférence internationale pour la santé*, New York.
- Paillé, P. (2004). Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10, 327-339.
- Paillé, P. (2007). Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et McKenzie (1994). *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 4, 59-66.
- Paillé, P. (2009). Engagement et citoyenneté en contexte organisationnel : un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagement à la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle, *Le Travail Humain*, 72(2), 185-204.
- Parzefall, M. & Coyle-Shapiro, J. (2011). Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 12-27.
- Peters, D., Calvo, R.A., & Ryan, R.M. (2018) Designing for Motivation, Engagement and Wellbeing in Digital Experience. *Frontiers in Psychology*. (9)797. doi: [10.3389/fpsyg.2018.00797](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00797)
- Picci, P., & Battistelli, A. (2008a). Motivational antecedents of individual innovation. In G. Minati, M. Abram & E. Pessa (Eds.), *Processes of emergence of systems and systemic properties: Towards a general theory of emergence*, 163-180.
- Picci, P. & Battistelli, A. (2008b). *Comportement innovatif sur le lieu de travail. Dispositions au changement et engagement*. Actes du XVème congrès de l'AIPTLF 2008. Canada.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Morrison, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader satisfaction, and organizational

- citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors : A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Pohl, S. (2002). Analyse des relations entre climat organisationnel et engagement affectif organisationnel: le rôle médiateur de la satisfaction professionnelle. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 8(3), 97-113.
- Pohl, S. & Balikdjian, A. (2012). Influence des facteurs individuels dans le processus d'innovation : analyse auprès des pharmaciens. In S. Pohl, P. Desrumaux, & A. -M. Vonthron (Eds.), *Jugement socio-professionnel, innovation et efficacité au travail*. (pp. 157-165). Paris : L'Harmattan.
- Pohl, S., & Binard, C. (2014). La qualité de la relation leader/membre et les comportements innovants : le rôle modérateur de la résistance au changement. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 20(4), 354-366. doi:10.1016/S1420-2530(16)30022-X
- Pohl, S., Desrumaux, P. (2014). Quelle gestion des ressources humaines face à l'impact de l'innovation sur les conditions de travail ? La qualité de vie au travail comme préoccupation In F. Gallouj, F. Stankiewicz (Eds.), *Le DRH innovateur management des ressources humaines et dynamiques d'innovation* (Chapitre 6, 163-184). Bruxelles : PIE Peter Lang Business innovation.
- Poirot, M., & Lefebvre, B. (2015). Stress et risques psychosociaux au travail : comprendre, prévenir, intervenir. 2^eéd.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Assessing mediation in communication research. *The Sage sourcebook of advanced data analysis methods for communication research*, 13-54. <https://doi.org/10.4135/9781452272054.n2>
- Quinn, R. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Radzi, N. & Othman, R. (2016). Resistance to Change: The Moderating Effects of Leader-Member Exchange and Role Breadth Self-Efficacy. *Journal of Advanced Management Science*, 4(1), 72-76.

- Rasulzada, F., & Dackert, I. (2009), Organizational creativity and innovation in relation to psychological well-being and organizational factors. *Creativity Research Journal*, 21, 191-198. <https://doi.org/10.1080/10400410902855283>
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5–39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Reinboth, M., & Duda, J. (2006). Perceived motivational climate, need satisfaction and indices of well-being in team sports: A longitudinal perspective. *Psychology of Sport and Exercise*, 7(3), 269–286.
- Ren, F. F., & Zhang, J. H. (2015). Job stressors, organizational innovation climate, and employees' innovative behavior. *Creativity Research Journal*, 27, 16-23. <https://doi.org/10.1080/10400419.2015.992659>
- Reuvers, M., van Engen, M. L., Vinkenbug, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008), Transformational leadership and innovative work behavior: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17, 227–244.
- Rhéaume, J. (2002). Changement. In J. Barus-Michel, E. Enriquez, & Lévy, A. (Eds.), *Vocabulaire de psychosociologie, références et positions* (pp. 65-72). Paris : Érès.
- Robert, P., & Amit, R (2003). The Dynamics of Innovative Activity and Competitive Advantage: The Case of Australian Retail Banking, 1981 to 1995. *Organization Science* 14(2):107-122. doi:10.1287/orsc.14.2.107.14990
- Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1983). L'organisation industrielle comme système social. In J. F. Chanlat & F. Seguin (Eds.), *L'analyse des organisations*. Montréal : Gaétan Morin.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956–974.
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2014). L'attitude défaitiste des responsables d'équipe : un frein à l'innovation? *Psychologie du Travail et des Organisations*, 20(4), 368-381.
- Rousseau, C., & Bareil, C. (2013). Évolution de l'appropriation et des préoccupations des cadres intermédiaires en contexte de changements simultanés. *Question(s) de Management*, 3(2), 81-100. doi:10.3917/qdm.132.0081.
- Rubera, G. & Kirca, A. (2012), Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Marketing*, 76(3), 130-147.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 141-166. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publications Press.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *57*(6), 1069-1081.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological wellbeing revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, *69*(4), 719-727.
- Ryff, C. D., & Singer B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, *9*(1), 1-28.
- Saint-Michel, S. & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? *Gestion des Ressources Humaines*, *1*(1), 13-38.
- Sacramento, C. A., Chang, M. W. S., & West, M. A. (2006). Team innovation through collaboration. In M. M. Beyerlein, S. T. Beyerlein & F.A. Kennedy (Eds.), *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams* (Vol. 12, pp. 81-112). Oxford: Elsevier.
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torcka, N., Groeneveld, S., & Groeneveld, C. (2010). How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and Investment*, *1*, 59-68.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, *71*(4), 579-584.
- Schneider, B., Godfrey, E., Hayes, S., Huang, M., Lim, B. C., Raver, J. R., & Ziegert, J. (2003). The human side of strategy: Employee experiences of strategic alignment in a service organization. *Organizational Dynamics*, *32*, 122-141.
- Schneider, J. W. (1973). Reinforcer effectiveness as a function of reinforcer rate and magnitude: a comparison of concurrent performances. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, *20*(3), 461-471.
- Scholz, U., Doña, B. G., Sud, S., & Schwarzer, R. (2002). Is general self-efficacy a universal construct psychometric findings from 25 countries. *European Journal of Psychological*

Assessment, 18(3), 242.

- Schreurs, B., van Emmerik, I. H., Van den Broeck, A., & Guenter, H. (2014). Work values and work engagement within teams: The mediating role of need satisfaction. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 18(4), 267-281. doi: 10.1037/gdn0000009
- Schroeder, R. G., Van de Ven, A. H., Scrudder, G. D., & Polley, D. (1989). The development of innovation ideas. In: Van de Ven, A. H., Angle, H. L., and Poole, M. S. (Eds.), *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, (pp. 107-134). New York: Harper & Row.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994a). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994b). Innovation and the LMX connection: Getting a foothold on relationships that work. *Potentials, IEEE*, 17(2), 10-11.
- Seligman M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933-958. doi:10.1016/j.jm.2004.06.007
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science and Medicine*, 58(8), 1483-1499.
- Skinner, E. A. & Belmont, M. J. (1993). Motivation in the classroom: reciprocal effects of teacher behavior and student engagement across the school year. *Journal of Educational Psychology*, 85, 571-581.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Soparnot, R. (2005). *Chronique d'une transformation à VVF : comment diagnostiquer et surmonter la résistance au changement.*

- Soparnot, R. (2006). *Organisation et gestion de l'entreprise*. Paris : Dunod.
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherche en Sciences de Gestion*, 97, 23-43.
- Sousa-Poza, A., Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29, 517–538. doi:10.1016/S1053-5357(00)00085-8
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Taylor, I. & Ntoumanis, N. (2007). Teacher motivational strategies and student self-determination in physical education. *Journal of Educational Psychology* 99, 747–760.
- Tessier, R., & Tellier, Y. (1992). *Méthodes d'intervention, développement organisationnel (Changement planifié et développement des organisations)*. Presses de l'Université du Québec.
- Tendances en développement organisationnel avec Francesco Montani. (2015). Retrieved June 10, 2016, from www.youtube.com/watch?v=4vi-SK7UMlo
- Thionville, R. & Gilbert, P. (2012). Le développement des compétences dans les organisations. In J. -L. Bernaud & C. Lemoine (Eds.), *Traité de psychologie du travail et des organisations*. (pp. 143-173). Paris : Dunod.
- Thurstone B. J. & Runco, M. A. (1999). Flexibility. In M. A. Runco & S. R. Pritzler (Eds.), *Encyclopedia of Creativity*, 1, 729-732.
- Tichy, N. M. (1983). *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics*. New York: Wiley.
- Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K. (1997). *Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change*. Chichester, West Sussex, England: Wiley.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2009). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. 4th ed. Chichester, England ; Hoboken, NJ: Wiley.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148.
- Tjosvold, D. (1982). Effects of approach to controversy on superiors' incorporation of subordinates' information in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 189-193. doi: 10.1037/0021-9010.67.2.189
- Turbe T. C. & Collins M. J. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: a meta-analysis of the

- relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169.
- Turek, D. & Wojtczuk-Turek, A. (2013). Innovativeness in organizations: the role of lmx and organizational justice, the case of Poland. International Conference 2013, Croatia, Zadar.
- Tyler, T. R., & Degoey, P. (1996). Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*, SAGE Publications, 331-356.
- Tziner, A., Felea, M., & Vasiliu, C. (2015). Relating ethical climate, organizational justice perceptions, and leader-member exchange (LMX) in Romanian organizations. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 51-57.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. (2000). Leader-Member Exchange (Lmx) For Strategic Human Resource Management Systems: Relationships As Social Capital For Competitive Advantage. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 137-185.
- Vacherand-Revel, J. (2014). Préface : La psychologie du travail face aux changements organisationnels et technologiques : comprendre les nouvelles pratiques et exigences professionnelles. In J. Vacherand-Revel, M. Dubois, M. -E. Bobiller Chaumon, D. R. Kouabenan, & P. Sarnin (Eds.), *Nouvelles pratiques de travail: Innovations technologiques, changements organisationnels*. (pp. 7-10). Paris : L'Hamattan.
- Vallerand, R. J. & Thill, E. E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval : Éditions Études Vivantes.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Vayre, E., Michon, J., & Chaoui, L. (2014). Organisation/Réorganisation du système des relations à autrui et du système des activités chez les télétravailleurs. In J. Vacherand-Revel, M. Dubois, M. -E. Bobiller Chaumon, D. R. Kouabenan, & P. Sarnin (Eds.), *Nouvelles pratiques de travail: Innovations technologiques, changements organisationnels*. (pp. 67-78). Paris : L'Hamattan.
- Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behaviour: Organizational Climate and Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 35(3), 303-329.
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen C. (2012). Leader.member exchange (LMX), job autonomy, and

- creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23, 456–465.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the Job Demands–Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. doi:10.1037/1072-5245.14.2.121
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.
- Wayne, S., Shore, L., Bommer, W., & Tetrick, L. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598.
- Weiner, F. F. (1981). Treatment of phonological disability using the method of meaningful minimal contrast : Two Case Studies. *Journal of Speech and Hearing Disorders*, 46, 97-103.
- West, M. A. (1989). Innovation amongst health care professionals. *Social Behavior*, 4, 173-184.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, (pp. 309-333). Chichester: Wiley.
- West, M. A. (1995). *Effective Teamwork*, British Psychological Society, Leicester.
- West, M. A. & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4, 15-30.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies* (pp.1-37). Chichester: Wiley.
- West, M. A., Anderson, N. R. (1996), Innovation in top management teams, *Journal of Applied Psychology*, 81, 680-693. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<235::AID-JOB837>3.0](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0)
- Whitener, E. M. (1998). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90026-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90026-7)
- Wright, T. A., Cropanzano, R. Denney, P. J., Moline, G. L. (2002), When a happy worker is a

- productive worker: A preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34, 146–150.
- Wong, A., Tjosvold, D., & Liu, C. (2009). Innovation by teams in Shanghai, China: Cooperative goals for group confidence and persistence. *British Journal of Management*, 20(2), 238-251. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00563.x
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321. <https://doi.org/10.2307/258761>
- Yu, C., Yu, T. F., Yu, C. C. (2013), Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: A cross-level analysis of effects. *Social Behavior & Personality An International Journal*, 41, 143-156. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.1.143>
- Zhang, X., Bartol, K. M. (2010), Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.
- Zhou, J. & Oldham, G. R. (2001). Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality. *Journal of Creative Behavior*, 35, 151–167.
- Zid, R. (2006). *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*. Mémoire de maîtrise en administration des affaires. Université du Québec à Montréal.

Annexes

Annexe 1 : Formulaire de consentement

Formulaire de consentement éclairé

Je déclare accepter, librement et de façon éclairée, de participer à l'étude intitulée : "Comportements pro-sociaux et bien-être au travail".

Cette recherche est réalisée par Merielly MUZI, doctorante au Laboratoire de recherche PSITEC à l'Université de Lille 3 , sous la direction de la Profe Pascale Desrumaux.

Université de Lille UFR de Psychologie Rue du Barreau BP 60149 59650 Villeneuve d'Ascq.

Le but de cette étude est de s'intéresser aux comportements pro-sociaux et au bien-être au travail chez les ingénieurs. L'étude va consister à remplir un questionnaire. Nous nous engageons à mener cette recherche selon les dispositions éthiques et déontologiques, à protéger l'intégrité physique, psychologique et sociale des personnes tout au long de la recherche et à assurer la confidentialité des informations recueillies.

Nous vous proposons un soutien si vous en sentez le besoin suite à la participation à cette recherche. N'hésitez pas à nous contacter via l'e-mail que vous avez reçu le questionnaire.

Le consentement pour poursuivre la recherche peut être retiré à tout moment sans donner de raison et sans encourir aucune responsabilité ni conséquence. Vous avez la possibilité d'obtenir des informations supplémentaires concernant cette étude, et ce dans les limites des contraintes du plan de recherche. Toutes les informations concernant les participants seront conservées de façon anonyme et confidentielle. Le traitement informatique n'est pas nominatif, il n'entre pas de ce fait dans la loi Informatique et Liberté (le droit d'accès et de rectification n'est pas recevable). Nous nous engageons à préserver la confidentialité et le secret professionnel pour toutes les informations concernant le participant (titre I, articles 1,3,5 et 6 et titre II, articles 3, 9 et 20 du Code de Déontologie des Psychologues, France). Je déclare avoir pris connaissance des informations concernant l'étude et de son déroulement, et accepte de répondre de façon libre et éclairée au questionnaire.

Annexe 2 Questionnaire



Enquête Psychosociale

Cette enquête a pour objectif de vous écouter, de manière confidentielle et anonyme, sur différents aspects de votre travail au quotidien (motivation, perception de vos performances, opportunité, relations managérial, le climat, l'environnement et conditions de travail ...). En utilisant le lien ci-dessous, vous aurez donc accès aux questions.

Si nous vous sollicitons c'est que nous pensons qu'en exprimant votre ressenti, vous pouvez ainsi contribuer à l'amélioration de votre qualité de vie au travail et de celle de toute l'équipe.

Il n'y a pas de limite de temps pour répondre au questionnaire, mais vous pouvez prévoir 15 à 20 minutes.

Il n'ya pas de bonne ou de mauvaise réponse. La meilleure réponse est la première qui vous vient à l'esprit spontanément. Nous vous prions donc de répondre le plus possible de façon honnête et transparente.

Pour assurer la validité de vos réponses, il est important de répondre à toutes les questions, en choisissant une seule réponse par question. Si aucun choix de réponse ne vous semble approprié, veuillez sélectionner l'option qui s'apparente le plus à votre réponse idéale.

Ces énoncés concernent la façon dont vous êtes traités et/ou gérés dans votre travail. En général :

- Comment pouvez-vous évaluer votre équipe de travail?

1. Mon équipe est toujours motivée à développer nouvelles idées.	1	2	3	4	5	6
2. La possibilité de développer de nouvelles idées est facilement accessible dans mon équipe	1	2	3	4	5	6
3. Mon équipe est ouverte et tolérante au changement	1	2	3	4	5	6
4. Les membres de mon équipe sont toujours à la recherche de nouvelles solutions pour résoudre leurs problèmes	1	2	3	4	5	6
5. Dans mon équipe, nous prenons le temps qu'il faut pour développer de nouvelles idées	1	2	3	4	5	6
6. Les membres de mon équipe coopèrent pour aider à développer et à appliquer de nouvelles idées	1	2	3	4	5	6
7. Les membres de mon équipe fournissent et partagent des ressources pour aider l'application de nouvelles idées	1	2	3	4	5	6
8. Les membres de mon équipe fournissent un soutien pratique pour de nouvelles idées et leur application	1	2	3	4	5	6

- Dans mon équipe de travail, mon supérieur...?

