



**HAL**  
open science

# **Le comportement innovant au travail : le rôle de la justice du groupe.**

Asma Daboussi

## ► **To cite this version:**

Asma Daboussi. Le comportement innovant au travail : le rôle de la justice du groupe.. Gestion et management. Université de Pau et des Pays de l'Adour; Université Tunis El Manar. Faculté de sciences économiques et de gestion de Tunis (Tunisie), 2018. Français. <NNT : 2018PAUU2047>. <tel-04323228>

**HAL Id: tel-04323228**

**<https://theses.hal.science/tel-04323228v1>**

Submitted on 5 Dec 2023

**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.



HAL Authorization



**THÈSE**  
*pour l'obtention du titre de*  
**Docteur en sciences de gestion**  
Spécialité : **Management**

Le comportement innovant au travail : le rôle de la  
justice du groupe

Présentée et soutenue publiquement par :  
**Asma Daboussi Ayadi**

**Composition de Jury**

Samia Karoui Zouaoui	Professeur à FSEG Tunis	Directrice de recherche
Marc Ohana	Professeur à KEDGE Business School	Directeur de recherche
Hadj Nekka	Maître de Conférences HDR à Université d'Angers	Rapporteur
Marc Valax	Professeur à IAE Lyon	Rapporteur
Jacques Jaussaud	Professeur à UPPA	Suffragant
Johannes Schaaper	Maître de Conférences HDR à Université de Bordeaux	Suffragant

*Année Universitaire 2018-2019*

*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*

# Sommaire

Dédicace.....	iv
Remerciements.....	v
<b>Introduction Générale.....</b>	<b>8</b>
<b>Première Partie: Cadre théorique et conceptuel de la recherche.....</b>	<b>15</b>
<b>Chapitre 1 : Les comportements innovants au travail : Spécificités et enjeux.....</b>	<b>17</b>
1. De l'innovation individuelle au comportement innovant au travail.....	18
2. Comportement innovant au travail : définitions, dimensionnalités et niveau d'analyse.....	24
<b>Chapitre 2 : La justice organisationnelle : un état des lieux .....</b>	<b>51</b>
1. Les formes de la justice organisationnelle.....	53
2. Les sources de la justice organisationnelle.....	59
3. Conséquences de la justice organisationnelle.....	60
<b>Chapitre 3 : La justice organisationnelle et le comportement innovant au travail .....</b>	<b>69</b>
1. Explication des effets de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail : les médiateurs.....	73
2. Explication des effets de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail : les modérateurs.....	89
3. Explication des effets de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail : les études multi niveaux.....	92
<b>Deuxième partie : Etudes Empiriques .....</b>	<b>101</b>
<b>Chapitre 4 : Justice organisationnelle et comportements innovants : le rôle du groupe de travail.....</b>	<b>103</b>
1. Cadre théorique et développement des hypothèses .....	108
2. Méthodologie de la recherche.....	113
3. Résultats de la recherche .....	116
4. Discussion .....	123
<b>Chapitre 5 : Une étude multi niveau de la relation entre la justice organisationnelle et le comportement innovant : le rôle médiateur de l'identification au groupe et l'engagement collectif au travail .....</b>	<b>129</b>
1. Cadre théorique et développement des hypothèses .....	134
2. Méthodologie de la recherche.....	139
3. Résultats de la recherche .....	141
4. Discussion .....	147
<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>152</b>
Bibliographie.....	160
Table des matières.....	181
Liste des figures.....	184
Liste des tableaux.....	185
Annexes.....	186

## *DÉDICACE*

*À mes parents ;  
À mon époux ;  
À mes sœurs ;  
À mon frère ;  
À tous ceux que j'aime et qui m'aiment  
vraiment.*

## **Remerciements**

*Je tiens à remercier profondément les personnes qui m'ont aidé à la réalisation de ce travail de recherche.*

*Tout d'abord, je tiens à exprimer mes vifs remerciements à mes directeurs de recherche, Monsieur Marc Ohana, et Madame Samia Karoui Zouaoui qui m'ont fait l'immense honneur de bien vouloir diriger ce travail de recherche. Je leur suis infiniment reconnaissante pour leur engagement, leur disponibilité, leur précieux conseil, leurs critiques constructives et leur soutien perpétuel. Toutes leurs qualités humaines et académiques ont grandement contribué à arriver au bout de cette thèse dans de bonnes conditions.*

*Je remercie aussi les membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail de recherche.*

*Ce dernier n'aurait pu mener à terme sans les actions d'encouragement engagées par l'Université de Pau et des Pays de l'Adour ainsi que la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Tunis. J'exprime, à cet égard, ma profonde reconnaissance aux responsables des écoles doctorales ainsi que l'équipe des deux unités de recherche URISO et CREG.*

*Un grand signe de reconnaissance aux membres du bureau de passage à KEDGE Business School pour leur accueil spontané, l'accès qu'ils m'ont donné à la documentation et toutes les discussions fructueuses que j'ai pu avoir avec eux durant mes séjours à Bordeaux. Merci à Yessmine Rouis, Linhan Shao et Nadine Kafa pour m'avoir su créer et maintenir un esprit d'entraide, de soutien et de partage. Je ne saurais concevoir un cadre plus confortable de travail.*

*Mes remerciements vont aussi aux différents employés des hôpitaux pour avoir accepté de m'ouvrir leurs portes le temps d'une étude! Je n'oublie pas les étudiants du cours en ligne pour leur participation dans ce travail de recherche.*

*Enfin, je remercie mes ami(e)s et les membres de ma famille pour leur soutien dans l'accomplissement de ce travail de recherche.*

# **Introduction Générale**

De nos jours, l'environnement économique dynamique et turbulent rend difficile la survie et le développement des organisations (Chowhan, Pries, & Mann, 2016). Dans un tel environnement, l'innovation est une priorité absolue pour réussir (Hsu & Chen, 2015). Elle est considérée comme le principal déterminant du succès organisationnel et de la compétitivité (Zhang & Bartol, 2010). En effet, les organisations ne peuvent pas s'appuyer uniquement sur les règles et les procédures standard afin d'assurer leur succès (Janssen, 2000). Les actions visant à s'adapter à des situations de travail imprévues ou à tirer profit de nouvelles possibilités offertes dans le milieu de travail sont essentielles pour atteindre l'efficacité (Kanter, 1988 ; West & Farr, 1990) . Les employés jouent un rôle crucial dans ce processus d'innovation puisqu'ils sont à la source de toutes ces actions. Par conséquent, le comportement innovant au travail, un ensemble complexe d'actions visant à générer, promouvoir et réaliser de nouvelles idées sur le lieu de travail (Janssen , 2000), est considéré comme vital pour le renouvellement, la croissance et la durabilité des organisations (Agarwal, 2017 ; Zhou & Hoever, 2014).

Compte tenu de la pertinence du comportement innovant au travail, de nombreux chercheurs ont examiné une variété des facteurs qui le prédisent au niveau individuel, groupe et organisationnel (Anderson., Potonik., & Zhou., 2014; Hammond, Neff, Farr, Schwall, & Zhao, 2011). Parmi ceux-ci, la justice organisationnelle a été considérée comme un facteur de motivation important pour que les employés montrent un comportement particulier comme l'innovation des employés (Akram, Haider, & Feng, 2016 ; Khazanchi & Mitchell, 2011). La justice organisationnelle exprime l'équité dans la répartition des ressources (justice distributive) ; dans les procédures (justice procédurale) ; dans la diffusion des informations (justice informationnelle) et des relations interpersonnelles (justice interpersonnelle) (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Il a été suggéré que parmi les quatre dimensions de la justice organisationnelle, la justice interpersonnelle, la mesure avec laquelle

les employés perçoivent qu'ils sont traités avec dignité, respect et politesse (Bies & Moag, 1986), est particulièrement importante pour façonner les comportements des employés (Judge, Scott & Ilies, 2006). Les rencontres interpersonnelles quotidiennes sont si fréquentes dans les organisations que la justice interpersonnelle devient souvent plus pertinente et psychologiquement significative pour les employés, par rapport à d'autres types d'informations sur la justice (Fassina, Jones, & Uggerslev, 2008). Malgré l'importance de cet effet potentiel, à notre connaissance, aucune étude jusqu'à ici n'a examiné la relation entre la justice interpersonnelle et les comportements innovants.

Par ailleurs, les recherches antérieures se sont principalement concentré sur la justice émanant de l'organisation ou du superviseur, des sources qui ont le pouvoir sur le bénéficiaire de la justice (Colquitt et al., 2013 ; Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000 ; Rupp, Shao, Jones, & Liao, 2014). Cependant, des recherches récentes ont suggéré que les employés sont réceptifs à d'autres sources de justice à savoir les collègues (Li & Cropanzano, 2009). Malgré la pertinence de cette source de justice (Rupp, Shapiro, Folger, Skarlicki, & Shao, 2017), elle a été peu étudiée. Ainsi, nous répondons à ce besoin et nous différencions notre recherche des recherches antérieures, en se concentrant sur le groupe de travail en tant que source de justice. Comme mentionné ci-dessus, peu d'études ont examiné les résultats de la justice des groupes de travail (Harris, Lavelle, & McMahan, 2018). Une étude menée par Li et al. (2013) auprès d'un échantillon d'élèves montre que la justice du groupe a un effet positif et indirect sur la satisfaction du groupe et la performance du groupe. Une autre étude menée par Cropanzano, Li & Benson (2011) auprès d'un échantillon d'étudiants montre que la justice du groupe exerce un effet positif et indirect sur la performance des tâches et le comportement de citoyenneté organisationnelle du groupe. À notre connaissance, aucune étude n'a examiné l'effet de la justice des groupes de travail sur les comportements innovants des employés.

Notre travail de recherche reproduira et étendra donc les recherches antérieures sur la justice de groupe de travail en examinant son effet sur les comportements innovants.

Dans cette optique, l'échange social est devenu probablement le cadre dominant pour comprendre l'impact de la justice organisationnelle sur les attitudes et les comportements des employés au travail (Colquitt et al., 2013). Basée sur la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), la justice organisationnelle accroît les comportements innovants des employés en créant une obligation de se soucier du bien-être de l'organisation et de leur aider à atteindre ses objectifs. La plupart des recherches antérieures se sont penchées sur le rôle médiateur de l'échange social dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements innovants (Xerri, 2014 ; Young, 2012). Cependant, les relations d'échange social ne tiennent pas compte d'une autre composante vitale de la vie organisationnelle, à savoir le sentiment d'appartenance et d'identité d'un individu. La relation employeur-employé pourrait être mieux comprise en termes de la définition de soi et de l'auto catégorisation et non pas en termes de réciprocité et d'échange (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; van Knippenberg & Sleebos, 2006). Vu que le traitement équitable renforce les sentiments d'estime et de confiance en soi, une analyse en termes d'identité sociale serait donc nécessaire afin de compléter la perspective de l'échange social et de mieux comprendre l'impact de la justice organisationnelle sur les comportements innovants. Malgré ces propositions théoriques, les recherches empiriques n'ont pas examiné le rôle joué par les processus d'identité sociaux dans la relation entre la justice interpersonnelle et les comportements innovants. Afin de combler cette lacune, l'objectif de notre recherche sera d'étudier de manière empirique comment les processus d'identité sociaux peuvent fournir un nouvel aperçu de cette relation. Plus précisément, nous examinons comment l'identification au groupe contribue à une meilleure compréhension de la relation entre la justice organisationnelle et les comportements innovants.

Une justification complémentaire des effets de la justice organisationnelle sur les comportements innovants sera proposée dans ce travail de recherche par l'engagement au travail. En effet, les employés ayant une identification plus élevée sont susceptibles d'être engagés parce qu'ils ont tendance à assimiler le succès de l'organisation à leur propre succès. Ils pensent que dépenser plus d'efforts dans leur mission du groupe, sera bénéfique pour eux (Van Dick, 2001). En conséquence, les employés seront plus susceptibles de s'engager dans leur travail, afin de chercher des idées nouvelles et innovantes. Notre recherche examinera donc le rôle médiateur en série de l'identification et de l'engagement au travail dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements innovants.

Alors qu'il existe une littérature abondante sur l'effet direct de la justice organisationnelle sur ces conséquences, les recherches sur les conditions limitatives de ces effets sont relativement non examinées (Ambrose & Schminke, 2003). Les chercheurs ont donc été appelé à plus de recherches intégrant des modérateurs dans la littérature sur la justice organisationnelle au niveau individuel d'analyse (Shao et al., 2013), car ces derniers peuvent avoir un énorme impact sur la relation justice-résultats à ce niveau d'analyse (Francis & Barling, 2005). Malgré les difficultés inhérentes à la détection des effets de ces modérateurs, nous nous intéressons dans notre travail de recherche à l'effet modérateur de la réflexivité dans la relation entre justice organisationnelle et comportements innovants.

Compte tenu du nombre croissant d'employés travaillant de manière interactive dans les structures organisationnelles formelles telles que les structures en groupe (Kozlowski & Bell, 2013), la compréhension des effets de perceptions de justice au niveau interactif revêt une importance croissante au sein des organisations. Alors que la majorité des recherches antérieures ont examiné les effets des perceptions de justice au niveau individuel sur les résultats individuels (Simons & Roberson, 2003), il y a un grand besoin de recherches multi

niveaux qui explorent les effets de perceptions de justice au niveau des groupes (connu sous le nom de climat de justice) sur les variables individuelles (Liao & Rupp, 2005). Le climat de justice renvoie à la perception partagée de la manière dont un groupe de travail est traité dans son ensemble (Naumann & Bennett, 2000). Malgré ce besoin de recherche multi niveaux, la portée des recherches antérieures n'a pas été très large. La plupart de ces recherches ont exploré le climat de justice procédurale (Mossholder, Bennett, Kemery, & Wesolowski, 1998 ; Naumann & Bennett, 2002 ; Roberson & Williamson, 2012), et quelques recherches uniquement ont examiné d'autres aspects du climat de justice. En réponse à ces critiques, notre travail de recherche portera sur les effets de climat de justice interpersonnelle sur les comportements innovants individuels.

Partant de ces constats, notre recherche s'articule essentiellement autour de la compréhension des effets de la justice organisationnelle sur les comportements innovants. Nous nous interrogeons spécifiquement sur le rôle de l'identification au groupe comme mécanisme explicatif des effets de la justice interpersonnelle du groupe au niveau individuel d'analyse ainsi que le rôle de l'identification au groupe et l'engagement collectif au travail comme mécanismes explicatifs des effets de la justice interpersonnelle du groupe au niveau du groupe d'analyse sous l'angle des climats de justice. L'objet principal de notre travail de recherche sera de comprendre dans quelle mesure la justice interpersonnelle du groupe de travail peut contribuer à des comportements innovants. Les objectifs spécifiques visés peuvent être exprimés comme suit :

- \_ Tester les effets directs et indirects de la justice interpersonnelle du groupe sur les comportements innovants.

- \_ Examiner les mécanismes permettant d'expliquer les effets de la justice interpersonnelle du groupe sur les comportements innovants à travers l'identification au groupe et l'engagement collectif au travail.
- \_ Tester le rôle modérateur de la réflexivité du groupe dans la relation indirecte entre la justice interpersonnelle du groupe et les comportements innovants.
- \_ Tester les effets de la justice interpersonnelle du groupe au niveau collectif sous l'angle du climat de justice sur les comportements innovants.

En répondant à ces objectifs, notre recherche apportera plusieurs contributions à la littérature existante. Premièrement, elle offre une nouvelle perspective sur le rôle du groupe de travail dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements innovants. Deuxièmement, elle explique le rôle médiateur en série de l'identification au groupe et de l'engagement collectif au travail. En utilisant la théorie de l'identité sociale, ou plus précisément le modèle d'engagement du groupe, qui spécifie les facteurs susceptibles d'améliorer l'identification au groupe (Blader & Tyler, 2009 ; Tyler & Blader, 2003), nous examinons si la justice organisationnelle améliore l'identification au groupe. Nous étudions également le rôle de médiateur joué par l'identification au groupe dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements innovants. Troisièmement, elle montre l'originalité d'introduire l'engagement collectif au travail puisqu'il permet dans le schéma théorique de combiner le modèle Demande-Ressource d'Emploi avec la littérature sur l'identité sociale et la justice organisationnelle. Quatrièmement, elle montre les conditions limitatives de cette relation grâce au rôle modérateur de la réflexivité. Finalement, elle offre une nouvelle perspective sur les effets du climat de justice sur les comportements innovants des employés.



## **Première Partie**

### **Cadre théorique et conceptuel de la recherche**

# **Chapitre 1**

## **Les comportements innovants au travail : Spécificités et enjeux**

- 
1. De l'innovation individuelle au comportement innovant au travail
  2. Comportement innovant au travail : définitions, dimensionnalités et niveau d'analyse
-

## **Introduction du chapitre 1**

Le contexte organisationnel actuel, caractérisé par un environnement turbulent, imprévisible et hyper compétitif, oblige les organisations à réagir aux inattendus, à être inventives et à se surpasser pour faire face à une concurrence de plus en plus hostile (Anderson et al., 2014 ; Fay , Shippton, West, & Patterson, 2015). Ainsi, des enjeux associés à l'innovation s'imposent de plus en plus dans la conduite des organisations. Les organisations ont besoin de faire des améliorations continues de leurs offres pour garantir leur survie, leur rentabilité et leur croissance (Messmann & Mulder, 2012). Les employés jouent un rôle crucial dans ce processus d'innovation puisqu'ils sont à la source de toutes les idées (Waenink, 2012). Par conséquent, le comportement innovant au travail c'est à dire, le développement, l'adoption et la mise en œuvre des idées nouvelles et utiles (Korzilius, Bücken, & Beerlage, 2017), sera intéressant lorsque les organisations recherchent l'innovation.

Dans les sections suivantes, nous allons tout d'abord définir l'innovation et ses niveaux d'analyse. Ensuite, nous allons définir le comportement innovant au travail. Enfin, nous allons présenter les dimensions du comportement innovant au travail, ses concepts proches, ses déterminants et ses conséquences.

# **1. De l'innovation individuelle au comportement innovant au travail**

Aujourd'hui, l'innovation est une notion omniprésente. Elle se décline dans tous les domaines et à tous les niveaux de l'organisation (Groff, 2009). Elle joue un rôle fondamental dans le développement économique durable. S'appuyant sur de nouvelles technologies ou non, l'innovation a permis de maintenir et d'encourager la croissance économique globale ainsi que celle des organisations (Steiner, 2013). Ce concept vaste et complexe a fait l'objet de nombreuses recherches.

Dans ce qui suit, nous allons tout d'abord définir l'innovation. Ensuite nous allons présenter ses niveaux d'analyse.

## **1.1. Qu'est ce que l'innovation ?**

D'abord, il est nécessaire de différencier deux concepts qui sont souvent associés ou intervertis: invention et innovation. Dans les deux cas, on dégage un résultat qui apparaît comme nouveau, et il faut du temps et des moyens techniques pour réaliser l'idée de base. L'invention est la première occurrence d'une idée, une esquisse ou un modèle pour un nouveau produit, un processus ou un système (Freeman & Soete, 2008). C'est "*la première combinaison d'idées articulées autour d'un concept qui peut émerger d'une étude de marché, être déclenché par des mesures prises par la concurrence ou résulter d'activités internes ou externes de Recherche et Développement (R&D)*" (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2006, p. 92). L'innovation est "*le processus qui permet de transformer une idée en un nouveau dispositif ou processus et de mettre ces derniers en pratique*" (Schilling, 2013, p. 18). Elle intègre à la fois les aspects de la création ou de la découverte, et la diffusion ou l'utilisation de ces aspects (Deakins & Freel, 2006). En d'autres termes, l'invention devient une innovation lorsqu'elle est mise en œuvre (Jacobsen, Beers, & Fischer, 2011).

L'une des premières définitions de l'innovation a été attribuée à Joseph Schumpeter. Selon lui, l'innovation est l'introduction sur le marché d'un nouveau produit, d'une nouvelle méthode de production, la conquête d'un nouveau marché, l'utilisation de nouvelles matières premières ou la mise en place d'une nouvelle forme d'organisation (Schumpeter, 1934, Cité dans Crossan & Apaydin, 2010). Schumpeter s'est concentré dans sa définition sur l'aspect de la nouveauté (Hansen & Wakonen, 1997). Cette définition a été reprise par l'OCDE<sup>1</sup> dans le manuel d'OSLO : *"L'innovation peut être vue comme la mise en œuvre d'un produit (bien ou service), d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures"* (OCDE, 2007). Les cinq aspects de l'innovation proposés par Schumpeter sont présentés dans la définition de l'OCDE sous les quatre notions suivantes, à savoir : la nouveauté du produit, la nouveauté de procédé, la nouveauté de l'organisation ou la nouveauté de méthodes de commercialisation. De ce point de vue, une entreprise sera considérée innovante si elle a mis en œuvre au moins une innovation pendant une période donnée. Selon l'OCDE, *"le critère minimum pour qu'un changement apporté aux produits ou aux fonctions d'une entreprise soit considéré comme une innovation est qu'il doit être "nouveau pour l'entreprise" (ou provoquer une nette amélioration)"*. La nouveauté est donc une condition nécessaire mais insuffisante pour l'innovation par les entreprises (Som, 2012).

A l'instar des travaux de Schumpeter, l'innovation a été définie et redéfinie plusieurs fois (Farzaneh, 2013). Rogers (2003, p.12) définit l'innovation comme *"une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par une personne ou une autre unité d'adoption. Si une idée ou un objet semble nouveau pour l'individu, il est considéré comme une innovation"*. Selon lui, le concept de nouveauté ne doit pas seulement impliquer de nouvelles connaissances. Un

---

<sup>1</sup> OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

individu peut avoir connu une innovation depuis un certain temps mais n'a pas encore développé une attitude favorable ou défavorable à son égard. Il soutient que l'aspect novateur d'une innovation peut s'exprimer en termes de connaissances, persuasion ou de décision. Bledow et al (2009, P.305) définissent l'innovation comme : *"le développement et l'introduction intentionnelle d'idées nouvelles et utiles par les individus, les groupes et les organisations"*. Zaltman, Duncan et Holbek (1973, P.10) définissent l'innovation comme *"une idée, une pratique ou un objet matériel perçu comme nouveau par un individu, une organisation ou un groupe qui pourraient éventuellement l'adopter"*. Cette définition ne limite pas le concept à un individu et souligne sa relativité envers les adoptants. Cependant, la notion de nouveauté diffère pour Peter Drucker puisqu'il définit l'innovation comme *"la conception et la réalisation de quelque chose de nouveau, inconnu et inexistant, afin d'établir de nouvelles conditions économiques à partir de la combinaison d'éléments anciens, déjà connus et existants, en leur donnant une dimension économique nouvelle. L'innovation constitue alors le lien qui transforme un ensemble d'éléments dont chacun dispose d'une efficacité marginale, en un système intégré puissant"* (Drucker, 1986). On souligne deux idées différentes en ce qui concerne la notion de nouveauté avec une nouveauté totale pour Drucker et une nouveauté relative par rapport à l'organisme d'adoption pour Rogers (2003), Bledow et al (2009) et Zaltman, Duncan & Holbek (1973).

En résumé, l'innovation est une idée, un système ou une technologie nouvelle ou significativement améliorée, mise en œuvre ou adoptée par un individu ou une organisation afin de créer de la valeur ajoutée, améliorer les performances ou l'efficacité des activités dans une organisation. En d'autres termes, c'est quelque chose qui ajoute de la valeur à l'organisation. Elle ne sera considérée comme une innovation que si elle est mise en œuvre. Une nouvelle idée abstraite ou une nouvelle technologie ne peut être considérée comme une

innovation que si elle est incorporée dans les activités quotidiennes d'une organisation. Afin d'assimiler ou incorporer l'innovation dans les activités organisationnelles, des efforts considérables de tous les éléments de l'organisation seront exigés, en particulier la participation des employés qui utiliseront l'innovation ciblée (Talukder, 2014).

## **1.2. Les niveaux d'analyse de l'innovation**

Dans notre recherche, nous allons considérer cinq niveaux d'analyse à savoir : les pays, les industries, l'organisation, le groupe et les individus.

Tout d'abord, au niveau des pays, les recherches se concentrent sur le jeu d'interaction entre les individus et les entreprises d'une part, et la création et la diffusion d'innovation d'autre part (Gupta, Tesluk, & Taylor, 2007). Sur la base d'une analyse comparative de la capacité d'innovation selon les pays, les principaux facteurs contributifs incluent non seulement le niveau d'inputs consacré à l'innovation telle que la main-d'œuvre et les dépenses de R & D, mais aussi les facteurs qui stimulent la productivité de la R & D comme l'étendue de la protection des droits de propriété intellectuelle et la part de la recherche effectuée par le secteur académique (Furman, Porter, & Stern, 2002). De plus, les différences historiques dans les cultures industrielles des pays jouent un rôle important dans l'explication du pays le plus robuste pour l'innovation technologique et la création de nouvelles entreprises. Ces différences comprennent une communauté industrielle plus ouverte et une plus grande tolérance à l'échec (Saxenian, 1996).

Ensuite, étant donnée que les industries se composent de sociétés multiples et concurrentes, les recherches sur l'innovation se sont concentrées sur l'interaction entre la structure et la dynamique des industries d'une part et l'émergence et la diffusion des innovations d'autre part (Gupta et al., 2007). Certaines recherches ont entrepris une analyse théorique de la façon dont

l'input, l'output, la croissance et l'innovation (produit et processus) interagissent sur le cycle de vie évolutif des industries. Elles ont prédit que, à mesure que l'industrie évolue, les entreprises se concentrent davantage sur l'innovation des processus et que le nombre d'entreprises, le taux et la diversité des innovations de produits ont tendance à diminuer (Klepper, 1996). D'autres ont examiné la diffusion de nouvelles technologies et des conceptions au sein de l'industrie. Elles ont déclaré que ce processus était conduit non seulement par la supériorité technique, mais aussi par des effets de bandwagon<sup>2</sup> au niveau de la communauté (Wade, 1995).

Au niveau organisationnel, les recherches se concentrent sur l'approche des résultats ou l'approche des processus (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). Les recherches qui adoptent l'approche des résultats visent à identifier les caractéristiques contextuelles (Damanpour, 2010) et structurelles (Karim, 2009) qui différencient les organisations innovantes et non innovantes, généralement afin de juger de l'efficacité relative de chaque groupe de caractéristiques pour expliquer l'innovation organisationnelle. Les recherches qui adoptent l'approche des processus cherchent à décrire une large classe d'événements et de séquences essentielles au processus d'innovation (Adner, 2006). Les recherches au niveau organisationnel offrent un aperçu du rôle que l'innovation joue dans la gestion des préoccupations à l'échelle organisationnelle, telles que l'adaptabilité à l'environnement (Lahiri, 2010 ; Martínez-Sánchez, Vela-Jiménez, Pérez-Pérez, & De-Luis-Carnicer, 2011), la capacité d'allouer des ressources aux programmes ou aux activités innovantes (vs opérationnelles), ainsi que des résultats et une efficacité globale de l'organisation (Choi & Chang, 2009; Srivastava & Gnyawali, 2011).

---

<sup>2</sup> Effets bandwagon : ces effets tendent à se produire lorsque des individus ou des organisations croient qu'il est dans leur intérêt d'agir ou d'adopter des points de vue sur ce qui est devenu ou devient de plus en plus populaire ou à la mode.

Au niveau du groupe de travail, la plupart des recherches sur l'innovation ont étudié les facteurs qui rendent les groupes plus ou moins innovants (Levine & Hogg, 2010). Les recherches ont souligné l'importance de développer un climat de confiance et d'ouverture au sein du groupe à travers une vision et des objectifs partagés, une sécurité participative, un soutien et une orientation à l'objectif (Hülshager, Anderson, & Salgado, 2009). De plus, la collaboration au sein du groupe (West & Wallace, 1991), la conviction des membres du groupe en leur capacité à bien performer et à atteindre leurs objectifs (Farr & Ford, 1990), leur engagement à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises (Dahlander & Frederiksen, 2012) ont été aussi identifiés comme des antécédents de l'innovation du groupe.

Enfin, au niveau individuel d'analyse, la majorité des recherches sur l'innovation individuelle traitent de la production des idées créatives, les caractéristiques des employés créatifs et les stimulants de la créativité individuelle (McAdam & McClelland, 2002). Ces recherches se sont limitées à la production ou à l'introduction de nouvelles idées. Par exemple, la personnalité créative (Madjar, Oldham, & Pratt, 2002), l'identité du rôle créatif (Tierney & Farmer, 2011), la capacité créative (Choi, Anderson, & Veillette, 2009), la présence des collègues créatifs (Madjar, Greenberg, & Chen, 2011) et l'engagement des processus créatifs (Zhang & Bartol, 2010) jouent un rôle important dans le développement de l'innovation. D'autres recherches se sont intéressées à l'application de ces idées. On souligne les recherches sur le comportement proactif (Wu & Parker, 2017), la prise en charge (El Baroudi, Fleisher, Khapova, Jansen, & Richardson, 2017), l'expression (Maynes & Podsakoff, 2013) et le comportement innovant des employés dans leur travail (Yuan & Marquardt, 2015).

Pendant des années, les chercheurs ont accordé peu d'attention à l'innovation au niveau individuel d'analyse (Martín & Salanova, 2002). Pourtant, elle commence à être largement

reconnue comme un élément crucial pour un fonctionnement organisationnel efficace et une survie à long terme (Goepel, Hölzle, & Knyphausen-Aufseß, 2012; Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009). En fait, les organisations dépendent de plus en plus de l'innovation de leurs employés (Akram, Haider, & Feng, 2016). Elles s'appuient sur leurs comportements innovants (De Jong & Den Hartog, 2010). Nous allons à présent définir plus en détails le comportement innovant des employés.

## **2.Comportement innovant au travail : définitions, dimensionnalités et niveau d'analyse**

Comme indiqué dans la section précédente, l'innovation est liée aux employés. Les différentes phases de l'innovation ainsi que les activités associées à ce concept nécessitent divers comportements des individus (Waenink, 2012). Ainsi, le comportement innovant au travail est un ensemble de comportements des employés qui stimule l'innovation (De Jong, 2007), et qui, à leur tour, augmentent la performance organisationnelle (Newton & Nowak, 2013). Dans ce qui suit, nous allons définir le comportement innovant au travail, ses dimensions, ses concepts proches, ses déterminants et ses conséquences.

### **2.1. Conceptualisations du comportement innovant au travail**

L'innovation individuelle a été conceptualisée en termes de traits, de résultats et de comportements (Oukes, 2010). Toutefois, la plupart des chercheurs l'ont opérationnalisée comme un ensemble de comportements complexes (Hakimian, Farid, Ismail, & Nair, 2016) afin de maintenir un avantage concurrentiel (Tang, Pee, & Iijima, 2013). Ce sont ces comportements qui visent à inciter délibérément à introduire des idées nouvelles, des procédures ou des produits (Jong, 2006). Dans le but d'accomplir cette tâche avec succès, les organisations comptent de plus en plus sur leurs employés afin d'innover (Abstein & Spieth,

2014; Bysted & Hansen, 2015). En fait, 80% des idées dans une organisation sont initiées par des employés (Getz & Robinson, 2003).

Les comportements innovants ne sont ni attendus des employés dans leur rôle officiel en tant qu'employés, ni forment un contrat explicite entre les employés et l'organisation (Ramamoorthy , Flood , Slattery, & Sardesai, 2005). Ces comportements s'identifient comme des comportements purement discrétionnaires, extra rôle, et ils ne sont pas officiellement reconnus par les systèmes de récompenses organisationnels (Organ, 1988). Cependant, les employés qui s'engagent dans de tels comportements sont susceptibles de faire bénéficier l'organisation, le groupe ou même les employés afin d'accomplir leurs tâches de manière plus efficace (Jong & Hartog, 2007). Ils gagnent des récompenses intrinsèques à savoir la reconnaissance ou le développement de leurs compétences, ce qui entraîne chez eux des sentiments d'un meilleur contrôle personnel et un plus grand engagement pour eux-mêmes et pour les emplois (Schuler & Jackson, 1987).

De nombreuses définitions du comportement innovant existent dans la littérature. Afin d'illustrer cette diversité, nous avons sélectionné quelques définitions. Nous les présentons dans un ordre séquentiel dans le **Tableau 1**.

**Tableau 1: Définitions du comportement innovant au travail**

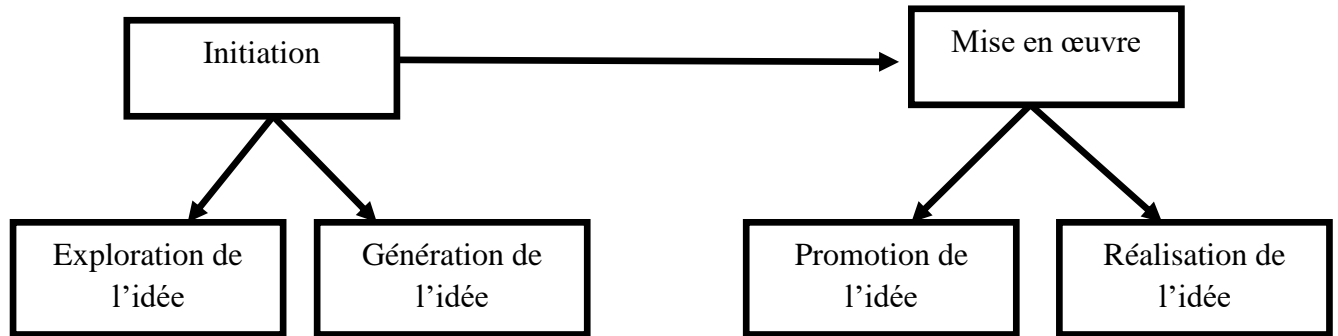
Auteurs	Définitions
<b>Kanter (1988)</b>	<i>"Le comportement innovant au travail est : (a) la génération d'idées et l'activation des moteurs de l'innovation ; (b) la construction de coalitions et l'acquisition du pouvoir nécessaire pour transformer l'idée en réalité ; (c) la réalisation d'idées et la production d'innovation, la transformation de l'idée en un modèle, produit, plan ou un prototype qui peuvent être utilisés ; (d) le transfert ou la diffusion, l'étalement du modèle, la commercialisation du produit, l'adoption de l'idée" (p.173).</i>
<b>West &amp; Farr (1990)</b>	<i>"L'introduction intentionnelle, l'application de nouvelles idées, produits, processus et procédures par les employés à leur rôle de travail , groupe, ou organisation afin de bénéficier de la performance des rôles, du groupe ou d'organisation" (p.9).</i>
<b>Scott &amp; Bruce (1994)</b>	<i>"L'innovation est considérée comme un processus à plusieurs étapes, avec différentes activités et différents comportements individuels nécessaires à chaque étape" (p.582).</i>
<b>Spreitzer (1995)</b>	<i>"Les comportements innovants reflètent la création de quelque chose de nouveau ou différent. Ils sont orientés vers le changement. Ils impliquent la création d'un nouveau produit, service, idée, procédure ou processus" (p.1449).</i>
<b>Janssen (2000)</b>	<i>"Le comportement innovant au travail est un comportement complexe consistant en un ensemble de trois tâches comportementales différentes : génération d'idées, promotion d'idées et réalisation</i>

	<i>d'idées" (p. 288).</i>
<b>Dorenbosch, van Engen &amp; Verhagen (2005)</b>	<i>"Le comportement innovant au travail est l'introduction intentionnelle et l'application d'idées, processus, produits ou procédures, dans un rôle de travail, groupe ou organisation" (p.130).</i>
<b>Carmeli, Meitar &amp; Weisberg (2006)</b>	<i>"Le comportement innovant est défini comme un processus à plusieurs étapes dans lequel un individu reconnaît un problème pour lequel il génère des idées et des solutions (nouvelles ou adoptées), travaille à promouvoir et à renforcer son soutien, et produit un prototype ou un modèle applicable pour l'utilisation et le bénéfice de l'organisation où des parties qui s'y trouvent" (p.78).</i>
<b>Tuominen &amp; Toivonen (2011)</b>	<i>"Les comportements innovants désignent toutes les activités qui visent à contribuer à la création et à l'utilisation de nouveautés bénéfiques dans une organisation" (p. 398).</i>
<b>Park, Song, Yoon &amp; Kim (2013)</b>	<i>"En tant que processus à plusieurs étapes, les comportements innovants sont définis comme des actions qui cherchent, développent et appliquent de nouvelles idées et solutions" (p.78).</i>
<b>Xerri &amp; Brunetto (2013)</b>	<i>"Le comportement innovant est un processus qui améliore l'efficacité et l'efficience de la résolution des problèmes dans le lieu de travail" (p.3167).</i>
<b>Prieto &amp; Perez-Santana (2014)</b>	<i>"Le comportement innovant au travail est un comportement complexe consistant en la génération, l'introduction ou l'application de nouvelles idées, processus et solutions appropriées" (p.189).</i>
<b>Abstein &amp; Speith (2014)</b>	<i>"Le comportement innovant au travail est un processus multi-étapes</i>

	<i>comprenant différents comportements qui peuvent être liés à des étapes distinctes du processus d'innovation" (p. 212-213).</i>
<b>Bos-Nehles, Bondarouk &amp; Nijenhuis (2017)</b>	<i>"Toutes les actions individuelles visant la génération, le traitement et l'application/la mise en œuvre de nouvelles idées concernant les façons de faire, y compris de nouvelles idées de produits, de technologies, de procédures ou de processus de travail dans le but d'accroître l'efficacité et le succès organisationnel" (p.382).</i>

Il ressort de l'analyse de ces différentes définitions que ce concept est un processus à plusieurs étapes. Il commence par l'exploration d'idées nouvelles et utiles à travers la recherche et la reconnaissance d'opportunités d'innovation. Ensuite, la génération d'idées qui se réfère à la production des idées et des solutions pour ces opportunités. Ces deux comportements peuvent être liés à la phase d'initiation du processus d'innovation. La promotion de l'idée est l'étape suivante. Elle consiste à promouvoir l'idée générée dans le but de trouver du soutien et de renforcement de la coalition. Sur la base de ce soutien, les individus mettent en œuvre de nouvelles idées dont l'organisation peut bénéficier. Pendant ce temps, les nouveaux produits, services, processus de travail et les manifestations similaires sont développées, testées, modifiées et commercialisées. Les deux dernières activités peuvent être liées à la phase de mise en œuvre du processus d'innovation (De Jong & Den Hartog, 2010 ; Leong & Rasli, 2014).

**Figure 1: Étapes de l'innovation individuelle liées aux étapes du processus d'innovation**



Source : Adapté de Oukes, T. 2010

## 2.2 Un construit multidimensionnel

Des mesures plus récentes du comportement innovant distinguent diverses composantes, qui sont souvent liées à différents stades du processus d'innovation. Ces composantes seront classées selon leur date d'apparition dans la littérature.