9. Fournit suffisamment du temps pour apporter de nouvelles idées ou solutions	1	2	3	4	5	6
10. Nous invite à exprimer des idées et des opinions sur la façon d'améliorer le travail	1	2	3	4	5	6
11. Discute avec nous de la façon de présenter des idées innovantes dans le milieu de travail	1	2	3	4	5	6
12. Nous aide à créer de nouvelles idées ou méthodes en fournissant les dispositifs nécessaires	1	2	3	4	5	6
13. Travaille avec nous pour développer de nouvelles méthodes ou des solutions de travail	1	2	3	4	5	6
14. Met à disposition des ressources pour transformer de nouvelles idées en applications utiles	1	2	3	4	5	6

15. Insiste sur le fait que nous travaillions ensemble, plutôt que seul, pour développer de nouvelles idées	1	2	3	4	5	6
16. Nous aide à présenter les innovations dans le milieu de travail	1	2	3	4	5	6
17. Valorise les efforts de ceux qui s'efforcent pour produire de nouvelles idées ou des solutions	1	2	3	4	5	6

Comment évaluez-vous votre relation avec votre supérieur?

18. Mon supérieur reconnaît mes réalisations et mon potentiel	1	2	3	4	5	6
19. En général, je sais dans quelle direction je vais avec mon supérieur	1	2	3	4	5	6
20. Mon supérieur a assez confiance en moi pour défendre mes décisions si je ne suis pas là pour le faire moi-même	1	2	3	4	5	6
21. Mon supérieur comprend mes problèmes et mes besoins que je rencontre dans mon travail	1	2	3	4	5	6
22. Je peux compter sur mon supérieur pour me soutenir si j'en ai vraiment besoin	1	2	3	4	5	6
23. Les relations de travail avec mon supérieur sont satisfaisantes	1	2	3	4	5	6
24. Mon supérieur est prêt à utiliser ses pouvoirs pour m'aider à trouver une solution aux problèmes dans le travail	1	2	3	4	5	6

- Pensez aux activités liées à votre tâche de travail et dans quelles mesures vous êtes en général concernée par les situations ci-dessous :

25. Je suis constamment pressé(e) par le temps à cause d'une forte charge de travail	1	2	3	4	5	6
26. Je suis fréquemment interrompu(e) et dérangé(e) dans mon travail	1	2	3	4	5	6
27. J'ai beaucoup de responsabilités à mon travail	1	2	3	4	5	6
28. Je suis souvent contraint(e) à faire des heures supplémentaires	1	2	3	4	5	6
29. Mon travail exige des efforts physiques	1	2	3	4	5	6

30. Au cours des dernières années, mon travail est devenu de plus en plus exigeant	1	2	3	4	5	6
31. Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs	1	2	3	4	5	6
32. Je reçois le respect que je mérite de mes collègues	1	2	3	4	5	6
33. Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles	1	2	3	4	5	6
34. On me traite injustement à mon travail	1	2	3	4	5	6
35. Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail	1	2	3	4	5	6
36. Mes perspectives de promotion sont faibles	1	2	3	4	5	6
37. Ma sécurité d'emploi est menacée	1	2	3	4	5	6
38. Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation	1	2	3	4	5	6
39. Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail	1	2	3	4	5	6
40. Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes	1	2	3	4	5	6
41. Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant	1	2	3	4	5	6

-

Lisez attentivement chacun des items suivants, en pensant à comment ils se rapportent à votre vie au Travail

42. Je sens que je peux décider comment faire mon travail	1	2	3	4	5	6
43. Je ne me sens pas très compétent lorsque je suis au travail	1	2	3	4	5	6
44. Dans mon entourage au travail, ils me disent que je suis bon dans ce que je fais	1	2	3	4	5	6
45. Je me sens sous pression au travail	1	2	3	4	5	6
46. Je m'entends bien avec mes collègues	1	2	3	4	5	6
47. Je garde mes sentiments pour moi quand je suis au travail	1	2	3	4	5	6
48. Je suis libre d'exprimer mes idées et mes opinions sur le travail	1	2	3	4	5	6
49. J'ai eu l'opportunité d'apprendre de nouvelles compétences intéressantes sur mon travail	1	2	3	4	5	6

50. Quand je suis au travail, je dois faire ce qu'on me dit	1	2	3	4	5	6
51. La plupart des jours je me sens accompli au travail	1	2	3	4	5	6
52. Mes sentiments sont pris en considération au travail	1	2	3	4	5	6
53. Dans mon travail, je n'ai pas beaucoup l'occasion de montrer de quoi je suis capable	1	2	3	4	5	6
54. Mes collègues prennent soin de moi	1	2	3	4	5	6
55. Il n'y a pas beaucoup de gens au travail avec qui je suis proche	1	2	3	4	5	6
56. Je sens que je peux être moi-même au travail	1	2	3	4	5	6
57. Les personnes avec qui je travaille ne semblent pas m'aimer beaucoup	1	2	3	4	5	6
58. Quand je travaille, je ne me sens souvent pas très capable/apte	1	2	3	4	5	6
59. Il n'existe pas beaucoup d'occasions pour moi de décider de la manière de faire mon travail	1	2	3	4	5	6
60. Mon entourage professionnel est plutôt amicaux envers moi	1	2	3	4	5	6

Lisez attentivement chacun des items suivants, en pensant à comment ils se rapportent à votre vie au Travail :
Quand je suis au travail... :

61. Pour moi, généralement les changements sont négatifs	1	2	3	4	5	6
62. Je préfère traiter mon quotidien sur une journée complète que gérer des événements imprévus	1	2	3	4	5	6
63. J'aime faire les mêmes choses plutôt que d'essayer de nouvelles activités différentes	1	2	3	4	5	6
64. Chaque fois que la routine s'installe dans mon travail, je cherche des moyens pour le changer	1	2	3	4	5	6
65. Quand il m'arrive des changements, je suis plutôt ennuyé(e) que surpris(e)	1	2	3	4	5	6
66. Si je devais être informé(e) des changements importants dans mon travail en ce qui concerne la façon de faire, je me sentirai probablement stressé(e)	1	2	3	4	5	6
67. Quand je suis informé(e) des changements au travail, je me plains un peu	1	2	3	4	5	6

68. Quand les choses ne vont pas selon les plans, cela me stresse	1	2	3	4	5	6
69. Si un de mes supérieurs changeait les critères d'évaluation, je me sentirais mal à l'aise, même que n'engendre pas de travaux supplémentaires	1	2	3	4	5	6
70. Le changement au travail ou la modification de plans semble être une vraie galère pour moi	1	2	3	4	5	6
71. Souvent, les changements m'inquiètent alors qu'ils pourraient même potentiellement améliorer ma vie	1	2	3	4	5	6
72. Lorsque les pressions changent quelque chose, j'ai tendance à résister même si je pense que le changement peut finalement m'être bénéfique	1	2	3	4	5	6
73. Je me retrouve parfois à éviter les changements alors que j'ai conscience que ce sera bon pour moi	1	2	3	4	5	6
74. Je change souvent d'avis	1	2	3	4	5	6
75. Je n'aime pas changer d'avis facilement	1	2	3	4	5	6
76. Une fois que je suis venu(e) à une conclusion, je ne risque pas de changer d'avis	1	2	3	4	5	6
77. Mes points de vue sont très cohérents dans le temps	1	2	3	4	5	6

- Quel est votre comportement face à la recherche d'informations et nouveautés?

78. Je cherche à obtenir l'approbation pour des idées innovantes	1	2	3	4	5	6
79. Je recherche de nouvelles méthodes de travail, des techniques ou des instruments	1	2	3	4	5	6
80. Je suis capable de transformer les idées innovantes en applications utiles	1	2	3	4	5	6
81. Je présente des idées innovantes d'une manière régulière	1	2	3	4	5	6
82. Je suscite auprès des membres de l'entreprise, l'enthousiasme pour des idées innovantes.	1	2	3	4	5	6
83. Je suis capable d'imaginer des solutions originales à des problèmes de mon travail	1	2	3	4	5	6
84. J'aimerais apporter de nouvelles idées pour l'amélioration de mon travail	1	2	3	4	5	6
85. Quand j'ai une idée, je cherche à mobiliser mes collègues pour la soutenir	1	2	3	4	5	6
86. J'évalue soigneusement l'application utile d'idées innovantes	1	2	3	4	5	6

- En considérant votre travail, veuillez indiquer à quel point vous êtes en accord avec chaque énoncé :