La recherche de Scott et Bruce (1994) a été l'une des premières à discerner les étapes d'initiation et d'introduction telles que présentées dans la définition du comportement innovant. Basées sur les travaux de Kanter (1988), ces étapes comprennent la génération d'idées, la création de coalitions et la mise en œuvre d'idées. Janssen (2000) suit Scott et Bruce (1994), mais nomme ces étapes de façon différentes à savoir la génération, la promotion et la réalisation de l'idée. Selon cette perspective, le lancement de processus d'innovation commence par l'existence de problèmes à résoudre qui deviendront la base de la création de nouvelles idées par l'employé. Ensuite, l'individu devrait commercialiser les idées afin de soutenir leur mise en œuvre comme de vrais produits, services, méthodes ou techniques. Enfin, sur cette base de soutien, les individus peuvent mettre en place de nouvelles idées dont l'organisation peut bénéficier.

Contrairement à Scott et Bruce (1994) et Janssen (2000), King et Anderson (2002) considèrent que le comportement innovant des employés se compose de deux étapes, à savoir

la génération et la mise en œuvre des idées. La première étape est une phase divergente qui comprend les problèmes d'identification, l'amélioration des idées et d'autres activités, dont résultent les recommandations pour l'innovation (King & Anderson, 1995), alors que la deuxième est une phase de convergence. Le point de séparation pour ces deux phases est la prise de décisions créatives.

Kleysen et Street (2001) distinguent cinq étapes du comportement innovant, à savoir l'exploration de l'idée, la génération de l'idée, l'enquête formative, la promotion et la mise en œuvre. La génération d'idées est une étape très large. Elle correspond en même temps à l'exploration et à la production d'idées (De Jong & Den Hartog, 2010). Ces deux étapes nécessitent des compétences, des attitudes et des comportements des employés. Il est donc essentiel de les séparer (Basadur, 2004).

Dans notre recherche, nous adopterons les quatre étapes du comportement innovant distinguées par De Jong et Den Hartog (2010) à savoir l'exploration, la génération, la promotion, et la mise en œuvre de l'idée puisqu'ils captent suffisamment la richesse et la multi dimensionnalité potentielle de ce concept.

#### Etape 1 : Exploration de l'idée

Cette première étape du processus d'innovation commence par la découverte par un employé d'une opportunité ou d'un problème à résoudre dans l'organisation (De Jong & Den Hartog, 2010). Drucker (1985) a identifié neuf sources d'opportunités d'innovations: les succès, les échecs, les événements extérieurs inattendus, les écarts entre "*ce qui est*" et "*ce qui devrait être*", le besoin de processus en réaction aux problèmes identifiés ou aux causes d'échec, les changements dans les structures industrielles et/ou commerciales, les changements démographiques, les changements dans les perceptions collectives, et enfin, les

nouvelles connaissances scientifiques, techniques ou sociales. L'exploration de l'idée comprend la recherche des moyens d'amélioration des procédures existantes, des produits, des processus de prestation de services actuels ou la réflexion à d'autres moyens (Basadur, 2004).

### Etape 2 : La génération de l'idée

Lorsque l'étape de l'exploration de l'idée est achevée, des idées nouvelles et utiles doivent être produites (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Kanter, 1988; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). Cette étape se réfère à des concepts de génération pour des fins d'amélioration. Elle peut concerner de nouveaux produits, services ou procédés, l'entrée dans de nouveaux marchés, l'amélioration des processus de travail actuels, ou d'une manière générale, des solutions aux problèmes identifiés (Amabile, 1988; Van de Ven, 1986). La clé de la génération d'idées semble être la combinaison, la réorganisation de l'information ainsi que des concepts existants afin de résoudre des problèmes ou améliorer des performances (De Jong, 2007).

### Etape 3 : Promotion de l'idée

Une fois les idées produites, elles doivent être conçues dans l'organisation (Howell & Shea, 2001). Même si ces idées apparaissent pour combler un écart de performance, pour la plupart, il est incertain si leurs avantages dépasseront le coût de développement, de mise en œuvre, et la résistance au changement se produira souvent (Kanter, 1988). A cet égard, dans le but de surmonter la résistance au changement, la promotion de l'idée est nécessaire. Les promoteurs sont des personnes informelles et enthousiastes, qui promeuvent les innovations, en convertissant les pressions sociales et politiques imposées par une organisation à leur avantage. De plus, la promotion de l'idée consiste à soutenir et renforcer des coalitions en exprimant l'enthousiasme, la confiance quand à la réussite de l'innovation, et impliquer de bonnes personnes (Howell, Shea, & Higgins, 2005).

#### Étape 4 : Mise en œuvre de l'idée

La dernière étape du processus d'innovation consiste à mettre en œuvre les idées qui ont été générées et promues. Des efforts considérables et une attitude axée sur les résultats sont des comportements essentiels pour cette étape (De Jong & Den Hartog, 2010 ; Kleysen & Street, 2001). Il s'agit de faire des innovations une partie de processus de travail régulier dans l'organisation (Kleysen & Street, 2001). De plus, cette étape comprend les activités liées à la modification de l'innovation où l'idée devient une routine (Damanpour, 1991). L'échec de sa mise en œuvre peut affecter les innovations (Klein & Sorra, 1996). Elle est donc d'une importance décisive, car sans une mise en œuvre réussie, il n'y a pas d'innovation.

Les individus peuvent être impliqués dans plus d'une des étapes du comportement innovant au travail. Cette implication a un impact sur les différents comportements (Scott & Bruce, 1994). Certaines personnes contribuent davantage aux premières étapes du processus d'innovation et d'autres pourraient avoir plus de succès dans les étapes ultérieures (Puccio, Treffinger, & Talbot, 1995).

### **2.3. Distinctions conceptuelles**

Plusieurs construits sont proches du comportement innovant au travail. Une brève discussion doit être mise en place afin d'éviter tout risque de confusion et afin d'approfondir notre compréhension de ce comportement.

#### *2.3.1 Distinguer créativité et comportement innovant au travail*

Les chercheurs parlent de " créativité " et d'" innovation " de façon interchangeable (Carmeli, Meitar, & Weisberg, 2006; Scott & Bruce, 1994). Bien que liées, ces construits présentent des phases distinctes (Anderson et al., 2014).

Il existe deux principales définitions de la créativité dans la littérature. Tout d'abord, elle a été définie comme la production d'idées ou des solutions nouvelles et utiles. Deuxièmement, elle a été définie comme le processus mental qui permet aux employés de trouver des idées nouvelles et utiles (Gaspersz, 2005). La première définition désigne à la fois le processus de génération d'idées, de résolution de problèmes et l'idée même ou le problème (Sternberg, 1988) alors que la deuxième définition se concentre principalement sur le processus mental (Klijn & Tomic, 2010).

Le comportement innovant est étroitement lié à la créativité des employés (Jong & Hartog, 2007). Le fondement des idées d'innovation est la créativité (Van de Ven, 1986). De même, toute innovation commence par des idées créatives (Amabile et al., 1996). Malgré cette liaison, le comportement innovant implique plus que d'être créatif. Il vise à produire une certaine forme de valeur pour l'organisation. Il a une composante claire appliquée afin d'aboutir à la production d'innovations (Jong & Hartog, 2007). En ce sens, la créativité peut être considérée comme une partie du comportement innovant qui est le plus évident dans la première phase du processus d'innovation, où les problèmes et les écarts de performances sont reconnus et les idées sont générées en réponse à un besoin perçu pour l'innovation (West, 2002). De plus, la créativité exige la nouveauté absolue des idées alors que l'innovation exige seulement la nouveauté relative des idées adoptés et adaptés d'autres organisations mais qui sont nouvelles à l'unité d'adoption (Anderson, Dreu, & Nijstad, 2004). Donc, l'adoption d'une nouvelle politique d'une autre organisation à l'organisation actuelle serait novatrice, mais pas créative.

### *2.3.2 Distinguer innovation de rôle et comportement innovant au travail*

L'innovation de rôle est définie comme la mise en œuvre de nouveaux comportements significatifs dans un rôle préexistant (West, 1987). Elle peut se produire de différentes façons.

Tout d'abord, elle comprend la personnalisation d'un rôle en fonction de l'agent, y compris les changements dans les comportements de travail attendus "*allant de petites initiatives comme les variations dans les horaires de travail, aux innovations de rôle les plus dramatiques telles que l'évolution des principaux objectifs des travaux de l'organisation*" (Nicholson & West, 1988, p. 106). Deuxièmement, elle comporte des changements dans les cognitions des employés (Aime, Dyne, & Petrenko, 2011). Ces derniers peuvent utiliser leurs cognitions de rôle comme mandataires afin de donner un sens à la relation entre le soi et le contexte social (Callero, 1994). Troisièmement, elle comprend également les changements dans les relations avec les autres (Grant & Hofmann, 2011). Cela se produira par la négociation des relations de rôle. Il en résulte des changements dans les jeux de rôle des employés au cours de l'exécution du travail (Katz & Kahn, 1978).

L'innovation de rôle est liée au comportement innovant. L'introduction de nouveaux comportements et procédures dans un rôle de travail existant est un type de comportement innovant. Néanmoins, ces deux construits sont encore différents. L'innovation de rôle modifie uniquement les procédures ou les processus au sein de rôle de travail d'un individu. Alors que les comportements innovants se rapportent à des innovations qui se produisent non seulement dans le rôle de travail, mais aussi dans le département, l'unité et l'organisation. De plus, les comportements innovants ne sont pas tous considérés comme une innovation de rôle. Par exemple, la génération de nouvelles idées ou produits fait partie du travail pour certains postes de l'organisation comme le département R & D. Les employés qui occupent ces postes introduisent régulièrement de nouveaux produits et procédés dans l'organisation. Ainsi, ils s'engagent dans des comportements innovants (Yuan, 2005).

### *2.3.3 Distinguer prise en charge et comportement innovant au travail*

La prise en charge est définie comme la mise en œuvre des idées nouvelles et utiles. Elle concerne les efforts volontaires et constructifs des employés, afin d'effectuer des changements sur le plan organisationnel fonctionnel. Ainsi, le travail sera exécuté dans le cadre de leurs rôles, unités de travail, ou organisations (Morrison & Phelps, 1999).

La prise en charge est liée à des comportements innovants de telle sorte que les deux construits impliquent des changements initiés par des individus. Certains comportements de prise en charge, l'introduction volontaire de nouvelles procédures dans l'organisation, peuvent être considérés comme des comportements innovants. Cependant, ces deux construits sont différents. Tout d'abord, la prise en charge est définie comme un type de comportement extra-rôle alors que les comportements innovants peuvent inclure des comportements extra-rôle et des comportements professionnels requis. Deuxièmement, les comportements de prise en charge ne sont pas tous des comportements innovants. Ils n'impliquent pas nécessairement l'introduction de nouvelles idées et des processus prenant l'exemple de l'élimination des procédures existantes (Yuan, 2005).

### *2.3.4 Distinguer initiative personnelle et comportement innovant au travail*

L'initiative personnelle est définie comme " *un ensemble de signes et de symptômes qui caractérise un comportement. Elle donne lieu à la prise d'une approche de départ active et autonome par l'individu afin de travailler et aller au-delà de ce qui est formellement requis dans un emploi donné. D'une façon précise, elle est caractérisée par les aspects suivants : une conformité à la mission de l'organisation, une vision à long terme, une orientation vers un but et vers l'action, une persistance à la face des obstacles et des revers et finalement une indépendance et une pro activité* " (Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996, p. 38).

Certains comportements qui suggèrent volontairement de nouvelles idées à l'organisation peuvent être considérés à la fois comme d'initiative personnelle et des comportements innovants. Cependant, les comportements de l'initiative personnelle ne sont pas tous des comportements innovants. Ils comprennent deux types d'initiatives à savoir quantitatifs et qualitatifs. La première renvoie à des activités qui nécessitent uniquement de l'énergie supplémentaire. Ces activités n'introduisent pas, n'appliquent pas de nouvelles idées, produits et procédures dans le lieu de travail. Ils ne sont donc pas des comportements innovants. De plus, l'initiative personnelle insiste sur le caractère volontaire du comportement tandis que les comportements innovants ne doivent pas aller au-delà de l'exigence de l'emploi formel (Yuan, 2005)

En résumé, ces constructions à savoir la créativité, l'innovation de rôle, la prise en charge et l'initiative personnelle sont certes liées au comportement innovant mais restent différentes.

## **2.4. Un construit multi niveau**

Un certain nombre de facteurs prédisent les comportements innovants tels que les facteurs organisationnels, au niveau du groupe et individuels. Le tableau 2 ci-après présente un résumé des principaux facteurs qui ont été proposés dans la littérature comme antécédents de l'innovation à différents niveaux d'analyse (Anderson et al., 2014).

**Tableau 2 : Les déterminants du comportement innovant à trois niveaux d'analyse**

<b>Niveau d'analyse</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Clés des études / Preuves</b>
<b>Individuel</b>	<b>Personnalité</b>	Ouverture à l'expérience	Baer (2010), Raja & Johns (2010)
		Proactivité / Créativité	Gong et al (2012), Tierney & Farmer (2011), Wang & Cheng (2010)
	<b>Motivation</b>	Intrinsèque / Extrinsèque	Mueller & Kamdar (2011), Grant & Berry (2011)
		Volonté à réussir	Anderson et al (2004)
		Risques d'image attendus	Yuan & Woodman (2010)
	<b>Complexité de la tâche</b>	Complexité d'emploi / Routinisation	Audenaert, Vanderstraeten & Buyens (2017)
		<b>Leadership et supervision</b>	Leadership transformationnel
Leadership transactionnel	Pietrese et al. (2010), Kim & Lee (2011)		
<b>Justice organisationnelle</b>		Khazanchi & Masterson (2011)	
<b>Groupe de travail</b>	<b>Structure du groupe</b>	Interdépendance des tâches et des objectifs / Taille	Wong et al. (2009)
	<b>Composition du groupe</b>	Hétérogénéité (diversité)/ style cognitif/ multidisciplinarité	Chi et al. (2009), Somech & Drach-Zahavy (2013)

		Expertise / expérience / modification d'appartenance	Baer et al. (2010)
	<b>Climat du groupe</b>	Climat de réflexion	Choi et al. (2011)
		Climat de l'excellence	Eisenbeiss et al. (2008)
		Sécurité participative Vision / Soutien à l'innovation / Tâche et orientation vers un but / Conflit	Farh et al. (2010), Jehn et al. (2010)
	<b>Processus du groupe</b>	Echange d'information / Style de résolution de problèmes / La collaboration à l'intérieur du groupe	Baer et al. (2010)
		La gestion des conflits / La création de connaissances / Improvisation	Vera & Crossan (2005)
		Réflexivité	Somech (2006)
	<b>Le leadership du groupe</b>	Leadership transformationnel et transactionnel	Rosing et al. (2011)
		Leadership participatif / Comportement du leader / Leadership non conventionnel / Leadership directif	Somech (2006)
<b>Organisationnel</b>	<b>Structure</b>	Complexité / Forces institutionnelles régulatrices, normatives et	Karim (2009)

		cognitives culturelles / Harmonisation / Décentralisation	
	<b>Stratégie</b>	Formalisation / Intégration structurelle	Jung et al. (2008)
		Stratégie de l'organisation / Stratégie d'innovation	He & Wong (2004)
	<b>Taille</b>	Nombre d'employés / Ventes / Part de marché / Total d'actif	Damanpour & Schneider (2006)
	<b>Culture et Climat</b>	Climat d'innovation / Climat de réflexivité / Climat pour la sécurité psychologique et l'initiative personnelle	Jung et al. (2008)
		Culture nationale (la distance du pouvoir, la masculinité, l'incertitude, l'individualisme, le visage social) / Autonomisation	Wong et al. (2007)
	<b>Environnement Externe</b>	Compétition	Damanpour (2010)
		Répartition géographique de l'activité R & D / Incertitude de l'environnement / Turbulence / Dynamisme / Urbanisation / Croissance de la population / Taux de chômage	Lahiri (2010), Martinez- Sanchez et al. (2011)

Source: adapté d'Anderson, N., Potocnik, K., Zhou, J (2014)

### *2.4.1 Le niveau d'analyse individuel*

Au niveau individuel, nous allons considérer successivement le rôle de la personnalité, la motivation, la complexité de la tâche dans la prédiction de l'innovation individuelle.

#### 2.4.1.1 La personnalité

Bien qu'un nombre limité de recherches a examiné les cinq dimensions de la personnalité (névrosisme (instabilité émotionnelle) ; extraversion (sociabilité) ; ouverture (à l'expérience) ; agréabilité (attitude conciliante-conflictuelle) ; conscience (conscienciosité-négligence)), les résultats de ces recherches sont intéressants. Ces derniers suggèrent que ces dimensions interagissent avec les facteurs contextuels afin d'améliorer ou limiter la créativité. Par exemple, une étude menée par Raja et Johns (2010) examine les interactions de chacune des cinq dimensions avec le champ d'application de l'emploi afin d'influencer la créativité. Le champ d'application de l'emploi désigne le nombre d'activités différentes requises dans un travail et la fréquence avec laquelle chaque activité est effectuée (Lewis, Goodman, Fandt, & Michlitsch, 2006). Les résultats ont montré un modèle de relations complexes. Lorsque le champ d'application de l'emploi est élevé, la névrose et l'extraversion ont chacune une relation négative avec la créativité alors que les interactions entre la conscience ou l'amabilité et le champ d'application de l'emploi ne sont pas significatives. L'ouverture à l'expérience est positivement liée à la créativité lorsque le champ d'application de l'emploi est faible plutôt qu'élevé. Enfin, d'autres recherches antérieures suggèrent que la personnalité proactive, la disposition à prendre des initiatives afin d'influencer l'environnement et effectuer des changements constructifs (Bateman & Crant, 1993), augmente la créativité individuelle (Fuller & Marler, 2009).

#### 2.4.1.2 La motivation

La motivation intrinsèque, la volonté de déployer des efforts fondés sur l'intérêt et le plaisir du travail exécuté (Ryan & Deci, 2000), a été développée pour être un élément clé de la créativité (Amabile, 1996). À quelques exceptions près (Shin & Zhou, 2003 ; Zhang & Bartol, 2010), des recherches visant à la tester comme un mécanisme psychologique qui explique les effets de la tâche, des contextes sociaux, leurs interactions avec les différences individuelles, sur la créativité sont encore rares (Anderson et al., 2014). En outre, la recherche a montré une relation positive plus forte entre la motivation intrinsèque et la créativité lorsque la motivation pro-sociale, le désir de déployer des efforts basés sur un souci d'aider d'autres personnes (Grant, 2007), est plus élevée (Grant & Berry, 2011).

Une étude menée par Yuan et Woodman (2010) examine les résultats des performances attendus, les risques d'images attendus et les gains d'image attendus. Selon cette étude, les résultats des performances attendus sont positivement liés au comportement innovant, alors que les risques d'images attendus sont négativement liés à ce comportement. En fait, les résultats de performance attendus sont positifs lorsque les employés estiment que leurs comportements innovants apporteront une amélioration de la performance ou des gains d'efficacité pour leurs rôles de travail ou les unités de travail. Les risques d'images potentiels limitent l'innovation des employés. Ces derniers peuvent choisir « d'être prudents » et « éviter de compromettre les choses » afin d'avoir l'air socialement approprié et empêcher des évaluations sociales négatives. Cependant, les gains d'image attendus ont également été négativement liés à la créativité.

#### 2.4.1.3 La complexité de travail

Lorsqu'un travail offre des possibilités pour le titulaire du poste à apprendre et utiliser une variété des compétences, est identifiable, a des implications importantes pour les autres, et fournit l'autonomie et la rétroaction, on considère que ce travail a des niveaux élevés de complexité (Hackman & Oldham, 1980). La complexité de travail a été développée pour être un élément clé de la créativité (Shalley, Gilson, & Blum, 2009 ; Tierney & Farmer, 2004).

Une autre caractéristique des emplois est la routinisation (Perrow, 1970). Après l'exécution répétée d'un comportement, ce dernier peut devenir routinier. En outre, une exécution ultérieure peut ne pas exiger l'intentionnalité et la conscience, ce qui pourrait se produire même pour les employés occupant des emplois complexes. La routinisation exerce des effets sur la créativité ainsi que sur la mise en œuvre des idées (Ohly, Sonnentag, & Pluntke, 2006). Malgré cela, on pourrait prétendre que les employés qui exercent un travail routinier risquent de s'intéresser à des idées créatives (Anderson et al., 2014).

#### *2.4.2 Le niveau d'analyse du groupe de travail*

Au niveau du groupe de travail, nous allons considérer successivement le rôle de la structure, la composition, le climat, le processus et le leadership du groupe dans la prédiction de l'innovation individuelle.

##### 2.4.2.1 Structure et composition du groupe

Les recherches antérieures montrent le rôle joué par les caractéristiques de la structure et de la composition du groupe de travail dans la promotion de l'innovation au sein des organisations.

Premièrement l'interdépendance des tâches et des objectifs qui stimulent l'interaction, la communication et la coopération au sein du groupe (Vegt & Vliert, 2002). L'interdépendance

des tâches est définie comme la mesure dans laquelle un membre du groupe a besoin des informations, et du soutien d'autres membres afin d'être en mesure d'effectuer son travail (Vegt, Van de Vliet, & Oosterhof, 2003). L'interdépendance des objectifs, quant à elle, se réfère aux interconnexions entre les membres du groupe impliquées par le type d'objectif qui guide leur performance (Saavedra, Earley, & Van Dyne, 1993). Les membres du groupe interagissent les uns avec les autres par l'échange des idées, la discussion de points de vue divergents, leurs intégrations et évaluations afin de créer des produits de haute qualité ou suggérer des procédures innovantes. Par conséquent, l'interdépendance des tâches et des objectifs exercent des effets directs, ou indirects en tant que modérateur sur la capacité d'innovation du groupe, mais seulement à des niveaux modérés d'influence (Wong, Tjosvold, & Liu, 2009).

Deuxièmement, la diversité du groupe, la distribution de différences entre les membres d'une unité par rapport à un attribut commun tel que la propriété ou l'origine ethnique (Harrison & Klein, 2007, p. 1200) a des effets sur l'innovation. En effet, la valeur de la diversité du groupe réside dans la gamme accrue des connaissances, des compétences, et des perspectives disponibles au sein d'un groupe (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). Une plus grande diversité ne conduit pas nécessairement à une plus grande capacité d'innovation du groupe. Au contraire, elle conduit à des réductions de cohésion du groupe et à leur tour les capacités de mise en œuvre seront réduites (Anderson & King, 1991).

#### 2.4.2.2 Climat et processus du groupe

Les recherches antérieures montrent le rôle joué par les caractéristiques du climat et du processus du groupe de travail dans la promotion de l'innovation au sein des organisations. Tout d'abord, le soutien à l'innovation et le climat d'excellence sont propices à l'innovation du groupe (Anderson & West, 1998; West, 1990b). Le soutien à l'innovation est défini comme

« un soutien pratique des tentatives d'introduction des façons nouvelles et améliorées de faire les choses dans l'environnement de travail » (West, 1990b, p. 315). Il se réfère ainsi à la coopération entre les membres du groupe et leur assistance mutuelle dans le développement et l'application de nouvelles idées (Eisenbeiss, Van Knippenberg, & Boerner, 2008). Le climat d'excellence se compose des normes de groupe communes à propos de « l'excellence de la qualité de l'exécution des tâches » (West, 1990b, p. 313). Il peut être prouvé par l'engagement de chaque membre du groupe à des normes élevées de qualité, d'évaluations critiques, et des critères de performance clairs au sein du groupe (Eisenbeiss et al., 2008). Le soutien à l'innovation influence la quantité de l'innovation du groupe alors que le climat de l'excellence est un facteur important dans la qualité de l'innovation du groupe (West, 1990a).

Deuxièmement, la collaboration à l'intérieur du groupe, la participation active de tous les membres du groupe dans la création d'idées collaboratives à savoir le développement, le partage et la prise en compte d'idées d'autres et la prise de décision à savoir la détermination des idées à suivre ou à abandonner (Taggar, 2002), peut être un processus important dans le renforcement de la créativité des groupes (Hargadon & Bechky, 2006; Larson, 2007). Des recherches antérieures ont suggéré que la créativité du groupe est seulement susceptible de se prospérer lorsque les membres génèrent non seulement des idées, mais aussi partagent ces idées avec les autres et les traitent (Knippenberg, Dreu, & Homan, 2004).

#### 2.4.2.3 Leadership du groupe

Le lien entre le leadership et l'innovation fait l'objet d'une attention croissante dans la littérature. Certains chercheurs ont proposé que le leadership est l'un des prédicteurs les plus influents de l'innovation (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

Le leadership transformationnel a été le concept le plus souvent lié à l'innovation (Rosing, Frese, & Bausch, 2011). Un leader transformationnel inspire les suiveurs à faire plus que ce

qui est prévu par (a) l'augmentation de leur niveau de conscience concernant l'importance et la valeur des résultats et des méthodes de réalisation de ces résultats désignés (b) leur motivation à dépasser leur propre intérêt pour le bien du groupe, l'organisation ou la communauté et (c) l'expansion de leur portefeuille des besoins et désirs (Bass, 1985). Il existerait une relation positive entre le leadership transformationnel et l'innovation parce que le leadership transformationnel améliore la motivation. De plus, il encourage les suiveurs pour contester le statu quo (Keller, 2006). En revanche, le leadership transactionnel établit une relation basée sur l'échange, par la précision et la réalisation des objectifs, et en intervenant uniquement lorsque cela est nécessaire (Bass, 1999). Il semble plausible de ne pas s'attendre à une relation positive entre le leadership transactionnel et l'innovation puisque ce type de leadership n'encourage pas l'expérimentation (Rosing et al., 2011).

#### *2.4.3 Le niveau d'analyse organisationnel*

Au niveau organisationnel, nous allons considérer successivement le rôle de la structure, la stratégie, la taille, les ressources, la culture et le climat et l'environnement externe dans la prédiction de l'innovation individuelle.

##### 2.4.3.1 Structure et stratégie

Les recherches antérieures ont montré que les structures décentralisées (Cohendet & Simon, 2007; Jung, Wu, & Chow, 2008), plus complexes (Damanpour & Schneider, 2006) et les structures avec une harmonisation ou un engagement à la différenciation à faible puissance (Shipton, West, Dawson, Birdi, & Patterson, 2006) et à faible formalisation (Jung et al., 2008), facilitent l'innovation.

D'autres recherches examinent le rôle des stratégies d'innovation (He & Wong, 2004) dans l'innovation organisationnelle. La stratégie d'innovation contient des activités telles que le développement de nouveaux produits et services spécifiques, l'entrée de nouveaux marchés et

la réalisation de grands projets de R&D (Manu, 1992). De ce point de vue, elle est l'un des facteurs de soutien les plus importants pour l'innovation (Akman & Yilmaz, 2008). Elle détermine comment une organisation utilise l'innovation afin d'adapter ou modifier son environnement (Manu & Sriram, 1996), dans quelle mesure, et comment elle utilise l'innovation afin de développer sa performance (Gilbert, 1994). Sans avoir une stratégie appropriée et solide pour les innovations, il serait impossible pour une organisation d'atteindre son succès (Lawson & Samson, 2001).

#### 2.4.3.2 Taille

La taille de l'organisation est le meilleur prédicteur de l'innovation (Sullivan & Kang, 1999). Les plus grandes organisations ont plus de ressources et de capacités complexes et diversifiées, surtout en ce qui concerne le nombre des professionnels (Damanpour & Evan, 1984). Elles présentent le meilleur savoir-faire technique, qui leur permet d'adopter un plus grand nombre d'innovations (Nord & Tucker, 1987). De plus, elles sont plus en mesure de supporter les pertes engendrées lorsque les innovations ne sont pas réussies. Elles sont donc en mesure de prendre plus de risques (Damanpour, 1992). L'augmentation de la taille rend plus facile l'adoption des innovations vu le volume élevé des activités. Elles peuvent donc accepter les conséquences qui peuvent découler de l'innovation (Kimberly & Evanisko, 1981).

#### 2.4.3.3 Culture et climat

Selon les recherches antérieures, un climat favorable à l'innovation est propice à l'innovation au niveau organisationnel (Jung et al., 2008 ; Patterson et al., 2005). Contrairement à la plupart des recherches existantes, certains chercheurs ont exploré l'innovation comme un antécédent de la performance au niveau organisationnel. La relation

entre l'innovation des processus et la performance de l'entreprise a été ainsi renforcée par des niveaux élevés de climat pour l'initiative personnelle et la sécurité psychologique (Baer & Frese, 2003).

Un nombre limité de recherches a examiné le rôle de la culture nationale dans l'innovation organisationnelle. En fait, les dimensions de la culture nationale représentent un modérateur entre les relations de leadership des cadres supérieurs et l'innovation organisationnelle (Elenkov & Manev, 2005). Le visage social, les tentatives des individus pour montrer une image souhaitable pour les autres et obtenir une appréciation de leur image dans les pays collectivistes, améliore l'innovation à la fois par la réflexivité de la tâche et l'échange des ressources (Wong, Tjosvold, & Su, 2007).

#### 2.4.3.4 Environnement externe

Les recherches antérieures ont examiné les différents aspects d'un environnement large dans lequel les organisations sont embarquées, tels que l'urbanisation, la richesse de la communauté, la croissance de la population, le taux de chômage (Damanpour & Schneider, 2006), la concurrence (Damanpour, 2010), la répartition géographique de l'activité de R & D (Lahiri, 2010), et l'incertitude de l'environnement (Wu, Levitas, & Priem, 2005). Ce dernier aspect améliore l'innovation organisationnelle (Martínez-Sánchez, Vela-Jiménez, Pérez-Pérez, & De-Luis-Carnicer, 2011).

La littérature a traité un large éventail des facteurs individuels et contextuels qui sont susceptibles de prédire l'innovation. Nous avons étudié un ensemble de variables au niveau individuel telles que la personnalité, la motivation, la complexité de la tâche, le leadership et la supervision, au niveau du groupe telles que la structure, la composition, le climat, le processus, et le leadership du groupe et au niveau organisationnel telles que la structure, la

stratégie, la taille, les ressources, la culture et le climat et l'environnement externe. Ces variables facilitent ou freinent l'innovation des employés.

## **2.5. Conséquences du comportement innovant au travail**

Les conséquences du comportement innovant au travail peuvent être regroupées selon deux axes à savoir les conséquences positives et celles négatives.

### *2.5.1 Conséquences positives*

La prise des initiatives innovantes contribue à plusieurs bénéfices. Au niveau individuel, une étude menée par James et al. (1999) montre que la créativité positive peut en résulter dans l'amélioration du travail, la réduction des coûts et l'adaptabilité au changement de l'environnement. Une autre étude menée par Shalley et al. (2000) montre que les individus éprouvent un sentiment de satisfaction au travail et moins d'intention pour le quitter lorsque leurs environnements de travail complètent leurs exigences de créativité. Au niveau du groupe de travail, une étude menée par Janssen et al. (2004) souligne la cohésion, la puissance, l'efficacité et la réceptivité du groupe comme conséquence d'une innovation réussie. Au niveau organisationnel, une étude menée par Janssen (2003) montre que l'exécution d'activités innovantes contribue à l'efficacité organisationnelle.

### *2.5.2 Conséquences négatives*

Malgré l'intention d'accomplir les bénéfices, l'exécution d'activités innovantes est un effort risqué qui peut conduire à des coûts inattendus (Janssen, Van Vliert, & West, 2004). Au niveau individuel, une étude menée par Janssen (2004) souligne que les activités innovantes de développement, promotion, discussion, modification, et la mise en œuvre des idées exigent un large éventail d'efforts et des investissements cognitifs et sociopolitiques par l'employé

innovant (Kanter, 1988). Outre les exigences quantitatives et complexes, convaincre les employés et les superviseurs résistants des avantages prévus de l'innovation peut être difficile et émotionnellement taxé. De plus, compte tenu de la nature exigeante du comportement innovant, ce dernier peut donner lieu à des réactions de stress. Au niveau du groupe de travail, une étude menée par Janssen (2003) montre que l'exécution des comportements innovants par les employés conduit à des conflits avec leurs collègues et leurs collaborateurs. En effet, les collègues au travail sont susceptibles de résister aux idées innovantes des employés en raison de leurs désirs d'éviter l'insécurité et le stress qui entourent le changement, leurs habitudes et leurs préférences pour les pratiques et les actions familières, leurs désirs de réduire la dissonance cognitive, et leurs engagements au cadre établi des théories et pratiques. Cette résistance au changement peut être conçue comme un conflit interpersonnel. L'innovant aurait donc des sentiments moins positifs envers ses collègues et ses superviseurs à savoir l'insatisfaction, l'antagonisme, et la rancune (Janssen, 2003). Au niveau organisationnel, une étude menée par Miron et al (2004) montre que la créativité avait un effet négatif important sur la qualité de la performance lorsque le travail nécessitait une précision et un respect des règles.

## **Conclusion du chapitre 1**

De nos jours, les organisations doivent innover sur une base continue pour rester compétitives et survivre à long terme (Cefis & Marsili, 2006; Damanpour & Schneider, 2006). Toutefois, elles ne peuvent pas innover sans leurs employés. Ces derniers peuvent être impliqués dans plus d'une des étapes du comportement innovant. Certains contribuent davantage aux premières étapes du processus d'innovation alors que d'autres pourraient avoir plus de succès dans les étapes ultérieures (Puccio et al., 1995).

Pour une organisation, il est donc intéressant de connaître les facteurs individuels et contextuels qui facilitent ou freinent l'innovation des employés ainsi que ses conséquences. Malgré l'intention du comportement innovant de faire bénéficier l'organisation, le groupe ou même les employés pour accomplir leurs tâches de manière plus efficace (Ramamoorthy et al., 2005), l'exécution d'activités innovantes est un effort risqué qui peut conduire à des coûts inattendus (Janssen, Van de Vliert, & West, 2004).

## **Chapitre 2**

### **La justice organisationnelle : un état des lieux**

- 
1. Les différentes formes de la justice organisationnelle
  2. Les sources de la justice organisationnelle
  3. Conséquences de la justice organisationnelle
-

## Introduction du chapitre 2

La notion de justice organisationnelle est devenue un construit de plus en plus visible dans les sciences sociales au cours des 50 dernières années. Elle fait référence à la perception d'équité des employés au sein de leur organisation (Greenberg, 1987). Cela inclut (a) l'équité perçue des résultats reçus (justice distributive) ; (b) l'équité des processus formels concernant la distribution des résultats (justice procédurale) ; (c) la qualité du traitement interpersonnel (justice interpersonnelle) et (d) de l'information fournie (la justice informationnelle) (Colquitt & Rodell, 2005). Même si ces dimensions sont corrélées, elles restent distinctes (Erdogan, 2002). Les employés ne considèrent pas seulement les différentes formes de justice. Ils tiennent compte aussi de qui est responsable de la situation perçue comme juste ou injuste (Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001). Enfin, chacune des formes de justice exerce une influence significative sur les attitudes et les comportements des employés (Colquitt et al., 2013).

Dans ce qui suit, nous allons tout d'abord définir les formes et les sources de la justice organisationnelle. Nous clarifierons ces construits d'une manière compatible avec leurs théories sous-jacentes respectives. Enfin, nous allons présenter les conséquences de la justice organisationnelle.

# **1. Les formes de la justice organisationnelle**

L'étude de la justice en psychologie a commencé par le travail d'Adams sur la théorie de l'équité (Adams, 1965), mettant l'accent sur l'équité perçue des résultats. Il s'agit de la justice distributive. Suite à l'incapacité de la théorie de l'équité et d'autres modèles de justice distributive (Crosby, 1976 ; Deutsch, 1975 ; Folger, 1984) à expliquer et prédire complètement les réactions des individus face à l'injustice perçue, la recherche s'est orientée vers la justice procédurale (Cropanzano & Randall, 1993). L'étude de la justice procédurale, l'équité perçue du processus par lequel les résultats ont été obtenus, a élargi l'étude de la justice distributive, puisque les résultats ont montré que la distribution des récompenses n'était pas toujours aussi importante que le processus par lequel ils ont été attribués (Lind & Tyler, 1988). Une conceptualisation supplémentaire de la justice interactionnelle est apparue (Bies & Moag, 1986). La justice interactionnelle est axée sur le côté interpersonnel des pratiques organisationnelles. Dans ce qui suit, nous allons définir ces concepts et nous allons examiner la distinction entre ces trois formes de justice organisationnelle.

## **1.1 La justice distributive**

Parmi les différents types de justice organisationnelle, la justice distributive est la plus ancienne. Elle se réfère à l'équité perçue de distributions de ressources (Greenberg, 1990 ; Colquitt et al., 2001). Elle renvoie aux perceptions et aux réactions quant aux rétributions obtenues, par rapport à ce que les employés pensent mériter ainsi que leur comparaison à autrui. En fait, une répartition des bénéfices est équitable lorsque les employés sont récompensés conformément à leurs contributions.

La justice distributive peut être classée en trois principes: (a) équité, (b) égalité et (c) besoin. Tout d'abord, cette notion de justice repose sur la théorie de l'équité d'Adams (1965),

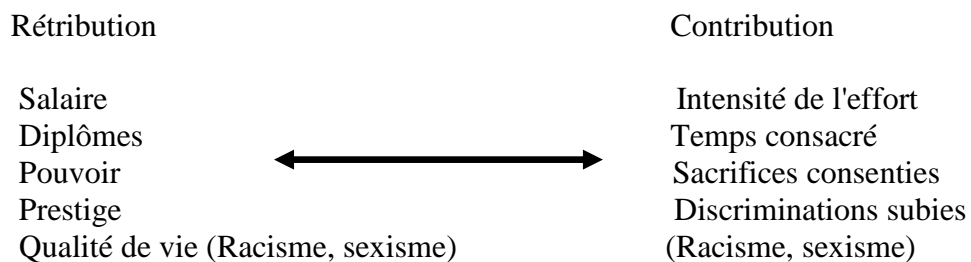
qui postule que les allocations les plus justes sont celles que les employés obtiennent au prorata de leurs contributions. La proportionnalité constitue la règle initiale de cette théorie (Figure 2). Selon cette règle, les employés considèrent une transaction comme juste lorsque le rapport entre leurs contributions et ce qu'ils reçoivent en échange (rétributions) est évalué de manière égale, comparativement à un autre employé placé dans la même situation qu'eux. Les employés peuvent faire référence à un collègue, à eux-mêmes à un moment antérieur de leur vie, ou même à un référent fictif (Kulik & Ambrose, 1992). En d'autres termes, ils calculeraient le ratio entre leurs contributions (l'intensité de l'effort, les sacrifices consentis, le temps consacré au travail ou la discrimination subie) et leurs rétributions (rémunération, promotion, valorisation, reconnaissance sociale et qualité de vie), qu'ils compareraient après avec celui d'un autre employé généralement proche d'eux. Un sentiment d'injustice apparaîtra chaque fois que ces deux rapports sont inégaux. C'est le cas lorsque les employés sont mal payés par rapport à leurs contributions (sous-récompenses), ou quand ils sont sur payés par rapport à leurs contributions (sur-récompenses). Par exemple, un employé sous-payé ressentira de la colère et de la rancune. Ces sentiments le motiveront pour rétablir l'équité. Ce rétablissement se traduira soit par un changement des cognitions (estimation d'une anomalie dans les rétributions), soit par un changement des comportements (travailler moins) (Le Roy, 2010).