87. J'apprécie les gens avec qui je travaille	1	2	3	4	5	6
88. Je trouve mon travail excitant	1	2	3	4	5	6
89. Je sais que je suis capable de faire mon travail	1	2	3	4	5	6
90. Je sens que mon travail est reconnu	1	2	3	4	5	6
91. J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail	1	2	3	4	5	6
92. Je trouve agréable de travailler avec les gens de mon travail	1	2	3	4	5	6
93. J'aime mon travail	1	2	3	4	5	6
94. J'ai confiance en moi au travail	1	2	3	4	5	6
95. Je sens que mes efforts au travail sont appréciés	1	2	3	4	5	6
96. Je me soucie du bon fonctionnement de mon organisation	1	2	3	4	5	6
97. Je m'entends bien avec les gens à mon travail	1	2	3	4	5	6
98. Je suis fière de l'emploi que j'occupe	1	2	3	4	5	6
99. Je me sens efficace et compétent(e) dans mon travail	1	2	3	4	5	6
100. Je sais que les gens croient aux projets sur lesquels je travaille	1	2	3	4	5	6
101. J'aime relever des défis dans mon travail	1	2	3	4	5	6
102. J'ai une relation de confiance avec les gens de mon travail.	1	2	3	4	5	6
103. Je trouve un sens à mon travail	1	2	3	4	5	6
104. J'ai le sentiment de savoir quoi faire dans mon travail	1	2	3	4	5	6
105. J'ai l'impression que les gens avec qui je travaille reconnaissent ma compétence	1	2	3	4	5	6
106. Je désire contribuer à l'atteinte des objectifs de mon organisation	1	2	3	4	5	6
107. Je me sens accepté(e) comme je suis par les gens avec qui je travaille	1	2	3	4	5	6

108.	J'ai un grand sentiment d'accomplissement au travail	1	2	3	4	5	6
109.	Je connais ma valeur comme travailleur/travailleuse	1	2	3	4	5	6
110.	Je sens que je suis un(e) membre à part entière de mon organisation.	1	2	3	4	5	6
111.	J'ai envie de m'impliquer dans mon organisation au-delà de ma charge de travail.	1	2	3	4	5	6

- Pour quelles raisons faites-vous votre travail actuel? Je fais ce travail :

112.	Pour les différents avantages sociaux que ce travail me procure	1	2	3	4	5	6
113.	Parce que ce travail me procure un certain niveau de vie.	1	2	3	4	5	6
114.	Parce que ce travail me permet de gagner beaucoup d'argent	1	2	3	4	5	6
115.	Parce que ce travail me permet d'obtenir un salaire	1	2	3	4	5	6
116.	Parce que ce travail me procure une sécurité	1	2	3	4	5	6
117.	Parce que je tiens absolument à être bon dans ce travail, sinon je serais déçu.	1	2	3	4	5	6
118.	Parce que je dois être le meilleur dans mon travail, je dois être un « gagnant ».	1	2	3	4	5	6
119.	Parce que j'aurais honte de moi si je ne réussissais pas dans ce travail.	1	2	3	4	5	6
120.	Parce que mon travail, c'est ma vie et je ne veux pas échouer	1	2	3	4	5	6
121.	Parce que ma réputation en dépend	1	2	3	4	5	6
122.	Parce que ce travail me permet d'atteindre des buts personnels importants.	1	2	3	4	5	6
123.	Parce que ce travail me permet d'atteindre mes objectifs de vie	1	2	3	4	5	6
124.	Parce que ce travail comble mes plans de carrière	1	2	3	4	5	6
125.	Parce que ce travail concorde bien avec mes valeurs personnelles	1	2	3	4	5	6
126.	Parce que ce travail est significatif pour moi	1	2	3	4	5	6
127.	Parce que j'ai beaucoup de plaisir dans ce travail	1	2	3	4	5	6
128.	Parce que ce travail est très intéressant	1	2	3	4	5	6

129.	Parce que je m'amuse à faire ce travail	1	2	3	4	5	6
130.	Pour les moments de plaisir que ce travail m'apporte	1	2	3	4	5	6
131.	Pour la joie que je ressens lorsque je travaille sur des tâches intéressantes	1	2	3	4	5	6

A quelle fréquence avez-vous, vous-même réalisé les comportements ci-dessous :

132.	Je sais allier efficacité et rapidité dans mon travail	1	2	3	4	5	6
133.	Je sais me surinvestir dans mon travail	1	2	3	4	5	6
134.	Je dépasse volontairement mes horaires de travail	1	2	3	4	5	6
135.	Je suis l'affût de conseils pour améliorer la productivité de mon travail	1	2	3	4	5	6
136.	J'assume mes responsabilités dans l'accomplissement de tâches	1	2	3	4	5	6
137.	J'accepte les décisions de mes supérieurs hiérarchiques	1	2	3	4	5	6
138.	Je favorise des négociations et j'accepte les changements pour le développement de l'entreprise	1	2	3	4	5	6
139.	Je fais attention à la manière avec laquelle je peux contribuer à la qualité des produits	1	2	3	4	5	6
140.	Je sais que mon travail est important dans la qualité des produits de l'entreprise	1	2	3	4	5	6
141.	Je respecte les procédures et le règlement de l'entreprise	1	2	3	4	5	6
142.	Je prends à ma charge de frais professionnels	1	2	3	4	5	6
143.	Je fais don de matériel à l'entreprise	1	2	3	4	5	6
144.	J'ajoute la différence lors de dépenses professionnelles	1	2	3	4	5	6
145.	J'amène mon matériel personnel pour travailler	1	2	3	4	5	6
146.	Je prends en charge ma formation professionnelle	1	2	3	4	5	6
147.	Je fais confiance aux membres de mon équipe	1	2	3	4	5	6
148.	Je partage mon point de vue avec un(e) ou des collègues	1	2	3	4	5	6

149. Je m'implique plus dans une réussite collective que dans une réussite individuelle	1	2	3	4	5	6
150. J'agis en tant que conciliateur(trice) lorsque mes collègues sont en désaccord	1	2	3	4	5	6
151. Je soutiens moralement un(e) collègue qui rencontre des difficultés	1	2	3	4	5	6
152. J'apporte une aide à un(e) nouvel(elle) arrivant(e)	1	2	3	4	5	6
153. Je reconnais ouvertement la qualité de travail d'un(e) collègue	1	2	3	4	5	6
154. J'encourage l'autonomie d'autrui dans mon travail	1	2	3	4	5	6

Renseignements

Je suis : () Une Femme () Un Homme

Type de Contrat : () CDD () CDI () Intérimaire

Ancienneté dans l'entreprise :

- a-() moins d'un an /
- b-() 1 à 5 /
- c-() 6 à 10 /
- d-() 11 à 15 /
- e-() 16 à 20 /
- f-() 21 à 25
- g-() plus que 26 ans

Quel est votre régime de travail :

() Horaires normaux (Jour) : a-() Temps Plein b-() Temps Partiel:

() Horaires atypiques (Horaires alternant) : a () 2 x 8 / b () 3 x 8 / c () 4 x 8 / d () 5 x 8

Niveau hiérarchique :

() Ouvrier () ETAM () Cadre () Cadre supérieur

Niveau de scolarité :

a- () Brevet/BEP,

b- ()CAP/BAC/BAC + 1/

c- ()BAC +2/BAC +3/

d- ()BAC +4 /

e- ()BAC +5

Avez-vous des commentaires ?

.....
.....
.....
....

Merci de votre précieuse collaboration !

Annexe Etude 1 : régression multiple sur SPSS

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,424 ^a	,179	,073	,456698

a. Valeurs prédites : (constantes), MOTTO, Resist Chang, Supp L, TAD, Charge, Climat W, LMX

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	2,464	7	,352	1,688	,132 ^a
Résidu	11,263	54	,209		
Total	13,727	61			

a. Valeurs prédites : (constantes), MOTTO, Resist Chang, Supp L, TAD, Charge, Climat W, LMX
b. Variable dépendante : CIT

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,115	,938		2,254	,028
Climat W	-,081	,119	-,114	-,683	,497
Supp L	,230	,149	,402	1,547	,128
LMX	-,175	,126	-,368	-	,170
Charge	-,150	,130	-,186	-	,254
Resist Chang	,154	,116	,187	1,153	,189
TAD	,205	,196	,178	1,046	,300
MOTTO	,278	,097	,433	2,870	,006

a. Variable dépendante : CIT

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,736 ^a	,542	,483	,411032

a. Valeurs prédites : (constantes), MOTTO, Resist Chang, Supp L, TAD, Charge, Climat W, LMX

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	10,808	7	1,544	9,139	,000 ^a
Résidu	9,123	54	,169		
Total	19,931	61			

a. Valeurs prédites : (constantes), MOTTO, Resist Chang, Supp L, TAD, Charge, Climat W, LMX
b. Variable dépendante : Bê W