Ensuite, le principe de l'égalité exige la répartition égale des récompenses, indépendamment des contributions des employés. Ce principe comprend trois sous-principes : (a) l'égalité des résultats, une répartition égale à long terme, (b) l'égalité des opportunités, c'est à dire une chance égale de recevoir des ressources, et (c) l'égalité de traitement, ce qui signifie que toutes les distributions sont égales dans une situation donnée (Tornblom & Jonsson, 1985). Enfin, le principe du besoin stipule l'attribution des ressources aux employés selon le

besoin de chacun (Colquitt & Jackson, 2006). Le principe d'égalité est plus adapté lorsque l'objectif visé est la préservation de l'harmonie et des relations sociales dans le groupe, alors que le principe du besoin prévaut lorsque l'objectif est d'assurer l'épanouissement personnel de chaque membre et la survie du groupe (Deutsch, 1975 ; Leventhal, 1976). D'autres principes peuvent être formés en combinant ces trois. Dans tous les cas, l'équité, l'égalité et le besoin permettent de vérifier la justice d'une certaine norme.

Malgré l'importance que les individus accordent aux résultats, ces derniers se soucient aussi du processus sous-jacent à la distribution des résultats. Pour le connaître, Folger et Greenberg (1985) ont introduit le concept de justice procédurale, qui est discuté dans ce qui suit.

**Figure2: La règle de la proportionnalité**



**Source : Adapté de Finkelstein, 2002**

**1.2 La justice procédurale**

La justice procédurale est définie comme "*l'équité perçue des procédures utilisées dans la prise de décision ou des moyens pour l'atteinte de divers objectifs*" (Folger & Greenberg, 1985, P.143).

L'importance de la justice procédurale s'explique historiquement par la théorie du contrôle et le modèle de la valeur du groupe (Erdogan, 2002). Selon, la théorie du contrôle (Thibaut & Walker, 1975), les employés ont un désir de contrôler ce qui leur arrive. Les procédures

équitable sont utiles car elles permettent aux individus de contrôler les résultats. Lorsqu'une procédure a des conséquences importantes pour les individus, ces derniers préfèrent faire partie du processus décisionnel plutôt que d'être passifs et contrôlés par un autre décideur (Erdogan, Kraimer & Liden, 2001). La théorie du contrôle regroupe deux niveaux d'analyse, le niveau du processus et le niveau de décision. Le niveau du processus désigne l'opportunité d'exprimer un avis et de présenter une argumentation durant le processus décisionnel. Le second niveau désigne la possibilité d'influencer le résultat décisionnel. Leventhal (1980) a prolongé le travail de Thibaut & Walker (1975) sur le contrôle. Il a proposé six "règles d'équité", que les individus utilisent pour évaluer l'équité du processus d'attribution. Les procédures sont perçues comme "équitables" lorsqu'elles sont cohérentes entre les individus et dans le temps, exemptes de préjugés, exactes (s'appuyant sur de bonnes informations), contiennent des mécanismes pour corriger les décisions injustes ou inexactes, se conforment à des normes éthiques et morales et sont "représentatives" (c'est-à-dire prennent en compte les opinions de toutes les parties concernées), ce qui implique un contrôle des processus et un contrôle des décisions (Cohen-Charash & Spector, 2001 ; Johnson , Lanaj & Barnes, 2014).

En adoptant les concepts de Leventhal (1980) et de Thibaut et Walker (1975), Lind et Tyler (1988) ont proposé le modèle de la valeur du groupe. Ce modèle fait valoir que les individus ont un désir d'être des membres importants dans leurs groupes. Il soutient que les individus apprécient les relations à long terme avec leurs groupes, ce qui les amène à valoriser les procédures qui favorisent la solidarité du groupe. En fait, ces relations donnent aux individus l'occasion de valider l'exactitude de leurs croyances et de leurs comportements et de se sentir acceptés, respectés et valorisés (Tajfel & Turner, 1979). De plus, les individus s'attendent à ce qu'une organisation utilise des procédures de prise de décision neutres adoptées par des autorités dignes de confiance, de sorte que, au fil du temps, tous les membres

du groupe bénéficient équitablement de leur appartenance au groupe. Ils s'attendent également à ce que le groupe et ses autorités les traitent de manière à améliorer leur estime de soi en indiquant qu'ils sont des membres estimés qui méritent un traitement respectueux, digne et courtois (Greenberg, 1990b). Ce modèle suggère que la neutralité de la procédure décisionnelle, la confiance envers la tierce partie et l'information que l'expérience communique sur la position sociale influencent les jugements de justice procédurale.

Le modèle de valeur du groupe a ensuite été reformulé en tant que modèle relationnel de la justice procédurale (Tyler & Lind, 1992). Selon ce modèle, les individus sont prédisposés à appartenir à des groupes sociaux. Ils sont très attentifs aux signes et aux symboles qui communiquent des informations sur leurs positions au sein des groupes (Tyler, 1994). De plus, ils recherchent l'appartenance à un groupe parce que ce dernier fournit une source d'auto-validation, donnant à ses membres des informations sur la pertinence de leurs attitudes et valeurs, leur soutien émotionnel et leur sentiment d'appartenance (Festinger, 1954). Le modèle relationnel lie la loyauté à des groupes fournissant à leurs membres un sens positif de l'identité et des sentiments d'estime et de respect de soi (Tyler, 1994). Il soutient que la décision de se conformer aux directives d'une autorité dépend du degré de légitimité de cette autorité. De plus, les jugements de justice procédurale sont les principaux déterminants de la légitimité perçue des autorités (Tyler & Lind, 1992). Le modèle de valeur du groupe et le modèle relationnel soutiennent tous deux que les relations sont importantes dans la mesure où elles procurent un sentiment d'appartenance et un statut au sein d'un groupe. Ainsi, l'objectif de la justice est de renforcer le sentiment d'appartenance (Gillespie & Greenberg, 2005). Puisqu'il met l'accent sur le traitement avec respect et dignité, l'aspect relationnel de la justice procédurale a été appelé justice interactionnelle (Bies & Moag, 1986).

### **1.3. La justice interactionnelle**

La justice interactionnelle se réfère à "*la qualité du traitement interpersonnel que les individus reçoivent lors de l'adoption de procédures organisationnelles*" (Bies & Moag, 1986, p.44). Historiquement, la place de la justice interactionnelle fut l'objet d'une controverse au sein des théories de la justice organisationnelle (Bagger, Cropanzano & Ko, 2006). Elle a été considérée comme conceptuellement proche de la justice procédurale. En fait, les premières recherches considéraient la justice interactionnelle comme la composante sociale de la justice procédurale (Cropanzano & Greenberg, 1997 ; Greenberg, 1993). Cependant, d'autres favorisent le traitement de la justice interactionnelle en tant que dimension distincte (Ambrose & Arnaud, 2005 ; Bies , 2005 ; Bobocel & Holmvall, 2001 ; Cohen-Charash & Spector, 2001 ; Colquitt , Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Dans notre recherche, nous considérons la justice interactionnelle conceptuellement distincte de la justice procédurale.

La justice interactionnelle est susceptible de se produire lorsque les décideurs traitent les employés avec dignité et respect et fournissent aux subordonnés des justifications ou des explications (Bies, 2001). De ce fait, elle est souvent subdivisée en deux sous dimensions à savoir la justice interpersonnelle et la justice informationnelle (Greenberg, 1990 ; Greenberg, 1993). La justice interpersonnelle se réfère à l'équité perçue du traitement interpersonnel qui a été accordé aux employés. Deux règles régissent ce type de traitement : le respect (c'est à dire la sincérité et la dignité) et la bienséance (c'est à dire l'utilisation d'un langage approprié et non préjudiciable). La justice informationnelle renvoie à l'exactitude et à la qualité des informations reçues lors de la mise en place des procédures. Deux règles régissent ce type de traitement : la justification appropriée des décisions (c'est à dire les efforts pour expliquer les résultats décisionnels) et l'honnêteté (c'est à dire éviter les déceptions) (Bies & Moag, 1986).

## **2. Les sources de la justice organisationnelle**

Les employés ne considèrent pas seulement les différents types de justice (c'est-à-dire distributive, procédurale et interactionnelle), mais considèrent également l'agent responsable de la situation qui est perçu comme juste ou injuste. De nombreuses sources de la justice ont été étudiées dans le milieu de travail, y compris les superviseurs (Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000), l'organisation dans son ensemble (Cobb, Vest, & Hills, 1997, Colquitt & Shaw, 2005) et les collègues de travail (Donovan, Drasgow & Munson, 1998). Dans ce qui suit, nous allons présenter ces sources de justice.

### **2.1. Organisation et Superviseurs comme sources de justice**

Malatesta et Byrne (1997) ont été les premiers à proposer l'utilité de croiser la source et le type de justice. Selon eux, la justice procédurale est étroitement liée à des attitudes et des comportements visant l'organisation, puisque les politiques et les procédures sont perçues comme provenant de l'organisation. La justice interactionnelle est étroitement liée à des attitudes et des comportements visant le superviseur, puisque le traitement interpersonnel est perçu comme provenant du superviseur. Une étude menée par Masterson et al. (2000) a montré que la justice interactionnelle du superviseur prédit les comportements de citoyenneté de supervision, la satisfaction de supervision, et la performance (méditée par l'échange leader-membre). La justice procédurale de l'organisation quant à elle prédit la citoyenneté organisationnelle et les intentions de rotation (méditées par le soutien organisationnel). Une autre étude menée par Cropanzano et al. (2002) montre que la justice interactionnelle prédit la satisfaction de supervision et le rendement au travail de supervision (médité par l'échange leader-membre) et la justice procédurale prédit la satisfaction d'évaluation du rendement et la confiance en matière de gestion.

## **2.2. Collègues de travail comme source de justice**

Compte tenu de l'importance croissante des groupes et de l'aplatissement des hiérarchies organisationnelles, les chercheurs s'intéressent de plus en plus aux effets des processus du groupe sur les attitudes et les comportements des employés. En effet, les collègues de travail sont devenus l'un des aspects les plus importants de l'environnement de travail (Molina, Jakopec, Cropanzano & Moliner, 2017).

Un employé traité de façon équitable par son superviseur, mais inéquitablement par ses collègues de travail peut avoir des perceptions différentes sur la justice associée à chaque partie. Selon la perspective multi-foci, une différence de traitement par des sources au sein d'une organisation conduit à la formation des perceptions de justice distinctes pour chaque source (Frazier, Johnson, Gavin, Gooty, & Snow, 2010). Soulignant l'importance de la perspective multi-foci de la justice, Rupp et al. (2007, P.360) suggèrent que "*omettant de préciser la source de la justice dans les mesures de justice, ou une moyenne de différentes sources, pourrait, au pire, conduire à des résultats erronés, où au mieux des effets de rendement de justice qui sont difficiles à interpréter*".

## **3. Conséquences de la justice organisationnelle**

Les conséquences de la justice organisationnelle résultent des attitudes et des comportements que les employés utilisent afin d'exprimer leurs réactions. S'appuyant sur une revue de la littérature, les conséquences de la justice organisationnelle s'articulent autour de trois groupes de variables: les attitudes et les émotions, les comportements contreproductifs et les comportements extra rôles. Dans ce qui suit, nous allons présenter ces trois groupes de variables.

### 3.1. Les attitudes et les émotions

La première réaction au sentiment d'(in)justice est de nature émotionnelle et attitudinale. Selon la théorie de l'inéquité d'Adams (1965), les situations de sous et de sur paiement provoquent des sentiments de colère et de culpabilité. De ce fait, plusieurs émotions et attitudes ont été considérées comme des conséquences des perceptions de la justice organisationnelle. Dans ce qui suit, nous allons examiner les effets des différentes dimensions de la justice organisationnelle sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de partir.

#### 3.1.1 La satisfaction au travail

La satisfaction au travail est l'un des concepts les plus anciens et les plus étudiés dans le comportement organisationnel et la psychologie du travail (Spector, 1997). Elle est définie comme "*un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation de l'employé de son travail ou de ses expériences au travail*" (Locke, 1976, p.1300). Elle se réfère à l'auto-évaluation des employés quant à la mesure avec laquelle ils apprécient ou n'apprécient pas leur travail (Spector, 1997). En ce sens, la satisfaction au travail est essentiellement l'attitude des employés envers leur travail. La plupart des chercheurs mettent l'accent sur la composante émotionnelle de la satisfaction au travail. Cependant, les composantes cognitives et conatives de la satisfaction au travail représentent également des aspects importants du concept (Schleicher, Hansen & Fox, 2011). La composante cognitive renvoie au jugement évaluatif que porte l'individu sur son travail en fonction de l'adéquation perçue entre ce qu'il désire, veut ou cherche à atteindre dans son travail et les opportunités offertes par ce dernier (Locke, 1976). L'affect positif ou négatif provenant automatiquement de cette évaluation constitue la composante affective de la satisfaction au travail (Bakhshi et al., 2009). Enfin, de ce jugement et de cet affect découle une intention d'agir en vue de réduire l'insatisfaction ou d'augmenter

la satisfaction, qui correspond à une composante conative. Celle-ci est essentielle pour comprendre les conséquences potentielles de la satisfaction ou de l'insatisfaction au travail et les évolutions de ce concept dans le temps.

Les recherches antérieures ont montré que les perceptions de justice sont fortement liées aux attitudes et comportements des employés au travail, telles que la satisfaction au travail (Al-Zu'bi, 2010 ; Aydin & Kepenekci, 2008). Une étude menée par Tepper (2000) montre que la justice procédurale explique les effets sur la satisfaction au travail lorsqu'une supervision abusive agissait comme médiateur. Une autre étude menée par Feinstein & Vondrasek (2001) montre que la justice distributive fait partie de divers déterminants de la satisfaction au travail. Une étude menée par Mc Farlin et Sweeney (1992) montre que la justice distributive affecte la satisfaction au travail plus que la justice procédurale. Une autre étude menée par Aryee, Budhwar, & Chen (2002) montre que les trois formes de justice organisationnelle (distributive, procédurale et interactionnelle) sont reliées dans des proportions semblables au niveau de la satisfaction au travail.

### *3.1.2 L'implication organisationnelle*

L'implication organisationnelle, le degré d'identification et de dévouement de l'employé envers son organisation (Steers, 1977), comprend trois composantes qui se sont avérées être corrélées mais distinctes (Meyer & Allen, 1991 ; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). La première composante se réfère à l'identification, l'implication et l'attachement émotionnel d'un individu envers son organisation (implication affective). La deuxième composante se réfère à la prise de conscience des coûts défavorables associés au départ volontaire de l'organisation (implication continue). La troisième composante se réfère à l'obligation morale de rester dans l'organisation en raison des faveurs perçues à long terme et

reçues de l'organisation (implication normative) (Meyer et al., 2002 ; Powell & Meyer, 2004 ; Cole & Johnson, 2007).

Les recherches antérieures ont montré que les perceptions de justice sont fortement liées à l'implication organisationnelle (Jamaludin, 2011 ; Ohana, 2014). Une étude menée par Crow, Lee & Joo (2012) auprès de 418 policiers employés par l'agence de police nationale coréenne montre que la justice procédurale et la justice interactionnelle ont un effet positif et indirect sur l'implication organisationnelle. Cependant, une autre étude menée par Malatesta et Byrne (1997) montre que la justice procédurale a un effet positif et direct sur l'implication organisationnelle, alors que la justice interactionnelle a un effet positif et direct sur l'implication envers le superviseur. De plus, une autre étude menée par Guh et al. (2013) montre que les trois formes de justice organisationnelle (distributive, procédurale et interactionnelle) exercent un effet positif et direct sur l'implication organisationnelle.

### *3.1.3 Intention de quitter*

L'intention de quitter un emploi est définie comme une pensée mentale de la probabilité de quitter un emploi (Halbesleben & Wheeler, 2008). Différents facteurs tels que les stratégies de gestion, le manque de main-d'œuvre, les salaires et les profits, le stress et le sentiment d'injustice peuvent influencer cette perception et le processus de quitter le travail (Ito, Eisen, Sederer, Yamada & Tachimori, 2014). Parmi ceux-ci, la justice organisationnelle est remarquable puisqu'elle peut créer et renforcer l'état d'esprit mentionné ou fournir le contexte pour son développement (Loi, Hang Yue & Foley, 2006).

Une étude menée par Hendrix, Robbins, Miller, & Summers (1998) montre qu'en réponse à une justice distributive faible, les employés ont choisi de quitter leur travail afin de mettre fin à l'injustice. Une autre étude menée par Dailey & Kirk (1992) montre que la justice procédurale était négativement liée au taux de renouvellement au delà de tout résultat

spécifique puisque la justice procédurale reflétait les normes organisationnelles de la prise de décision. En effet, lorsque les employés perçoivent qu'ils sont traités injustement en termes de résultats ou de procédures, ils ont tendance à quitter leur travail actuel pour chercher une alternative plus équitable.

### 3.2. Les comportements contreproductifs

Au cours de la dernière décennie, le comportement contreproductif au travail est devenu un sujet de préoccupation majeure (Li , Ahlstrom & Ashkanasy, 2010 ; Rodell & Judge, 2009). Il est défini comme *"un comportement volontaire des membres de l'organisation qui viole les normes organisationnelles significatives et, ce faisant, menace le bien être de l'organisation et/ou de ses membres"* (Bennett & Robinson, 2000, P.356). Le comportement contreproductif a été classé en cinq dimensions principales : **(1) Abus contre les autres** : Il s'agit de comportements préjudiciables dirigés contre les collègues et d'autres personnes qui nuisent physiquement ou psychologiquement en faisant des menaces, des commentaires désagréables, en ignorant la personne ou en sapant la capacité de la personne à travailler efficacement. **(2) Déviance de production** : Il s'agit de l'échec délibéré d'exécuter efficacement les tâches de la manière dont elles sont censées être exécutées. **(3) Sabotage** : Il s'agit de modifier ou de détruire des biens matériels appartenant à l'employeur. Bien que la déviance de production et le sabotage soient différents, le premier étant dans de nombreux cas, plus passif (échec de faire une tâche ou de le faire correctement) et le deuxième étant plus actif (intentionnellement détruire quelque chose). Certains chercheurs ont considéré la déviance de la production et le sabotage comme des formes d'agression déplacées, orientées vers des cibles organisationnelles plus sûres et inanimées plutôt que vers les personnes (Neuman & Baron, 1997). **(4) Vol** : Il s'agit de voler quelque chose appartenant à l'employeur, retarder les tâches

pour obtenir un salaire supplémentaire. **(5) Rétraction** : Il s'agit de comportements qui limitent le temps de travail à moins que ce qui est requis par l'organisation. Cela comprend l'absence, l'arrivée tardive ou le départ anticipé, et des pauses plus longues que celles autorisées (Spector et al., 2006).

La littérature a largement prouvé que le comportement contreproductif au travail est une réponse cognitive à l'injustice organisationnelle perçue sur le lieu de travail (Krischer, Penney, & Hunter, 2010). Une étude menée par Devonish et Greenidge (2010) auprès de 211 employés de neuf organisations des secteurs privés et publics dans un pays en développement des Caraïbes montre que les employés sont plus susceptibles d'afficher un comportement contreproductif au travail lorsqu'ils sont injustement traités. Une méta-analyse menée par Cohen-Charash et Spector (2001) auprès de 90 échantillons d'études, totalisant 64.757 participants montre que les perceptions d'injustice organisationnelle augmentent les comportements négatifs à une organisation, tels que le vol et le taux de roulement.

### **3.3 Les comportements extra-rôles**

Les comportements extra-rôles sont discrétionnaires, non spécifiés par les descriptions de rôle, non reconnu par les systèmes de récompenses formels, et ne constituent pas une source de punition lorsqu'ils ne sont pas exécutés (Van Dyne & LePine, 1998). Partant de ces notions, les comportements extra-rôles ont été défini comme « *des comportements qui vont au-delà des exigences de rôle spécifiées, et qui sont dirigés vers l'individu, le groupe ou l'organisation comme une unité afin de promouvoir les objectifs organisationnels* » (Somech & Drach-Zahavy, 2000, p.650). Cette définition souligne trois caractéristiques principales de ce concept. Premièrement, le comportement doit être volontaire, c'est-à-dire ne fait pas partie

de la description du travail, ordres, ou des prescriptions des supérieurs, ni des exigences du travail. Deuxièmement, l'accent est mis sur les comportements qui ne se produisent pas simplement dans une organisation mais qui sont dirigés vers ou perçus comme bénéficiant à l'organisation (Van Dyne et al., 1995). Troisièmement, la définition met en évidence la multi dimensionnalité du concept. En raison des conclusions contradictoires sur le comportement extra rôle (George, 1996), il est nécessaire que les chercheurs se concentrent sur les trois niveaux (individu, groupe et organisation) (Christensen, Saksvik, & Karanika-Murray, 2017).

Les recherches antérieures précisent que ces comportements peuvent être subdivisés en quatre catégories, soit les comportements d'affiliation/ promotion, les comportements de défi / promotion, les comportements de défi/prohibition et les comportements d'affiliation/prohibition. Les comportements d'affiliation sont des comportements orientés vers autrui et visent à renforcer les relations (fournir un soutien émotionnel à un collègue), alors que les comportements de défi sont plutôt des comportements orientés vers les enjeux et peuvent nuire aux rapports entre les employés (critiquer une idée soulevée par un collaborateur). Les comportements de promotion sont pour leur part des comportements proactifs visant à l'amélioration de l'organisation (suggérer des améliorations), contrairement aux comportements de prohibition qui misent sur la protection et la prévention (dénoncer un comportement non conforme à l'éthique) (Van Dyne et al., 1995).

Les recherches antérieures soulignent une relation positive entre la justice organisationnelle et les comportements extra-rôles (Chegini, 2009 ; Rego & Cunha, 2010; Oren et al., 2012). Ces relations suggèrent que les employés montreront un comportement extra rôle s'ils croient qu'ils sont équitablement traités. Prenant l'exemple de comportement de citoyenneté organisationnelle qui fait partie de la catégorie d'affiliation/promotion. Ce comportement a été défini comme "*des comportements discrétionnaires, non directement ou*

*explicitement reconnu par le système de récompense formel, et qui dans l'ensemble favorisent le fonctionnement efficace et efficient de l'organisation"* (Organ , 1988, p.4). Ils sont effectués par l'employé à la suite d'un choix personnel. De ce fait, ils sont qualifiés de comportements «pro sociaux» (Brief & Motowidlo, 1986) qui dépassent les exigences énoncées dans la description du travail. Il s'agit d'actes extra-rôle, volontaires qui, d'une part, contribuent à aider les autres membres de l'organisation à accomplir leur travail et, d'autre part, démontrent un soutien à l'égard de l'organisation (Bateman & Organ, 1983; Smith et al., 1983). Aider les collègues dans leur travail, ne pas se plaindre de problèmes insignifiants, se comporter courtoisement avec les collègues, montrer de la fierté lors de la représentation de l'organisation en public, le bénévolat pour les heures supplémentaires en cas de besoin sont autant d'exemples de comportements de citoyenneté qui contribuent à l'efficacité de l'organisation à certains points de vue (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Une étude menée par Moorman (1991) auprès de 270 employés de deux entreprises de taille moyenne dans le centre-ouest des Etats-Unis montre que la perception de la justice organisationnelle est un indicateur important du développement du comportement de citoyenneté organisationnelle. Une autre étude menée par Buluc (2015) auprès de 295 membres du personnel enseignants dans huit facultés différentes d'une université d'Etat à Ankara montre une relation positive et significative entre la perception de la justice du personnel académique et leur comportement de citoyenneté organisationnelle.

## **Conclusion du chapitre 2**

De nos jours, les organisations doivent créer un environnement pour les employés où ils ont l'impression d'être traités équitablement. La perception de la justice organisationnelle est une préoccupation majeure pour tous les employés en milieu de travail. Des préoccupations au sujet de l'équité dans l'organisation existent dans différents aspects de la vie professionnelle des employés. Ce chapitre passe en revue les différentes formes de la justice organisationnelle, ses sources et son impact sur les attitudes et les comportements des employés. Quatre formes de justice distinctes ont été examinées. Chacune de ces formes a établi l'influence de la justice et de l'injustice sur les attitudes et les comportements des employés.

## **Chapitre 3**

# **La justice organisationnelle et le comportement innovant au travail**

---

**1.** Explication des effets de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail : les médiateurs

**2.** Explication des effets de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail : les modérateurs

**3.** Explication des effets de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail : les études multi niveaux

---

## Introduction du chapitre 3

Dans les deux chapitres précédents, nous avons réalisé une revue de la littérature sur les concepts et les théories concernant le comportement innovant au travail et la justice organisationnelle. Cette revue nous a conduit à justifier le cadre conceptuel original de cette recherche sur la justice organisationnelle et son influence sur le comportement innovant.

Au cours des dernières décennies, l'étude des perceptions de justice en milieu de travail s'est révélée être un domaine de recherche riche et robuste (Cropanzano, Stein & Nadisic, 2011). De plus, des méta analyses confirment que de telles perceptions mènent à des résultats importants sur le lieu de travail, tels que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la performance et les comportements extra rôle (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). Malgré ces conclusions, il existe de nombreuses questions sans réponse concernant les conséquences des perceptions de justice, et ces questions ont engendré de nouveaux domaines de recherches passionnants.

Premièrement, la plupart des recherches sur la justice organisationnelle ont eu tendance à se concentrer sur les perceptions de justice émanant des figures d'autorité (Ambrose & Schminke, 2001). Cette focalisation est cohérente avec la prédominance d'unités de travail hiérarchiquement structurées qui ont un manager en tant que décideur ultime avec le reste des employés qui suivent son exemple. Cependant, un nombre croissant d'organisations ont recours à des groupes de travail qui ont tendance à avoir une plus grande autonomie car leurs collègues travaillent de manière interdépendante pour atteindre un objectif commun (Bosch-Sijtsema, Fruchter, Vartiainen & Ruohomaki, 2011). Dans ce processus, ils se tiennent mutuellement responsables du résultat final (Bishop & Scott, 2000). Les collègues seront donc susceptibles de jouer un rôle important dans la formation des perceptions de justice

(Lavelle , Rupp & Brockner, 2007). Les recherche en justice, qui tendent à se concentrer sur une figure d'autorité (que ce soit un superviseur ou l'organisation dans son ensemble), pourraient être élargie pour inclure les collègues comme une source alternative de perceptions de justice.

Deuxièmement, toutes les recherches menées à ce jour dans le domaine de justice ont examiné les effets des perceptions de justice au niveau individuel (Colquitt, Noe & Jackson, 2002 ; Simons & Roberson, 2003). Il y a un grand besoin de recherches à plusieurs niveaux qui explorent les effets de ces perceptions de justice au niveau des groupes et des organisations sur les variables dépendantes des individus, des groupes et des organisations. Comme Konovsky et Freeman (2000) l'ont souligné il y a plus de quinze ans, "*Presque totalement absent de la considération, l'influence des facteurs d'ordre supérieur sur la justice procédurale, y compris la culture et l'organisation ou les antécédents et les conséquences de la justice procédurale au niveau du groupe*" (p. 504). En réponse à ces critiques, la recherche a fourni des preuves suggérant que les membres du groupe viennent souvent partager des évaluations communes de l'équité (Colquitt, 2007; Li & Cropanzano, 2009). Ces évaluations d'équité sont désormais connues sous le nom de climat de justice, défini comme les perceptions partagées selon lesquelles une unité a été traitée (non) équitablement (Erdogan & Bauer, 2010). Le climat de justice explique de la variance supplémentaire des attitudes et des comportements des individus au-delà des effets des perceptions individuelles de la justice (Mossholder , Bennett & Martin, 1998).

Note travail de recherche essaye d'approfondir et d'intégrer ces nouveaux domaines de recherche. Il va au delà de l'examen des principaux effets directs de la justice organisationnelle sur le comportement innovant. Il explore les médiateurs et les modérateurs qui peuvent entrer en jeu dans le but d'apporter une explication viable de ces effets. L'objectif

de ce chapitre sera donc d'ouvrir la "boite noire" de la relation entre la justice organisationnelle au niveau individuel d'analyse ainsi qu'au niveau du groupe d'analyse sous l'angle des climats de justice et les comportements innovants en décrivant un certain nombre de mécanismes théoriques qui peuvent aider à expliquer cette relation. Pour répondre à cet objectif, il nous paraît important dans un premier temps d'expliquer les effets de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail en termes de médiateurs, dans un second temps en termes de modérateurs et enfin en termes d'études multi niveaux.

# 1. Explication des effets de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail : les médiateurs

La présente section procède à l'explication des effets de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail en termes de médiateurs. Le tableau suivant présente une synthèse des principaux médiateurs en fonction du comportement innovant au travail.

**Tableau 3 : Les principaux médiateurs de la justice organisationnelle en fonction du comportement innovant au travail**

	Médiateurs	Auteurs
	Confiance, Engagement au travail, Echange Membre-Leader	Agarwal (2014) ; Khazanchi & Masterson (2011)
<b>Comportement Innovant au travail</b>	Satisfaction au travail	Xerri (2014)
	Soutien organisationnel perçu	Young (2012)

## 1.1. L'échange social comme mécanisme explicatif des effets de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail

Un premier mécanisme explicatif sous-jacent de l'effet de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail est basé sur l'échange social et la norme de réciprocité. Plusieurs recherches ont montré que la justice est une ressource valorisée dans les interactions d'échange social et que les employés réagissent de manière orientée à la justice de leurs partenaires d'échange (Aryee et al., 2002; Cropanzano & Rupp, 2002). Particulièrement, ces résultats ont donné naissance à un modèle multi sources de la justice organisationnelle, appelé

aussi « *le modèle de la cible similaire* ». Ce modèle précise que les jugements de justice, différenciés selon la source, conditionnent la qualité des relations d'échange social qui par la suite, orientent les réactions des employés selon un schéma de réciprocité (Lavelle, Rupp, & Brockner, 2007).

### *1.1.1 Distinguer Echange économique et Echange social*

En se basant sur les recherches de Blau (1964), d'autres chercheurs ont fait valoir que les employés forment des relations au travail. Ces relations peuvent être classées en deux catégories : sociales et économiques (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001 ; Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000). L'échange économique se réfère à un contrat transactionnel formel (Rousseau & Parks, 1993) ayant pour but de spécifier les conditions d'emploi et la nature exacte de ce qui est échangé en contrepartie (Janssen, 2000). Par opposition à l'échange économique, l'échange social s'appuie sur des actions intentionnelles d'individus justifiées par les retours que ces actions doivent apporter et qu'ils apportent certainement de la part des autres. Il inclut des obligations futures, qui ne peuvent être ni négociées ni spécifiées à priori et qui doivent être laissées à la volonté de l'autre partie (Blau, 1964). De ce fait, les échanges sociaux et économiques diffèrent selon le degré de spécification des obligations de chacune des parties en jeu dans l'échange (Delobbe, Herrbach, Mignonac, & Lacaze, 2005).

Vu que la relation d'échange social inclut des obligations qui ne sont ni négociées ni spécifiées, elle sera fondée sur la confiance de l'individu que l'autre partie dans ce processus d'échange respectera l'obligation de retour dans le futur (Rupp & Cropanzano, 2002). En effet, dès les étapes initiales de ce processus, chaque partie a besoin d'avoir confiance et de croire que l'autre partie s'acquittera équitablement de ses futures obligations et prouve sa réciprocité. Selon Blau " *faire preuve brusquement de réciprocité, ce qui suppose un refus de rester*

*temporairement reconnaissant et dès lors une insistance mise sur une relation à caractère plus commercial, est considéré comme indécent* " (Blau, 1964, p.99). La reconnaissance envers une autre partie pendant un certain moment, avec une confiance que les obligations seront remplies, renforcera l'échange social. Par conséquent, la norme de réciprocité et l'importance accordée à la confiance distinguent l'échange social de l'échange économique. En plus, l'investissement est essentiel dans l'échange social (Rousseau, 1995), mais ne représente pas un aspect important de l'échange économique. L'investissement et la confiance sont étroitement liés dans les relations d'échange social ; une partie investit dans l'autre partie avec un certain risque inhérent que l'investissement ne sera pas remboursé, ce qui nécessite la confiance (Cotterell, Eisenberger, & Speicher, 1992).

La perspective temporelle représente une autre différence entre l'échange social et l'échange économique. Les échanges économiques représentent « *des transactions entre les parties qui ne sont pas à long terme ou en cours, mais discrètes, et financièrement orientées* » (Shore, Tetrick, Lynch, & Barksdale, 2006, p. 839). Tandis que, les échanges sociaux représentent des transactions à long terme. Ils sont continus et illimités. Ces transactions à long terme représenteront un atout primordial pour l'accord de plus de confiance ainsi que la mise en place d'un schéma prévisible de don et de contre don entre les parties de l'échange. Le caractère non spécifié des obligations, la norme de réciprocité, la confiance et la vision à long terme de la relation constituent donc les éléments-clés qui distinguent l'échange économique de l'échange social (Delobbe, Herrbach, Mignonac, & Lacaze 2005).

### *1.1.2 La norme de réciprocité*

La norme de réciprocité (Gouldner, 1960) représente la "règle" centrale qui régit le processus d'échange social (Cropanzano & Mitchell, 2005). C'est un principe général qui exige (1) l'aide de ceux qui ont aidés les individus, et de (2) ne pas blesser ceux qui les ont

aidés. Deux types de réciprocités ont été distingués : la réciprocité homéomorphique et la réciprocité hétéromorphique. Le premier type stipule que les ressources échangées sont différentes mais égales en valeur perçue tandis que le deuxième type présuppose que les ressources échangées sont identiques (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005). Concernant le déroulement de la réciprocité, la force d'une obligation de régler la dette est liée à la valeur de l'avantage reçu. Ces avantages sont valorisés lorsque (1) le bénéficiaire est dans la nécessité, (2) le donneur ne peut pas être libre de donner cet avantage, (3) le donneur a l'avantage sans qu'aucune motivation d'intérêt personnel n'intervienne, et (4) le donneur n'a pas été obligé de procurer l'avantage. En conséquence, une plus forte obligation de prouver la réciprocité a été créée grâce à ces avantages hautement valorisés (Gouldner, 1960).

### *1.1.3 Le Modèle de 'la cible similaire'*

La réciprocité entre les perceptions de justice et les attitudes et les comportements des employés au travail a donné lieu au modèle de 'la cible similaire'. Ce modèle intègre des perspectives multi sources de la justice, des échanges sociaux et des comportements extra rôle dans le but de fournir une conceptualisation plus complète de l'expérience des employés au travail et de mieux prédire leurs attitudes et comportements (Lavelle et al., 2007). Il précise que les employés distinguent ceux qui les traitent de manière équitable de ceux qui les traitent de manière inéquitable et réagissent à l'équité des différentes parties organisationnelles de façon orientée (Nasr, Akermi & Vandenberghe, 2009). Autrement dit, lorsqu'un employé est traité équitablement par une partie en particulier, une relation d'échange social peut se développer entre l'employé et la partie responsable de ce traitement. Il sera prêt à rendre la pareille par des comportements discrétionnaires comme les activités innovantes (Janssen, 2000).

Bien que l'accent traditionnel de l'échange social tend à souligner la relation entre l'employé et son organisation, d'autres recherches indiquent que différentes sources seront pertinentes pour les relations d'échanges sociaux. En plus de l'organisation, le superviseur et le groupe de travail représentent deux sources dignes d'être étudiées (Cropanzano & Mitchell, 2005 ; Masterson et al., 2000). Un employé peut éprouver un niveau élevé d'échange social avec une partie et en même temps un niveau faible d'échange social avec une autre partie (Lavelle, McMahan, & Harris, 2009).

Plusieurs recherches ont intégré les cadres de l'échange social et de la justice organisationnelle dans le but de produire une image plus complète des mécanismes explicatifs des comportements et des attitudes des employés (Rupp & Cropanzano, 2002). Le modèle type développé dans ces travaux explique les effets de la justice organisationnelle à travers le rôle médiateur de la qualité de la relation d'échange social. De ce fait, un traitement juste engendre une relation d'échange de haute qualité qui, par le pouvoir de la norme de réciprocité, devrait motiver les attitudes et les comportements positifs de l'employé à l'égard de l'autre partenaire d'échange (El Akremi, Nasr, & Vandenberghe, 2009). La qualité de l'échange social joue un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions de justice et les réactions qui en résultent (Lavelle et al. 2007). Plus particulièrement, le soutien organisationnel perçu reflète la qualité de la relation employé-organisation en mesurant à quel point les employés estiment que leurs organisations apprécient leurs contributions, se soucient de leur bien-être et répondent à leurs besoins socio-émotionnels. Il est généralement considéré comme la contribution de l'organisation à une dynamique de réciprocité positive avec les employés, vu que ces derniers ont tendance à mieux performer afin d'avoir des récompenses ainsi qu'un traitement favorable (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Une étude menée par Shore et Shore (1995) suggère que la qualité de la relation de l'échange entre

l'employé et son organisation joue un rôle médiateur dans la relation entre les effets de la justice organisationnelle et les comportements innovants des employés dirigés vers l'organisation. Ces chercheurs soutiennent l'idée que les perceptions d'équité renforcent la confiance entre les employés et l'organisation. En résumé, les employés peuvent effectuer des comportements innovants parce qu'ils considèrent la justice organisationnelle comme l'un des baromètres du soutien organisationnel (Aryee et al., 2002).

De nombreuses recherches ont utilisé l'échange social comme mécanisme explicatif de l'effet de la justice organisationnelle sur les comportements innovants. Il est considéré comme le mécanisme dominant pour l'examen de cette relation en milieu de travail (Colquitt et al., 2013 ; Xerri, 2014) et plus largement pour l'examen du comportement organisationnel (Cropanzano & Mitchell, 2005). Cependant, la recherche sur les relations d'échange social ne tient pas compte d'une autre composante vitale de la vie organisationnelle, à savoir le sentiment d'appartenance et d'identité d'un individu. Les individus ont un besoin général et omniprésent d'appartenance et d'identité. Une explication des effets de perceptions de justice sur les comportements innovants résiderait dans ce deuxième mécanisme explicatif à savoir l'identité sociale (Tyler, 1999), qui suggère que les individus perçoivent le traitement équitable comme des signaux de valorisation et d'appréciation, qui à leur tour, améliore leur identification et, grâce à une identité renforcée, crée un comportement positif.