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,568	,844		,673	,504
Climat W	,053	,107	,061	,494	,623
Supp L	,074	,134	,106	,549	,585
LMX	-,089	,113	-,156	-,791	,433
Charge	-,160	,117	-,164	-	,179
Resist Chang	-,008	,104	-,008	1,362 -,080	,937
TAD	,756	,176	,546	4,292	,000
MOTTO	,352	,087	,456	4,047	,000

a. Variable dépendante : Bê W

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,447 ^a	,200	,096	,571184

a. Valeurs prédites : (constantes), MOTTO, Resist Chang, Supp L, TAD, Charge, Climat W, LMX

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	4,402	7	,629	1,927	,083 ^a
Résidu	17,618	54	,326		
Total	22,019	61			

- a. Valeurs prédites : (constantes), MOTTO, Resist Chang, Supp L, TAD, Charge, Climat W, LMX
 b. Variable dépendante : Prosoc

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,849	1,173		2,428	,019
Climat W	,256	,149	,283	1,721	,091
Supp L	,131	,186	,180	,702	,486
LMX	-,211	,157	-,350	-	,186
Charge	-,129	,163	-,126	-1,341	,432
Resist Chang	-,122	,145	-,117	-,844	,402
TAD	,343	,245	,236	1,400	,167
MOTTO	,000	,121	,000	,002	,999

a. Variable dépendante : Prosoc

Annexe Etude 1 : Analyse de médiation entre le lmx (VI), la satisfaction des besoins psychologiques (VM) et le bien-être psychologique au travail (VD) (informations extraites du listing SPSS suivant)

Outcome: LMX						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,4263	,1818	11,7072	1,0000	62,0000	,0011
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,0853	1,2395	-,0688	,9454	-2,5630	2,3924
TAD	1,0091	,2949	3,4216	,0011	,4196	1,5987

Outcome: BÊW						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,6069	,3683	15,6760	2,0000	61,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,2354	,7796	1,5846	,1182	-,3236	2,7943
LMX	,0265	,0727	,3640	,7171	-,1189	,1718
TAD	,7932	,2261	3,5085	,0009	,3411	1,2453

TOTAL EFFECT MODEL						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,6054	,3665	21,6565	1,0000	62,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,2331	,7645	1,6130	,1118	-,2951	2,7613
TAD	,8199	,1762	4,6537	,0000	,4677	1,1721

	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
Direct effect of X on Y	,8199	,1762	4,6537	,0000	,4677	1,1721
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
Indirect effect of X on Y	,7932	,2261	3,5085	,0009	,3411	1,2453
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
LMX	,0267	,0736	-,1102	,1912		

Annexe Etude 1 : Analyse de médiation de l'étude 1 entre le Climat de travail (VI), la motivation au travail (VM) et le comportement innovant au travail (VD) (informations extraites du listing SPSS suivant)

Outcome: ClimatW						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,3367	,1134	5,7533	1,0000	62,0000	,0195
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,2697	,5211	6,2742	,0000	2,2280	4,3114
MOTTO	,3035	,1265	2,3986	,0195	,0506	,5564

Outcome: CIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,3199	,1023	1,4548	2,0000	61,0000	,2414
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,0810	,5724	5,3829	,0000	1,9365	4,2255
ClimatW	-,0240	,1518	-,1579	,8751	-,3274	,2795
MOTTO	,2106	,1436	1,4664	,1477	-,0766	,4978

TOTAL EFFECT MODEL						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,3183	,1013	3,0883	1,0000	62,0000	,0838
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,0026	,4507	6,6623	,0000	2,1017	3,9036
MOTTO	,2033	,1157	1,7574	,0838	-,0280	,4346

	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
Direct effect	,2033	,1157	1,7574	,0838	-,0280	,4346
of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
Indirect effect of X on Y	,2106	,1436	1,4664	,1477	-,0766	,4978
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
ClimatW	-,0073	,0443	-,1283	,0493		

Annexe Etude 1 : Analyse de médiation de l'étude 1 entre le lmx (VI la motivation au travail (VM) et le comportement innovant au travail (VD) (informations extraites du listing SPSS suivant)

Outcome: LMX						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,4107	,1687	9,3817	1,0000	62,0000	,0032
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9653	,7479	2,6279	,0108	,4703	3,4602
MOTTO	,5519	,1802	3,0630	,0032	,1917	,9121

Outcome: CIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,3275	,1073	1,5307	2,0000	61,0000	,2246
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,0817	,4252	7,2472	,0000	2,2314	3,9320
LMX	-,0402	,0537	-,7485	,4570	-,1476	,0672
MOTTO	,2255	,1310	1,7219	,0902	-,0364	,4874

Outcome: CIT						
TOTAL EFFECT MODEL						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,3183	,1013	3,0883	1,0000	62,0000	,0838
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,0026	,4507	6,6623	,0000	2,1017	3,9036
MOTTO	,2033	,1157	1,7574	,0838	-,0280	,4346

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2033	,1157	1,7574	,0838	-,0280	,4346
Direct effect of X on Y					
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2255	,1310	1,7219	,0902	-,0364	,4874
Indirect effect of X on Y					

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMX	-,0222	,0316	-,1034	,0282

Annexe Etude 2

Captures d'écran des analyses de régression réalisées par le logiciel Statistica ((coeffs b* significatifs en rouge)

Résultats de la régression multiple du comportement innovant au travail par le climat d'équipe

(coeffs b* significatifs en rouge)

Var dép. : M_CIT R Multiple = ,22229168 F = 10,18851
 R²= ,04941359 dl = 1,196
 Nb d'obs. : 198 R² ajusté = ,04456366 p = ,001646
 Erreur-type de l'estim. : ,833587388
 Ord.Orig : 3,407983487 Err.-Type: ,2313359 t(196) = 14,732 p = 0,0000

M_CLIMAT b*= ,222

Résultats de la régression multiple du comportement innovant au travail par la relation leader - membre

Var dép. : M_CIT R Multiple = ,18327310 F = 6,812267
 R²= ,03358903 dl = 1,196
 Nb d'obs. : 198 R² ajusté = ,02865836 p = ,009753
 Erreur-type de l'estim. : ,840497180
 Ord.Orig : 3,592110937 Err.-Type: ,2115414 t(196) = 16,981 p = 0,0000

M_LMX b*= ,183

Résultats de la régression multiple du comportement innovant au travail par la résistance au changement

Var dép. : M_CIT R Multiple = ,08123455 F = 1,302006
 R²= ,00659905 dl = 1,196
 Nb d'obs. : 198 R² ajusté = ,00153068 p = ,255239
 Erreur-type de l'estim. : ,852153084
 Ord.Orig : 4,465581328 Err.-Type: ,3073329 t(196) = 14,530 p = 0,0000

M_RESTCHG b*= -,08

Résultats de la régression multiple du comportement innovant au travail par la satisfaction des besoins fondamentaux

Var dép. : M_CIT R Multiple = ,21503436 F = 9,502384
 R²= ,04623978 dl = 1,196
 Nb d'obs. : 198 R² ajusté = ,04137365 p = ,002348
 Erreur-type de l'estim. : ,834977817
 Ord.Orig : 2,766525006 Err.-Type: ,4436319 t(196) = 6,2361 p = ,0000

M_TAD b*= ,215

Résultats de la régression multiple de la résistance au changement par le climat d'équipe

Résultats Régress. Multiple

Var dép. : M_RESTCHG R Multiple = ,10431365 F = 2,156205
 R²= ,01088134 dl = 1,196
 Nb d'obs. : 198 R² ajusté = ,00583481 p = ,143598
 Erreur-type de l'estim. : ,600167177
 Ord.Orig : 2,750806946 Err.-Type: ,1665575 t(196) = 16,516 p = 0,0000

M_CLIMAT b*= ,104

Etude Analyse de médiation de l'étude 2 entre le climat d'innovation dans l'équipe de travail (VI), la satisfaction des besoins psychologiques (VM) et le comportement innovant au travail (VD), (informations extraites du listing SPSS suivant)

Outcome: M_TAD						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,4245	,1802	43,0879	1,0000	196,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,1803	,1383	22,9917	,0000	2,9075	3,4530
M_CLIMAT	,2307	,0351	6,5641	,0000	,1614	,3000

Outcome: M_CIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,2592	,0672	7,0212	2,0000	195,0000	,0011
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6809	,4418	6,0688	,0000	1,8097	3,5522
M_TAD	,2286	,1186	1,9269	,0554	-,0054	,4626
M_CLIMAT	,1349	,0645	2,0920	,0377	,0077	,2620

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: M_CIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,2223	,0494	10,1885	1,0000	196,0000	,0016
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,4080	,2313	14,7318	,0000	2,9518	3,8642
M_CLIMAT	,1876	,0588	3,1919	,0016	,0717	,3036

Total effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,1876	,0588	3,1919	,0016	,0717	,3036
Direct effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,1349	,0645	2,0920	,0377	,0077	,2620
Indirect effect of X on Y						
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
M_TAD	,0527	,0336	-,0131	,1202		

Etude Analyse de médiation entre le climat d'innovation dans l'équipe de travail (VI), la satisfaction des besoins psychologiques (VM) et le comportement innovant au travail (VD), (informations extraites du listing SPSS suivant)

Outcome: M_IAD

Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,4818	,2321	59,2411	1,0000	196,0000	,0000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,1615	,1214	26,0393	,0000	2,9220	3,4009
M_LMX	,2203	,0286	7,6968	,0000	,1638	,2767

Outcome: M_CIT

Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,2335	,0545	5,6208	2,0000	195,0000	,0042

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,7817	,4430	6,2794	,0000	1,9080	3,6554
M_IAD	,2563	,1234	2,0771	,0391	,0129	,4997
M_LMX	,0737	,0564	1,3058	,1932	-,0376	,1850

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: M_CIT

Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,1833	,0336	6,8123	1,0000	196,0000	,0098

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,5921	,2115	16,9807	,0000	3,1749	4,0093
M_LMX	,1301	,0499	2,6100	,0098	,0318	,2285

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,1301	,0499	2,6100	,0098	,0318	,2285

Direct effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,0737	,0564	1,3058	,1932	-,0376	,1850

Indirect effect of X on Y						
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
M_IAD	,0565	,0408	-,0154	,1415		

Etude 3 Analyse médiation entre le climat (VI), la satisfaction des besoins fondamentaux (VM) et les comportements innovants au travail (VD)

```

Outcome: TAD

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,5313      ,2823      ,4643      46,0234      1,0000      117,0000      ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      2,5920      ,2329      11,1287      ,0000      2,1307      3,0532
CLIMAT      ,4046      ,0596      6,7841      ,0000      ,2865      ,5227

*****
Outcome: CIT

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,2731      ,0746      ,6824      4,6750      2,0000      116,0000      ,0112

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      2,9433      ,4051      7,2648      ,0000      2,1408      3,7457
TAD      ,2541      ,1121      2,2671      ,0252      ,0321      ,4761
CLIMAT      ,0455      ,0853      ,5337      ,5946      -,1235      ,2146
    
```

```

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
Outcome: CIT

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,1833      ,0336      ,7065      4,0664      1,0000      117,0000      ,0460

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      3,6019      ,2873      12,5359      ,0000      3,0329      4,1709
CLIMAT      ,1483      ,0736      2,0165      ,0460      ,0027      ,2940

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y
      Effect      SE      t      p      LLCI      ULCI
      ,1483      ,0736      2,0165      ,0460      ,0027      ,2940

Direct effect of X on Y
      Effect      SE      t      p      LLCI      ULCI
      ,0455      ,0853      ,5337      ,5946      -,1235      ,2146

Indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAD      ,1028      ,0628      -,0054      ,2433
    
```

Etude 3: Analyse médiation entre le climat (VI), la satisfaction du besoin d'affiliation (VM) et les comportements innovants au travail (VD)

```

*****
Outcome: TADAFF

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,5011  ,2511  ,5943  39,2200  1,0000  117,0000  ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  2,6249  ,2635  9,9612  ,0000  2,1031  3,1468
CLIMAT    ,4225  ,0675  6,2626  ,0000  ,2889  ,5562

*****
Outcome: CIT

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,2375  ,0564  ,6958  3,4684  2,0000  116,0000  ,0344

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  3,1619  ,3876  8,1573  ,0000  2,3942  3,9297
TADAFF    ,1676  ,1000  1,6756  ,0965  -,0305  ,3657
CLIMAT    ,0775  ,0844  ,9190  ,3600  -,0896  ,2446

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: CIT

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,1833  ,0336  ,7065  4,0664  1,0000  117,0000  ,0460

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  3,6019  ,2873  12,5359  ,0000  3,0329  4,1709
CLIMAT    ,1483  ,0736  2,0165  ,0460  ,0027  ,2940

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y
      Effect      SE      t      p      LLCI      ULCI
,1483  ,0736  2,0165  ,0460  ,0027  ,2940

Direct effect of X on Y
      Effect      SE      t      p      LLCI      ULCI
,0775  ,0844  ,9190  ,3600  -,0896  ,2446

Indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TADAFF  ,0708  ,0494  -,0155  ,1817

```

Etude 3 médiation entre le climat (VI), la satisfaction du besoin d'autonomie (VM) et les comportements innovants au travail (VD)

Outcome: TADAUT							
Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4937	,2437	,7101	37,7051	1,0000	117,0000	,0000
Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	2,0066	,2880	6,9662	,0000	1,4362	2,5771	
CLIMAT	,4529	,0738	6,1404	,0000	,3068	,5989	

Outcome: CIT							
Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,1987	,0395	,7083	2,3846	2,0000	116,0000	,0966
Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	3,4455	,3422	10,0692	,0000	2,7677	4,1232	
TADAUT	,0780	,0923	,8443	,4002	-,1049	,2608	
CLIMAT	,1130	,0847	1,3347	,1846	-,0547	,2808	
***** TOTAL EFFECT MODEL *****							
Outcome: CIT							
Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,1833	,0336	,7065	4,0664	1,0000	117,0000	,0460
Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	3,6019	,2873	12,5359	,0000	3,0329	4,1709	
CLIMAT	,1483	,0736	2,0165	,0460	,0027	,2940	
***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****							
Total effect of X on Y							
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	
	,1483	,0736	2,0165	,0460	,0027	,2940	
Direct effect of X on Y							
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	
	,1130	,0847	1,3347	,1846	-,0547	,2808	
Indirect effect of X on Y							
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI			
TADAUT	,0353	,0568	-,0615	,1634			
Partially standardized indirect effect of X on Y							
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI			
TADAUT	,0415	,0661	-,0762	,1857			

Etude 3: Analyse médiation entre le climat (VI), la satisfaction du besoin de compétence (VM) et les comportements innovants au travail (VD)

```

*****
Outcome: TADCOMP

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,3825      ,1463      ,6344      20,0526      1,0000      117,0000      ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      3,3633      ,2723      12,3537      ,0000      2,8241      3,9025
CLIMAT      ,3121      ,0697      4,4780      ,0000      ,1741      ,4502

*****
Outcome: CIT

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,3860      ,1490      ,6275      10,1541      2,0000      116,0000      ,0001

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      2,3753      ,4111      5,7785      ,0000      1,5612      3,1895
TADCOMP      ,3647      ,0920      3,9661      ,0001      ,1826      ,5468

```

```

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
Outcome: CIT

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,1833      ,0336      ,7065      4,0664      1,0000      117,0000      ,0460

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      3,6019      ,2873      12,5359      ,0000      3,0329      4,1709
CLIMAT      ,1483      ,0736      2,0165      ,0460      ,0027      ,2940

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y
      Effect      SE      t      p      LLCI      ULCI
      ,1483      ,0736      2,0165      ,0460      ,0027      ,2940

Direct effect of X on Y
      Effect      SE      t      p      LLCI      ULCI
      ,0345      ,0750      ,4599      ,6464      -,1141      ,1831

Indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TADCOMP      ,1138      ,0462      ,0380      ,2242

```

Annexe Etude 4 : régression multiple sur SPSS

Variables introduites^b / supprimées

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Moy-BEP Global, Moy-ClimW, Moy-SoutL	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies

b. Variable dépendante : Moy-CIT

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl	ddl2	Sig. Variation de F
1	,635 ^a	403	,384	,6500400	,403	21,594	3	6	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Moy-BEP Global, Moy-ClimW, Moy-SoutL

b. Variable dépendante : Moy-CIT

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Régression	27,374	3	9,125	21,594	,000 ^a
Résidu	40,565	96	,423		
Total	67,939	99			

a. Valeurs prédites : (constantes), Moy-BEP Global, Moy-ClimW, Moy-SoutL

b. Variable dépendante : Moy-CIT

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
	Constante	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
(Constante)	,032	,400		2,583	,011	,239	1,826
Moy-ClimW	,141	,094	,183	1,495	,138	-,046	,327
Moy-SoutL	-,063	,078	-,105	-,816	,416	-,218	,091
Moy-BEP Global	,615	,104	,587	5,912	,000	,409	,822

a. Variable dépendante : Moy-CIT

Annexe 4 : analyses de médiations

Analyse de médiation entre le climat d'innovation dans l'équipe de travail (VI), le bien-être psychologique au travail (VM 1) et le comportement innovant au travail (VD), (informations extraites du listing SPSS suivant)