Une justification complémentaire des effets de la justice organisationnelle sur les comportements innovants au travail sera également proposée grâce au modèle Demande-Ressource d'Emploi (Demerouti et al., 2001), qui suggère qu'une fois que les individus sont traités de manière juste et équitable, un processus motivationnel mènera à leur engagement au travail, et par conséquent, à un comportement innovant. De ce fait, les employés engagés seront plus susceptibles d'aller au-delà des exigences et des attentes de leur travail

(Lockwood, 2007). Notre recherche proposera dans ce qui suit de tester l'influence de perceptions de justice sur les comportements innovants à travers la théorie de l'identité sociale et le modèle Demande-Ressource d'Emploi et de mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre dans cette relation.

## **1.2. L'identité sociale comme mécanisme explicatif des effets de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail**

Un deuxième mécanisme explicatif sous-jacent de l'effet de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail peut être basé sur l'identité sociale même si cela n'a jamais été directement démontré. L'approche de l'identité sociale est une perspective théorique intégrée sur la relation entre le concept de soi et le comportement du groupe. Elle contient un certain nombre de composantes conceptuelles distinctes, mais compatibles et dynamiquement liées (Abrams & Hogg, 2001 ; Hogg, 2001). Une des principales composantes est la théorie de l'identité sociale.

Tajfel (1972) a introduit pour la première fois l'approche d'identité sociale, "*la partie du concept de soi d'un individu qui découle de sa connaissance de son appartenance à un certain groupe social (ou à des groupes) ainsi que la valeur et la signification émotionnelle attachées à l'adhésion*" (p. 292). L'identité sociale repose sur des comparaisons sociales intergroupes qui cherchent à confirmer ou à établir en groupe un caractère distinctif évaluatif entre le groupe interne et le groupe externe, motivé par un besoin sous-jacent d'estime de soi (Turner , 1975). Tajfel (1974) a rapidement développé la théorie de l'identité sociale afin de spécifier comment les croyances sur la nature des relations entre les groupes (statut, stabilité, perméabilité, légitimité) influencent la manière dont les individus ou les groupes poursuivent

une identité sociale positive. Dans ce qui suit, nous allons définir la théorie de l'identité sociale avant d'examiner les effets de la justice organisationnelle sur le comportement innovant à travers cette théorie.

### *1.2.1 Qu'est ce que l'identité sociale*

L'idée de base de la théorie de l'identité sociale est qu'une catégorie sociale (sexe, religion, nationalité, appartenance politique, organisation, et groupe de travail) dans laquelle nous nous situons et à laquelle nous nous sentons appartenir fournit une définition de qui nous sommes en termes de caractéristiques définissant la catégorie. Les individus ont un répertoire de ces appartenances à des catégories distinctes qui varient en importance globale dans le concept de soi. Chaque catégorie d'appartenance est représentée dans l'esprit de chaque membre comme une identité sociale qui décrit et prescrit les attributs d'un membre de ce groupe, c'est-à-dire ce qu'il faut penser et ressentir et comment se comporter. Les identités sociales ne sont pas seulement descriptives et prescriptives, elles sont aussi évaluatives. Elles fournissent une évaluation d'une catégorie sociale et donc de ses membres, par rapport à d'autres catégories sociales pertinentes. Parce que les identités sociales ont ces importantes conséquences d'auto-évaluation, les groupes et leurs membres sont incités à adopter des stratégies comportementales afin d'atteindre des comparaisons entre les groupes internes et externes qui favorisent le groupe interne, et donc le soi.

### *1.2.2. Le modèle 'Engagement du groupe'*

Tyler et Blader (2003) et Blader et Tyler (2003) ont proposé un modèle théorique qui place l'identité sociale au centre de la scène, connue sous le nom du modèle d'engagement du groupe. Ce modèle offre un meilleur aperçu sur le lien potentiel entre la justice organisationnelle, l'identification au groupe et les comportements innovants au travail. Il

soutient que l'identité sociale est un ingrédient essentiel pour comprendre la base psychologique de l'engagement des individus avec leurs groupes (Blader & Tyler, 2009). Son principe de base est que l'effort du comportement d'un individu au nom d'un collectif auquel il appartient (que nous désignerons généralement comme son groupe), est influencé par le rôle joué par le groupe dans la façon dont l'individu pense et ressent sur soi-même (c'est-à-dire comment le groupe traite ses membres) (Tajfel & Turner, 1979). Les individus ressentent plus de respect et d'estime de soi de la part de leur groupe lorsqu'ils croient que ce dernier les valorise et les apprécie. Le traitement équitable améliore le sentiment des individus de faire partie de ce groupe. Ce sentiment améliore également leur identification avec ce groupe (Tyler & Blader, 2000). Les membres avec de fortes identités au groupe sont intrinsèquement motivés pour faciliter sa viabilité et son succès. De plus, ils sont intrinsèquement préoccupés par son bien-être ainsi que ses intérêts (Blader & Tyler, 2009). Pour eux, la réussite du groupe revient à leur propre réussite. Ils développent une préoccupation inhérente pour répondre à ces besoins ainsi que faire progresser ses objectifs. Ils seront donc plus susceptibles de se comporter positivement au nom de leur groupe et aller au-delà du rôle formel qui leur est prescrit.

Plusieurs études empiriques confirment le lien entre la justice organisationnelle, l'identification sociale et les comportements extra rôles. L'identification sociale représente le degré auquel les individus s'identifient aux groupes sociaux (Ashforth & Mael, 1989). Les individus attachent une signification émotionnelle à l'appartenance perçue dans les groupes sociaux dans lesquels ils s'auto-catégorisent et avec lesquels ils s'identifient. L'identification sociale aide les individus à donner un sens à leurs pratiques quotidiennes et à comprendre ce qu'ils partagent avec les autres et comment ils diffèrent d'eux même (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987). Par exemple, une étude menée par Blader et Tyler (2009)

montre le rôle médiateur de l'identification organisationnelle entre la justice procédurale émanant de l'organisation et le comportement extra-rôle. Une autre étude menée par De Cremer et al. (2005) montre un lien entre la justice interactionnelle et les comportements de citoyenneté à travers l'identification au groupe.

### **1.3. Le modèle Demande-Ressource d'Emploi comme mécanisme explicatif des effets de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail**

Un troisième mécanisme explicatif sous-jacent de l'effet de la justice organisationnelle sur le comportement innovant peut être basé sur le modèle Demande-Ressource d'Emploi même si cela n'a jamais été étudié. Depuis son apparition au début du XXI<sup>e</sup> siècle, le modèle Demande-Ressource d'Emploi a connu l'intérêt croissant des chercheurs (Schaufeli & Tarris, 2014). Il a été ainsi largement utilisé pour étudier l'épuisement professionnel (Nahrgang , Morgeson & Hofmann, 2011 ; Halbesleben, 2010), l'implication organisationnelle (Bakker , Van Veldhoven & Xanthopoulou, 2010) et l'engagement au travail (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007). Dans ce qui suit nous allons définir ce modèle avant de définir l'engagement au travail ainsi que sa relation avec le comportement innovant au travail.

#### *1.3.1 Le modèle Demande-Ressource d'Emploi*

Le modèle Demande-Ressource d'Emploi propose une modélisation assez simple de l'environnement de travail avec d'un côté les demandes et de l'autre côté les ressources. Les demandes d'emploi "*représentent les caractéristiques de l'emploi qui suscitent potentiellement des tensions, au cas où elles dépasseraient la capacité d'adaptation de l'employé*" (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007, p.275). Plus précisément définies, les demandes d'emploi se réfèrent à : "*des aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail qui nécessitent des efforts ou des habilités physiques et/ou psychologiques (cognitif*

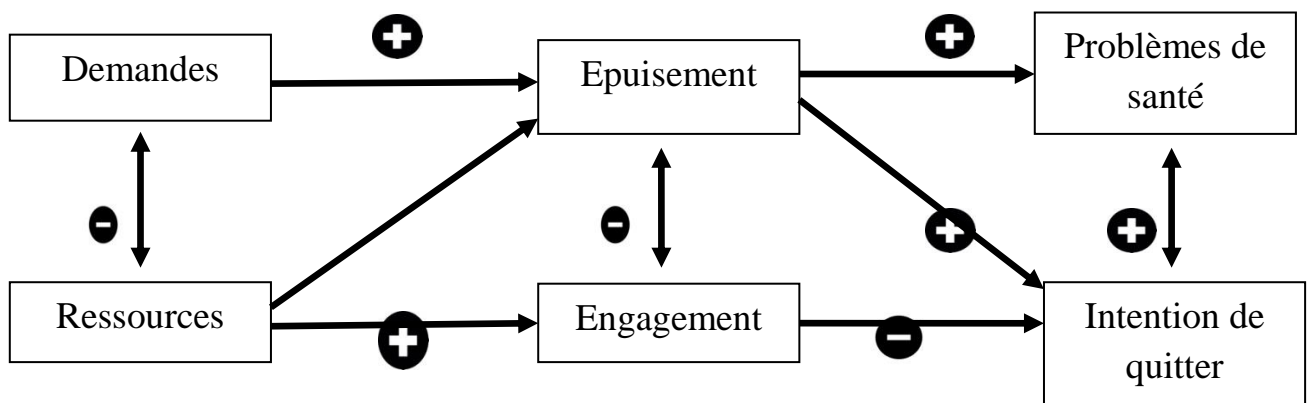
*et émotionnel) soutenu de la part des employés, et qui, dès lors, sont associés à certains coûts physiologiques et/ou psychologiques"* (Demerouti et al., 2001, p.501). Des exemples de demandes d'emploi sont le temps, l'ambiguïté de rôle, les conflits de rôle, la surcharge de rôle, les événements stressants, la charge de travail ou encore la pression au travail. Afin de faire face à ces demandes, il sera nécessaire d'investir de nombreuses ressources de valeurs (Lee & Ashforth, 1996). Cependant, les demandes d'emploi ne sont pas nécessairement négatives. Elles peuvent devenir des facteurs de stress au travail uniquement lorsque la satisfaction des demandes exige de grands efforts pour maintenir le niveau de performance attendu, suscitant ainsi des réactions négatives comme la fatigue chronique et l'épuisement professionnel (Schaufeli & Bakker, 2004).

En outre, les ressources d'emploi se rapportent à des conditions de travail qui fournissent des ressources pour les employés. Plus spécifiquement, elles se réfèrent aux "*aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail qui peuvent (a) réduire les demandes d'emploi et les coûts physiologiques et psychologiques associés, (b) être fonctionnels pour atteindre les objectifs de travail, et (c) stimuler la croissance personnelle, l'apprentissage et le développement*" (Demerouti et al., 2001, p.501). Les ressources d'emploi peuvent être situées aux niveaux suivants : *organisation* (salaire, possibilités de carrière, sécurité d'emploi) ; *relations interpersonnelles et sociales* (soutien du superviseur et du collègue) ; *travail* (clarté des rôles, participation à la prise de décision) ; et *tâche* (retour d'information sur la performance, variété des compétences, autonomie) (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004).

Le modèle Demande-Ressource d'Emploi propose que les demandes et les ressources d'emploi évoquent deux processus psychologiques différents à savoir un processus de détérioration de la santé en raison de demandes d'emploi excessives et un processus motivationnel qui encourage l'engagement au travail en cas de ressources d'emploi excessives

(Bakker & Demerouti, 2007). Le processus motivationnel implique que les ressources d'emploi aient des propriétés motivantes et conduisent à un haut niveau d'engagement et à une plus faible intention de quitter le travail. Ils peuvent ainsi jouer un rôle important dans la motivation intrinsèque et extrinsèque des individus. La motivation intrinsèque permettra de combler les besoins individuels au travail comme le besoin d'autonomie alors que la motivation extrinsèque des individus favorise la volonté de faire des efforts pour réaliser les tâches (Demerouti & Bakker, 2011). Le processus de détérioration de la santé suggère que les demandes de l'emploi épuisent les ressources physiques ou mentales des individus, ce qui engendre une perte de l'énergie, de l'épuisement et des problèmes de santé (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003 ; Bakker & Demerouti, 2014). La figure 3 présente les principaux fondements théoriques de ce modèle que nous avons décrit ci-dessus.

Figure 3 : Le modèle Demande-Ressource d'Emploi



Source : Adapté de Schaufeli & Bakker, 2004

### 1.3.2 Qu'est ce que l'engagement au travail

Les travaux sur l'engagement au travail ont connu un accroissement d'intérêt de la part des chercheurs et des praticiens pour les questions relatives à l'épuisement professionnel et plus généralement au bien-être au travail (Bakker et al., 2008). Les perceptions qu'un individu fait

de son milieu de travail auront des répercussions sur la façon dont il aborde son travail, ses collègues, son organisation et, ultimement, son état psychologique ou son bien-être (Eisenberger et al., 2004).

La littérature, met en valeur une variété de définitions du concept d'engagement (Molines, 2014). Ce concept a été utilisé pour la première fois par Kahn en 1990, qui selon lui, les individus qui s'expriment et se consacrent cognitivement, émotionnellement et physiquement à l'exécution de leur rôle de travail seront considérés comme étant engagés dans leur travail. Schaufeli et ses collègues (2002, p.74) l'ont défini comme " *un état d'esprit, positif, satisfaisant et lié au travail, caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption* ". Plutôt qu'un état momentané et spécifique, comme une émotion, l'engagement fait référence à un état affectif motivationnel plus persistant qui ne se concentre pas sur un objet, un événement, ou un comportement particulier (Salanova & Schaufeli, 2008). La vigueur se réfère à la volonté des individus d'investir des efforts dans leur travail, d'être persévérant face aux difficultés et d'afficher des niveaux élevés d'énergie et de résilience mentale pendant le travail. Le dévouement se réfère à une implication psychologique particulièrement forte. Il est caractérisé par un sens de la signification, de l'enthousiasme, de l'inspiration, de la fierté et du défi. La dernière dimension de l'engagement, absorption, représente une attention d'être pleinement absorbé et concentré dans le travail, de telle sorte que le temps passe vite et les employés auront du mal à se détacher du travail (Salanova & Schaufeli, 2008 ; Schaufeli & Bakker, 2001). Plus récemment, Bakker et Leiter (2010), qui considéraient l'engagement au travail comme un état de bien être lié au travail, positif, satisfaisant et affectif, ont soutenu que les employés engagés (a) se sentent obligés de s'efforcer d'atteindre des objectifs ambitieux, (b) appliquent avec enthousiasme leur énergie personnelle à leur travail, et (c) sont intensément impliqués dans leur travail jusqu'à l'expérience du flux (une expérience optimale dans laquelle

les individus sont tellement impliqués dans une activité que rien d'autre ne semble avoir d'importance) (Czikszenmihalyi, 1991). Dans notre travail de recherche, nous adopterons la définition de l'engagement au travail de Schaufeli et al. (2002).

Le modèle Demande-Ressource d'Emploi appliqué à l'engagement au travail suppose que ce dernier résulte de la nature motivante des ressources qui déclenchent un processus motivationnel menant à l'engagement des employés au travail, et par conséquent, à un comportement innovant. En effet, les employés engagés sont susceptibles d'aller au delà des exigences et des attentes de leur rôle afin de faire des suggestions pour améliorer l'organisation et rechercher de nouvelles idées innovantes puisqu'ils "libèrent" des ressources à travers l'accomplissement de leurs objectifs, aussi bien qu'en exécutant leurs tâches efficacement. En d'autres termes, un individu engagé au travail allouera davantage des ressources à des activités innovantes.

### *1.3.3 Distinctions conceptuelles*

Le concept d'engagement au travail a été défini de différentes façons. Non seulement il y a eu peu d'accord sur sa signification, mais il y a eu même un désaccord sur son origine. Il sera donc nécessaire d'établir les distinctions conceptuelles avec certains comportements et attitudes qui sont parfois associées à l'engagement au travail comme l'implication au travail, l'implication organisationnelle et le workaholism. Pour cela, nous nous aiderons du travail de Molines (2014).

#### 1.3.3.1 Distinguer implication au travail et engagement au travail

L'implication au travail est définie comme " *le degré auquel la situation de travail est au centre de l'individu et de son identité* " (Lawler & Hall, 1970, p.310-311). Kanungo (1982) a maintenu que l'implication au travail est " *un état cognitif ou de croyance d'identification*

*psychologique* " (p.342). Elle dépend à la fois de la pertinence et du potentiel de travail pour satisfaire les besoins. Ainsi, elle résulte d'un jugement cognitif sur le besoin de satisfaire les capacités de travail. Le travail dans cette perspective est lié à l'image de soi.

L'engagement diffère de l'implication au travail dans le sens où il se préoccupe davantage de la façon dont l'individu s'emploie pendant l'exécution de son travail. De plus, il implique l'utilisation active des émotions et des comportements, en plus des cognitions (May, Gilson & Harter, 2004).

#### 1.3.3.2 Distinguer implication organisationnelle et engagement au travail

A l'instar de l'implication au travail, l'implication organisationnelle est un état psychologique d'attachement et d'identification à l'organisation (Meyer & Allen, 1997), mais contrairement à l'implication au travail, il s'agit d'une force contraignante entre l'individu et l'organisation. Ou, comme le disent Mowday, Steers et Porter (1979) : "*la force relative de l'identification et de l'implication d'un individu dans une organisation particulière* " (p.226). En revanche, l'engagement au travail consiste à être impliqué dans le rôle de travail ou dans le travail lui-même. Lorsque l'engagement est considéré comme équivalant à une implication organisationnelle, la notion même d'engagement est superflue (Schaufeli & Bakker, 2010).

#### 1.3.3.3 Distinguer workaholism et engagement au travail

Le workaholism fait référence à « *la contrainte ou à la nécessité irrépressible de travailler sans cesse* » (Oates, 1971, p.11). Les individus sont ainsi obsédés par leur travail qui devient une addiction et se traduit par un comportement excessif et persistant qui a des conséquences néfastes (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008, cité dans Molines, M, 2014).

Bien qu'à première vue, il pourrait y avoir des similitudes entre le workaholism et les employés engagés, il a été soutenu que les employés engagés n'ont pas de tendance

compulsive typique comme les toxicomanes (Schaufeli, Taris, & Bakker, 2006). Les employés engagés travaillent fort parce que le travail est stimulant et amusant, et non parce qu'ils sont poussés par une forte envie intérieure à laquelle ils ne peuvent résister.

## **2. Explication des effets de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail : les modérateurs**

La présente section consiste à expliquer ces effets de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail en termes de modérateurs. Au delà des efforts pour examiner les médiateurs potentiels dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements innovants, une image complète devrait également inclure une discussion sur les modérateurs potentiels de cette relation. La littérature antérieure abondante visait principalement à déterminer l'effet direct de la justice organisationnelle sur ces conséquences. Cependant, les conditions limitatives de ces effets sont relativement peu examinées (Ambrose & Schminke, 2003). Les chercheurs ont été donc appelés à plus de recherches intégrant des modérateurs dans la littérature sur la justice organisationnelle au niveau individuel d'analyse (Shao, Rupp, Skarlicki, & Jones, 2013), car ces derniers peuvent avoir un énorme impact sur la relation justice-résultats à ce niveau d'analyse (Francis & Barling, 2005).