Variables

Y = Comportement Innovant au travail (CIT)

X = Climat d'équipe (ClimW)

M = Bien-être psychologique au travail (BEPT)

Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,5378	,2892	39,8782	1,0000	98,0000	,0000
Model						
	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,0222	,2521	11,9867	,0000	2,5219	3,5225
MoyClimW	,3940	,0624	6,3149	,0000	,2702	,5178

Outcome: CIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,6315	,3988	32,1686	2,0000	97,0000	,0000
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,1220	,3837	2,9241	,0043	,3604	1,8836
MoyBEPG1	,5868	,0979	5,9938	,0000	,3925	,7811
MoyClimW	,0911	,0717	1,2704	,2070	-,0512	,2334

TOTAL EFFECT MODEL						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,4196	,1761	20,9468	1,0000	98,0000	,0000
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8954	,2846	10,1744	,0000	2,3307	3,4602
MoyClimW	,3223	,0704	4,5768	,0000	,1825	,4620

Total effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,3223	,0704	4,5768	,0000	,1825	,4620
Direct effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,0911	,0717	1,2704	,2070	-,0512	,2334
Indirect effect of X on Y						
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
BEPT	,2312	,0597	,1353	,3767		

Analyse de médiation entre le climat d'innovation dans l'équipe de travail (VI), la dimension « Adéquation interpersonnelle » du BEPT (VM 1.1) et le comportement innovant au travail (VD), (informations extraites du listing SPSS suivant)

Variables

Y = MoyCIT

X = MoyClimW

M = Adéquation interpersonnelle - BEPT

Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,6698	,4487	79,7562	1,0000	98,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6147	,2420	10,8059	,0000	2,1345	3,0949
MoyClimW	,5347	,0599	8,9306	,0000	,4159	,6535

Outcome: MoyCIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,5254	,2761	18,4979	2,0000	97,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,8241	,3969	4,5956	,0000	1,0363	2,6119
BEPMoyAD	,4097	,1119	3,6604	,0004	,1876	,6319
MoyClimW	,1032	,0894	1,1550	,2509	-,0741	,2805

TOTAL EFFECT MODEL						
Outcome: MoyCIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,4196	,1761	20,9468	1,0000	98,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8954	,2846	10,1744	,0000	2,3307	3,4602
MoyClimW	,3223	,0704	4,5768	,0000	,1825	,4620

Total effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,3223	,0704	4,5768	,0000	,1825	,4620
Direct effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,1032	,0894	1,1550	,2509	-,0741	,2805
Indirect effect of X on Y						
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
BEPMoyAD	,2191	,0672	,1106	,3825		

Analyse de médiation entre le climat d'innovation dans l'équipe de travail (VI), la dimension « Épanouissement dans le travail » du BEPT (VM 1.2) et le comportement innovant au travail (VD), (informations extraites du listing SPSS suivant)

Variables

Y = Comportement Innovant au Travail - MoyCIT

X = Climat de travail - MoyClimW

M = Epanouissement dans le Travail - BEPMoyEP

Outcome: BEPMoyEP						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,4698	,2207	27,7613	1,0000	98,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,3257	,3804	6,1139	,0000	1,5708	3,0806
MoyClimW	,4959	,0941	5,2689	,0000	,3091	,6827

Outcome: MoyCIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,5117	,2618	17,2030	2,0000	97,0000	,0000
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,3342	,3182	7,3350	,0000	1,7026	2,9658
BEPMoyEP	,2413	,0719	3,3564	,0011	,0986	,3840
MoyClimW	,2026	,0759	2,6695	,0089	,0520	,3532

TOTAL EFFECT MODEL						
Outcome: MoyCIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,4196	,1761	20,9468	1,0000	98,0000	,0000
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8954	,2846	10,1744	,0000	2,3307	3,4602
MoyClimW	,3223	,0704	4,5768	,0000	,1825	,4620

Total effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,3223	,0704	4,5768	,0000	,1825	,4620
Direct effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,2026	,0759	2,6695	,0089	,0520	,3532
Indirect effect of X on Y						
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
BEPMoyEP	,1197	,0413	,0521	,2198		

Analyse de médiation entre le climat d'innovation dans l'équipe de travail (VI), la dimension « Sentiment de compétence au travail » du BEPT (VM 1.3) et le comportement innovant au travail (VD), (informations extraites du listing SPSS suivant)

Variables :

Y = Comportement Innovant au Travail MoyCIT

X = Climat de Travail MoyClimW

M = Sentiment de Compétence au travail -BEPMoySE

Outcome: BEPMoySE						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,2590	,0671	7,0465	1,0000	98,0000	,0093
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,2761	,2696	15,8614	,0000	3,7411	4,8111
MoyClimW	,1771	,0667	2,6545	,0093	,0447	,3095

Outcome: MoyCIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,5579	,3112	21,9140	2,0000	97,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,0675	,4940	2,1610	,0332	,0871	2,0479
BEPMoySE	,4275	,0980	4,3621	,0000	,2330	,6220
MoyClimW	,2466	,0670	3,6803	,0004	,1136	,3796

TOTAL EFFECT MODE						
Outcome: MoyCIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,4196	,1761	20,9468	1,0000	98,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8954	,2846	10,1744	,0000	2,3307	3,4602
MoyClimW	,3223	,0704	4,5768	,0000	,1825	,4620

Total effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,3223	,0704	4,5768	,0000	,1825	,4620
Direct effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,2466	,0670	3,6803	,0004	,1136	,3796
Indirect effect of X on Y						
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
BEPMoySE	,0757	,0439	,0099	,1882		

Analyse de médiation entre le climat d'innovation dans l'équipe de travail (VI), la dimension « Reconnaissance perçue au travail » du BEPT (VM 1.4) et le comportement innovant au travail (VD), (informations extraites du listing SPSS suivant)

Variables

Y = Comportement Innovant au Travail - MoyCIT

X = Climat de travail - MoyClimW

M = Reconnaissance perçue au travail - BEPMoyRE

Outcome: BEPMoyRE						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,4835	,2337	29,8928	1,0000	98,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2027	,3584	6,1457	,0000	1,4915	2,9140
MoyClimW	,4849	,0887	5,4674	,0000	,3089	,6609

Outcome: MoyCIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,5735	,3289	23,7744	2,0000	97,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1421	,3039	7,0499	,0000	1,5391	2,7452
BEPMoyRE	,3420	,0728	4,7004	,0000	,1976	,4864
MoyClimW	,1565	,0730	2,1441	,0345	,0116	,3013

TOTAL EFFECT MODEL						
Outcome: MoyCIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,4196	,1761	20,9468	1,0000	98,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8954	,2846	10,1744	,0000	2,3307	3,4602
MoyClimW	,3223	,0704	4,5768	,0000	,1825	,4620

Total effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,3223	,0704	4,5768	,0000	,1825	,4620
Direct effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,1565	,0730	2,1441	,0345	,0116	,3013
Indirect effect of X on Y						
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
BEPMoyRE	,1658	,0590	,0737	,3092		

Analyse de médiation entre le climat d'innovation dans l'équipe de travail (VI), la dimension « Volonté d'engagement au travail » du BEPT (VM 1.5) et le comportement innovant au travail (VD), (informations extraites du listing SPSS suivant)

Variables

Y = Comportement Innovant au Travail - MoyCIT

X = Climat de travail - MoyClimW

M = Volonté d'engagement au travail - BEPMoyVO

Outcome: BEPMoyVO						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,3608	,1302	14,6687	1,0000	98,0000	,0002
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,6918	,2925	12,6200	,0000	3,1113	4,2724
MoyClimW	,2772	,0724	3,8300	,0002	,1336	,4209

Outcome: MoyCIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,7106	,5050	49,4754	2,0000	97,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,6264	,3592	1,7436	,0844	-,0866	1,3394
BEPMoyVO	,6146	,0766	8,0277	,0000	,4627	,7666
MoyClimW	,1519	,0588	2,5820	,0113	,0351	,2686

TOTAL EFFECT						
Outcome: MoyCIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,4196	,1761	20,9468	1,0000	98,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8954	,2846	10,1744	,0000	2,3307	3,4602
MoyClimW	,3223	,0704	4,5768	,0000	,1825	,4620

Total effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,3223	,0704	4,5768	,0000	,1825	,4620
Direct effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,1519	,0588	2,5820	,0113	,0351	,2686
Indirect effect of X on Y						
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
BEPMoyVO	,1704	,0535	,0730	,2835		

Analyse de médiation entre le Soutien du leader à l'innovation (VI), le bien-être psychologique au travail (VM 2) et le comportement innovant au travail (VD) (informations extraites du listing SPSS suivant)

Variables

Y = Comportement Innovant au Travail - MoyCIT

X = Soutien du Leader - SoutL

M = Bien-être Psychologique au Travail - BEPT

Outcome: MoyBEPG1						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,5914	,3498	52,7195	1,0000	98,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,2997	,1847	17,8693	,0000	2,9332	3,6661
SoutL	,3425	,0472	7,2608	,0000	,2489	,4362

Outcome: MoyCIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,6237	,3890	30,8792	2,0000	97,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,1836	,3892	3,0408	,0030	,4111	1,9561
BEPT	,6418	,1032	6,2203	,0000	,4370	,8466
SoutL	,0116	,0598	,1939	,8467	-,1070	,1302

TOTAL EFFECT MODEL						
Outcome: MoyCIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,3812	,1453	16,6591	1,0000	98,0000	,0001
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,3014	,2219	14,8748	,0000	2,8610	3,7419
MoySoutL	,2314	,0567	4,0816	,0001	,1189	,3440

Total effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,2314	,0567	4,0816	,0001	,1189	,3440
Direct effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,0116	,0598	,1939	,8467	-,1070	,1302
Indirect effect of X on Y						
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
MoyBEPG1	,2199	,0521	,1355	,3439		

Analyse de médiation entre le Soutien du leader à l'innovation (VI), la dimension « Adéquation interpersonnelle au travail » du BEPT (VM 2.1) et le comportement innovant au travail (VD)
(informations extraites du listing SPSS suivant)

Variables

Y = Comportement Innovant au Travail - MoyCIT

X = Soutien du Leader – MoySoutL

M = BEPMoyAD

Outcome: BEPMoyAD						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,6235	,3888	62,3276	1,0000	98,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,2534	,1951	16,6760	,0000	2,8662	3,6405
MoySoutL	,3935	,0498	7,8948	,0000	,2946	,4924

Outcome: MoyCIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,5215	,2719	18,1151	2,0000	97,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,8767	,4034	4,6527	,0000	1,0762	2,6773
BEPMoyAD	,4379	,1066	4,1076	,0001	,2263	,6495
MoySoutL	,0591	,0673	,8787	,3817	-,0744	,1927

TOTAL EFFECT MODEL						
Outcome: MoyCIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,3812	,1453	16,6591	1,0000	98,0000	,0001
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,3014	,2219	14,8748	,0000	2,8610	3,7419
MoySoutL	,2314	,0567	4,0816	,0001	,1189	,3440

Total effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,2314	,0567	4,0816	,0001	,1189	,3440
Direct effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,0591	,0673	,8787	,3817	-,0744	,1927
Indirect effect of X on Y						
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
BEPMoyAD	,1723	,0532	,0862	,3009		

Analyse de médiation entre le Soutien du leader à l'innovation (VI), la dimension « Épanouissement dans le travail » du BEPT (VM 2.2) et le comportement innovant au travail (VD) (informations extraites du listing SPSS suivant)

Variable :

Y = Comportement Innovant au Travail - MoyCIT

X = Soutien du Leader - MoySoutL

M = BEPMoyEP

Outcome: BEPMoyEP						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,4997	,2497	32,6082	1,0000	98,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,7271	,2858	9,5413	,0000	2,1599	3,2943
MoySoutL	,4170	,0730	5,7104	,0000	,2721	,5619

Outcome: MoyCIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,4889	,2390	15,2323	2,0000	97,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6002	,2924	8,8938	,0000	2,0200	3,1805
BEPMoyEP	,2571	,0744	3,4561	,0008	,1095	,4048
MoySoutL	,1242	,0621	2,0008	,0482	,0010	,2475

TOTAL EFFECT MODEL						
Outcome: MoyCIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,3812	,1453	16,6591	1,0000	98,0000	,0001
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,3014	,2219	14,8748	,0000	2,8610	3,7419
MoySoutL	,2314	,0567	4,0816	,0001	,1189	,3440

Total effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,2314	,0567	4,0816	,0001	,1189	,3440
Direct effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,1242	,0621	2,0008	,0482	,0010	,2475
Indirect effect of X on Y						
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
BEPMoyEP	,1072	,0373	,0453	,1936		

Analyse de médiation entre le Soutien du leader à l'innovation (VI), la dimension « Sentiment de compétence au travail » du BEPT (VM 2.3) et le comportement innovant au travail (VD) (informations extraites du listing SPSS suivant)

Variables :

Y = Comportement Innovant au Travail - MoyCIT

X = Soutien du Leader - MoySoutL

M = BEPMoySE

Outcome: BEPMoySE						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,3152	,0993	10,8076	1,0000	98,0000	,0014
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,3406	,2028	21,3997	,0000	3,9381	4,7431
MoySoutL	,1704	,0518	3,2875	,0014	,0675	,2732

Outcome: MoyCIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,5257	,2764	18,5230	2,0000	97,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,4414	,4889	2,9482	,0040	,4711	2,4118
BEPMoySE	,4285	,1022	4,1917	,0001	,2256	,6314
MoySoutL	,1584	,0553	2,8672	,0051	,0488	,2681

TOTAL EFFECT MODEL						
Outcome: MoyCIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,3812	,1453	16,6591	1,0000	98,0000	,0001
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,3014	,2219	14,8748	,0000	2,8610	3,7419
MoySoutL	,2314	,0567	4,0816	,0001	,1189	,3440

Total effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,2314	,0567	4,0816	,0001	,1189	,3440
Direct effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,1584	,0553	2,8672	,0051	,0488	,2681
Indirect effect of X on Y						
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
BEPMoySE	,0730	,0335	,0231	,1583		

Analyse de médiation entre le Soutien du leader à l'innovation (VI), la dimension « Reconnaissance perçue au travail » du BEPT (VM 2.4) et le comportement innovant au travail (VD) (informations extraites du listing SPSS suivant)

Variables :

Y = Comportement Innovant au Travail - MoyCIT

X = Soutien du Leader - MoySoutL

M = Reconnaissance perçue au travail - BEPMoyRE

Outcome: BEPMoyRE						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,6412	,4111	68,4182	1,0000	98,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2254	,2406	9,2495	,0000	1,7480	2,7029
MoySoutL	,5085	,0615	8,2715	,0000	,3865	,6304

Outcome: MoyCIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,5467	,2988	20,6716	2,0000	97,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4313	,2765	8,7920	,0000	1,8824	2,9801
BEPMoyRE	,3910	,0848	4,6090	,0000	,2226	,5594
MoySoutL	,0326	,0673	,4852	,6286	-,1009	,1662

TOTAL EFFECT MODEL						
Outcome: MoyCIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,3812	,1453	16,6591	1,0000	98,0000	,0001
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,3014	,2219	14,8748	,0000	2,8610	3,7419
MoySoutL	,2314	,0567	4,0816	,0001	,1189	,3440

Total effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,2314	,0567	4,0816	,0001	,1189	,3440
Direct effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,0326	,0673	,4852	,6286	-,1009	,1662
Indirect effect of X on Y						
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		

Analyse de médiation entre le Soutien du leader à l'innovation (VI), la dimension « Volonté d'engagement au travail » du BEPT (VM 2.5) et le comportement innovant au travail (VD) (informations extraites du listing SPSS suivant)

Variables :

Y = Comportement Innovant au Travail - MoyCIT

X = Soutien du Leader - MoySoutL

M = Volonté d'engagement au travail - BEPT

Outcome: BEPMoyVO						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,3678	,1353	15,3279	1,0000	98,0000	,0002
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,9518	,2234	17,6933	,0000	3,5086	4,3951
MoySoutL	,2234	,0571	3,9151	,0002	,1102	,3367

Outcome: MoyCIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,7001	,4901	46,6234	2,0000	97,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,8071	,3529	2,2870	,0244	,1067	1,5074
BEPMoyVO	,6312	,0779	8,0997	,0000	,4765	,7859
MoySoutL	,0904	,0473	1,9102	,0591	-,0035	,1844

TOTAL EFFECT MODEL						
Outcome: MoyCIT						
Model Summary						
	R	R-sq	F	df1	df2	p
	,3812	,1453	16,6591	1,0000	98,0000	,0001
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,3014	,2219	14,8748	,0000	2,8610	3,7419
MoySoutL	,2314	,0567	4,0816	,0001	,1189	,3440

TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS						
Total effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,2314	,0567	4,0816	,0001	,1189	,3440
Direct effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,0904	,0473	1,9102	,0591	-,0035	,1844
Indirect effect of X on Y						
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
BEPMoyVO	,1410	,0423	,0655	,2335		