L'examen des conditions pour lesquelles la justice organisationnelle est plus (ou moins) efficace permet de mieux prédire les attitudes et les comportements des employés au travail. Il s'agit d'étudier les effets modérateurs afin de décrire la direction ou la force de la relation entre la justice organisationnelle et une variable dépendante selon une condition représentée par un modérateur. L'identification des conditions limitatives de la justice organisationnelle permet en effet d'étudier les situations pour lesquelles la justice organisationnelle fonctionne le mieux (Cropanzano, Byrne, Bobocel & Rupp, 2001). Malgré les difficultés inhérentes à la

détection des effets de ces modérateurs, nous nous intéressons dans notre travail de recherche à l'effet modérateur de la réflexivité dans la relation entre justice organisationnelle et comportements innovants. La réflexivité et d'autres modérateurs possibles indiquent la complexité évidente de la relation entre la justice et les comportements innovants. Notre intention était de proposer une discussion plus ciblée sur cette complexité et d'essayer d'affiner notre compréhension de la façon dont les perceptions de justice peuvent être liées aux comportements innovants. Dans ce qui suit nous allons définir la théorie du management de l'incertitude qui sert de mécanisme explicatif de cet effet modérateur de la réflexivité avant de définir ce dernier.

## **2.1. La théorie du management de l'incertitude**

Selon la théorie de management de l'incertitude, l'un des plus grands défis de la vie des individus consiste à faire face aux diverses incertitudes qui caractérisent ses relations sociales (Lind & Van den Bos, 2002 ; Van den Bos & Lind, 2002). Les individus ont besoin d'une certaine prévisibilité dans leur environnement immédiat (Rosen, Harris, & Kacmar, 2011), ainsi qu'une réduction d'incertitude (Stevens & Fiske, 1995). En fait, l'incertitude est une expérience aversive et alarmante (Van den Bos et al., 2008), qui provoque chez les individus un sentiment d'inquiétude sur le contrôle qu'ils ont sur leur vie ainsi que la qualité des résultats qu'ils pourraient obtenir (Lind & Van den Bos, 2002). Elle affecte les cognitions, les perceptions, les sentiments et les comportements des individus (Van den Bos & Lind, 2002). Vu que l'incertitude menace le sens général de soi (Hogg, 2001), les individus essaient de trouver un moyen pour la tolérer ou la rendre plus cognitivement gérable (Van den Bos & Lind, 2002).

Dans le contexte de travail, les employés accordent plus d'attention aux informations relatives à l'équité afin de faire face à l'incertitude (Tangirala & Alge, 2006). Le traitement

équitable apporte une heuristique décisionnelle permettant de restaurer le sentiment de contrôle ainsi que guider les comportements (Richebé, Akremi & Nasr, 2011). Ainsi, plus les employés ont une incertitude quant à leur statut, valeur ainsi que leurs perspectives d'avenir dans leur travail, plus ils auront tendance à tenir compte des informations concernant leur traitement au sein de l'organisation.

## **2.2. Qu'est ce que la réflexivité**

La littérature antérieure offre une certaine variation dans la définition de la réflexivité. Tout d'abord, la réflexivité concerne la capacité à reconnaître notre propre influence sur le type de connaissance que nous créons et la façon dont nous le créons (Fook , 1999). Elle fait également référence à la capacité de comprendre consciemment la place de l'individu dans la structure sociale et de la modifier (Malthouse , Roffey-Barentsen, & Watts, 2014). En d'autres termes, c'est la capacité à se positionner dans le contexte social et organisationnel plus large et de créer un changement ou d'exercer un pouvoir. Par la réflexivité, une expérience devient transformatrice, dans le sens qu'elle implique une expansion de la perception individuelle du monde, ce qui peut être remarqué lorsque les acteurs attachent une nouvelle signification à un aspect du monde (Pugh, 2011). Une activité expansive est donc nécessaire. En plus de cette vision de la compréhension, Mezirow décrit la réflexivité comme une stratégie de gestion de la complexité : "*le processus d'utilisation d'une interprétation antérieure afin d'analyser une interprétation nouvelle ou révisée de la signification de l'expérience de l'individu afin de guider l'action future* " (Mezirow, 1991, p. 161) en réfléchissant, en évaluant, en reprenant des expériences et en se réorientant sur des actions. En tant que tel, être réflexif donne des options pour gérer les situations où les frictions, les malentendus et les conflits augmentent. De la même manière, 'le suivi réflexif' (Van Mierlo, Arkesteijn, & Leeuwis, 2010) améliore le

processus qui consiste à rendre l'implicite explicite, en particulier dans des processus d'innovation relativement imprévus (Regeer , 2010).

Lorsque les employés sont réflexifs, ils seront capables d'identifier les frustrations, développer et mettre en œuvre des solutions convenables. Leur sentiment d'incertitude diminuera (Tjosvold, Tang, & West, 2004). Avec cette diminution d'incertitude, l'effet du traitement équitable sera plus faible. Sur la base de ces arguments, nous pensons que plus les employés sont réflexifs, moins il y aura d'incertitude, moins les employés accordent d'attention au traitement équitable au sein de leur organisation.

### **3. Explication des effets de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail: les études multi niveaux**

Alors que le consensus scientifique émerge concernant l'impact de la justice organisationnelle sur les attitudes et les comportements des employés au niveau individuel d'analyse (Colquitt et al., 2013 ; Li, Cropanzano & Bagger, 2013), les chercheurs ont commencé à élargir leurs questions et à se concentrer sur les effets de la justice à des niveaux d'analyse plus élevés (Whitman, Caleo, Carpenter, Horner, & Bernerth, 2012). Ces chercheurs ont fait valoir que l'analyse au niveau individuel est limitée. Elle ne prend pas en compte l'évolution vers des structures de travail en groupe (Colquitt, Zapata-Phelan & Roberson, 2005), ainsi que la présence de perceptions de justice partagées dans les groupes et les organisations à des niveaux d'analyse correspondants (Kozlowski & Klein, 2000). Par conséquent, ces chercheurs ont examiné la justice organisationnelle au niveau collectif, connu sous le nom de climat de justice (Li & Cropanzano, 2009). Ce climat fait référence aux perceptions partagées de la façon dont les individus qui travaillent ensemble au sein d'une

même unité jugent l'équité avec laquelle ils sont traités (Erdogan & Bauer, 2010 ; Cropanzano et al., 2011).

Malgré ces résultats encourageants, les recherches sur le climat de justice présentent certaines limites. Elles tendent à souligner l'équité avec laquelle les individus sont traités par ceux qui sont au pouvoir. En d'autres termes, les superviseurs ou l'organisation dans son ensemble, sont perçus comme les sources d'action susceptibles de façonner le climat de justice au sein d'une unité. Cette focalisation sur ces deux sources de perception de justice n'est pas surprenante. La littérature sur le climat tend en général à considérer les politiques et les procédures organisationnelles, ainsi que les normes comportementales des managers, comme la base sur laquelle les perceptions communes au sein d'une unité sont formées (Shein, 2004). Néanmoins, les perceptions de justice peuvent émaner d'autres sources à savoir les collègues (Lavelle, McMahan & Harris, 2009 ; Thatcher & Bagger, 2011).

Bien que les effets du climat de justice sur les attitudes et les comportements individuels aient été démontrés de manière empirique, peu de tentatives ont été faites afin d'explorer les mécanismes sous-jacents qui expliquent son influence supplémentaire au delà des perceptions de justice individuelles. En d'autres termes, il est bien connu que les réactions individuelles peuvent être affectées par un traitement individuel, mais les explications des raisons pour lesquelles ces réactions peuvent également être influencées par le climat de justice sont insuffisantes (Lin, 2015). Mayer et Kuenzi (2010, p.333) ont souligné que "*au stade de développement de la recherche sur le climat, il est important d'examiner les mécanismes théoriques liant le climat de justice et les résultats*". Lin et Leung (2014) se concentrent sur les signaux concernant les acteurs de la justice et les bénéficiaires véhiculés par le climat de justice, qui à leur tour influencent les réactions des employés à différentes entités

(organisation et groupe de travail). La présente recherche vise donc à fournir des informations supplémentaires sur les effets de climat de justice.

Dans ce qui suit, nous allons articuler notre réflexion autour du rôle du groupe de travail et des climats de justice afin d'expliquer ces effets.

### **3.1. Le rôle du groupe de travail**

Hogg (2001) souligne qu'il existe un accord limité sur la définition psychologique sociale d'un groupe. Ainsi, certains chercheurs ont tenté de capturer la nomination commune de la plupart de ces définitions. Forsyth (2010) définit un groupe comme "*deux personnes ou plus qui sont reliées par et dans le cadre des relations sociales*" (Forsyth, 2010, p.3). Cette définition est large. Elle couvre tous les types des groupes sociaux. D'autres chercheurs sont plus spécifiques. Ils ont défini les caractéristiques des groupes dans un contexte organisationnel. Prenant l'exemple de Cohen et Bailey (1997) qui ont défini le groupe de travail comme "*un ensemble d'individus qui sont interdépendants dans leurs tâches, objectifs et résultats, partagent la responsabilité de ces résultats, sont considérés et se considèrent par les autres comme une entité sociale propre intégrée dans un ou plusieurs systèmes sociaux plus vastes, et qui gèrent leurs relations à travers les limites organisationnelles*" (Cohen & Bailey, 1997, p.241).

Comme nous l'avons déjà mentionné, les superviseurs et les organisations ont été au centre des recherches empiriques sur les effets de la justice en milieu de travail (Colquitt et al., 2013; Rupp, Shao, Jones, & Liao, 2014). Cependant, comme les organisations deviennent de moins en moins hiérarchisées, les employés travaillent plus souvent dans des environnements de groupe (Chiaburu & Harrison, 2008). Par conséquent, les membres des groupes de travail deviennent une source d'équité de plus en plus pertinente dans tous les types d'organisations (Harris, Lavelle & McMahan, 2018). La croissance des interactions entre ces membres

possédant la capacité de produire des résultats, des processus et un traitement interpersonnel, mènera à des perceptions spécifiques de justice (Rupp et al., 2014). Même si l'on s'attend à ce que la relation entre la justice et les conséquences soit la même quel que soit la source de la justice (Lavelle, Rupp & Brockner, 2007), certains chercheurs soutiennent que le mécanisme responsable des effets de la justice du groupe pourrait bien être différent provenant d'une figure d'autorité telle que le superviseur ou l'organisation (Li, Cropanzano & Bagger, 2013). Dans cette veine, plusieurs chercheurs ont appelé pour plus de recherches sur la justice émanant d'un ensemble plus large de sources (Karriker & Williams, 2009 ; Rupp et al., 2014).

Quelques études empiriques ont examiné l'effet de la justice du groupe sur les attitudes et les comportements des employés au travail. Une étude menée par De Cremer (2002) montre que le fait d'être traité avec respect par ses collègues était lié aux perceptions individuelles de l'inclusivité et de la contribution au groupe. Une autre étude menée par Lavelle et ses collègues (2007) montre que l'engagement des individus envers leur groupe de travail se répercutait sur la relation entre la justice procédurale du groupe de travail et les comportements de citoyenneté envers les collègues de travail. Néanmoins, ces études n'ont pas encore testé les effets de la justice organisationnelle émanant des collègues sur le comportement innovant au niveau d'analyse individuelle. Notre recherche fait donc un pas en avant pour combler cette lacune en démontrant que la justice du groupe joue un rôle important dans l'élaboration des comportements innovants. En effet, lorsque les employés sont tous traités équitablement au sein de leur groupe, ils seront plus enclins à développer des idées créatives, qui peuvent être transformées en solutions constructives et en innovations réussies.

## **3.2 Le rôle du climat de justice du groupe**

### *3.2.1 Qu'est ce qu'un climat de justice du groupe*

Les chercheurs se sont traditionnellement référés à la justice organisationnelle en tant que perceptions des employés de la façon dont ils sont traités par les autorités organisationnelles. Cette définition comprend des perceptions distinctes des décisions organisationnelles (justice distributive), des procédures décisionnelles organisationnelles (justice procédurale) et de la qualité du traitement interpersonnel reçu dans le cadre de ces procédures (justice interactionnelle) (Whitman et al., 2012). La littérature indique que ces perceptions de justice ne se développent pas de manière isolée (Bernerth, Whitman, Walker, Taylor, & Mitchell, 2016). Au contraire, ces perceptions sont socialement construites (Colquitt, 2004). Elles reposent non seulement sur l'expérience personnelle, mais aussi sur les événements de justice vécus conjointement par les membres du groupe et les événements de justice observés des autres membres du groupe (Bernerth & Walker, 2012 ; Rupp & Paddock, 2010). Ainsi, les chercheurs sont passés des examens de perception de justice au niveau d'analyse individuel aux examens de perception de justice à des niveaux d'analyse collectif (Mossholder, Bennett & Martin, 1998), à savoir le climat de justice.

Les raisons qui justifient le développement du climat de justice sont issues d'au moins trois phénomènes. Dans un premier temps, les organisations dépendent de plus en plus des groupes pour organiser leur main-d'œuvre (Colquitt, Noe & Jackson, 2002). Cela a encouragé les chercheurs à consacrer leur attention aux processus de groupe pertinents pour le travail, comme l'équité (Colquitt, 2007). Ensuite, les analyses à un seul niveau sont devenues de plus en plus insuffisantes afin d'examiner des phénomènes complexes dans les organisations. Dans de nombreuses organisations, il est fréquent que les individus soient intégrés dans des groupes qui sont à leur tour intégrées dans des unités organisationnelles encore plus élevées (Guzzo &

Shea, 1992). Enfin, la recherche sur la justice des tierces parties a démontré que les individus non seulement répondent à l'équité qu'ils éprouvent personnellement, mais se soucient aussi de la mesure par laquelle les autres membres de leur réseau social sont traités (Rupp et al., 2007).

En dépit du consensus pour ce raisonnement, le climat de justice s'est exprimé de différentes manières. Par exemple, il a été décrit comme une "*cognition distincte au niveau du groupe*" concernant le traitement équitable par les superviseurs (Naumann & Bennett, 2000, p.881), des "*perceptions de justice au niveau du groupe*" (Liao & Rupp, 2005, p.243), et des "*perceptions partagées de la justice*" en termes de résultats, de traitement et d'interaction (Moliner, Martinez-Tur, Peiro, Ramos & Cropanzano, 2005, p.101). En même temps, les chercheurs n'ont pas toujours utilisé le terme " climat " afin de décrire la justice collective. Prenons l'exemple de Roberson et Colquitt (2005, p.596) qui ont examiné la justice au niveau du groupe ("*les perceptions partagées des membres du groupe sur la façon dont le groupe est traité dans son ensemble*") et Mossholder et ses collègues (1998, p.132) qui ont examiné le contexte de la justice ("*lorsqu'un nombre suffisant des membres de l'unité se perçoivent comme soumis à un traitement similaire*"). Malgré ces différences nuancées dans les définitions et les nominations, l'un des thèmes communs de la recherche sur la justice collective est l'accent mis sur les "*perceptions partagées*" et "*le traitement*". Par conséquent, nous retenons la définition de Whitman et al. (2012) qui présentent le climat de justice comme une cognition distincte au niveau de l'unité en ce qui concerne les perceptions d'équité partagées du traitement par les autorités organisationnelles.

La plupart des recherches antérieures mentionnent explicitement le superviseur / l'organisation en tant que source dans leur définition du climat de justice (Li, Cropanzano & Bagger, 2013). Par exemple, Hsiung (2012, p.353) a défini le climat de justice procédurale comme "*une connaissance du groupe concernant la justice procédurale des autorités*

*organisationnelles*". De même, Griffin (2010, p.313) a défini le climat de justice interactionnelle comme "la perception partagée de la façon dont le groupe d'employés est traité par les responsables". Moliner et ses collègues (2005, p.101) ont défini le climat de justice comme "une perception partagée de la justice à propos de leur organisation et de leur propre superviseur". L'accent mis sur les superviseurs / organisations en tant que source de climat de justice dans la plupart de ces recherches n'est pas surprenant. Les superviseurs sont souvent perçus comme des ingénieurs du climat qui "façonnent le sens que les employés attribuent à ces caractéristiques organisationnelles" et "jouent un rôle important dans le développement du climat" (Walumbwa et al., 2010, p.520). Cependant, les collègues de travail partagent des valeurs, des règles et des procédures similaires ce qui facilite l'émergence de climats partagés (Schneider & Reichers, 1983), tels que les climats de justice (Mossholder, Bennett & Martin, 1998 ; Naumann & Bennett, 2000). Nous allons donc nous intéresser au climat de justice du groupe.

### *3.2.2 Les effets du climat de justice du groupe*

Le climat de justice est lié à de nombreuses attitudes et comportements au travail, comme l'intention de rester (Griffin, 2010), l'épuisement professionnel (Kroon, Van de Voorde & Van Veldhoven, 2009) et les comportements extra rôle (Cho & Dansereau, 2010). Dans la présente recherche, nous nous sommes intéressés à l'équité au sein des groupes. Jusqu'à présent, nous ne connaissons que trois études empiriques publiées sur le climat de justice du groupe.

Une première étude menée par Cropanzano, Li & Benson (2011) auprès de 170 groupes d'étudiants de premier cycle inscrits dans une école de commerce d'une grande université d'Etat montre que le climat de justice procédurale du groupe, la mesure par laquelle les membres de l'unité utilisent des procédures équitables dans le processus de prise de décision, et le climat de justice interpersonnelle du groupe, l'équité interpersonnelle avec laquelle les

membres de l'unité se traitent, prédisent les processus de travail en groupe (une combinaison de l'efficacité de la communication, de la coordination et de la contribution relative) et aussi les processus interpersonnels de travail en groupe (une composition de cohésion du groupe, d'effort et de soutien mutuel). Ces deux ensembles de processus se rapportent ensuite à la performance de la tâche et au comportement de citoyenneté organisationnelle. Ces résultats confirment le rôle joué par le groupe dans l'efficacité du travail (Chiaburu & Harrison, 2008).

Une deuxième étude menée par Li, Cropanzano & Bagger (2013) auprès de 47 groupes d'étudiants de premier cycle inscrits à l'école de commerce d'une grande université d'Etat montre que le climat global de justice du groupe prédit la satisfaction et la performance du groupe à travers le processus de travail de groupe coopératif. Ce résultat a fourni la première preuve empirique montrant que se concentrer uniquement sur le climat de justice est insuffisant pour expliquer la complexité croissante des interactions sociales auxquelles les employés sont soumis.

Tandis que le travail de Cropanzano et al. (2011) et Li et al. (2013) ont fourni une base utile pour le climat de justice du groupe, ces deux études ont été menées avec des échantillons d'étudiants. Une troisième étude menée par Molina, Moliner, Martinez-Tur, Cropanzano & Peiro (2015) auprès de 98 unités de travail vise à étendre l'analyse fonctionnelle de climat de justice du groupe à une situation réelle. Ces chercheurs ont proposé un modèle de justice dans le secteur des soins de santé. L'objectif de cette étude était d'aider à promouvoir la qualité de vie des personnes ayant une déficience intellectuelle. Selon cette étude, les unités percevant un traitement équitable consacraient plus d'efforts à la qualité des services. Cette qualité de service, à son tour, se traduirait par une évaluation élevée de la qualité de service reçue et, par la suite, par une meilleure qualité de vie. Les résultats de Molina et al. (2015) ont montré que le climat global de justice du groupe était en fait lié à la qualité du service fourni par l'unité. De plus, les résultats ont montré que les efforts de qualité de l'unité se sont traduits par une

évaluation élevée de la qualité de service reçue par les clients. Ceci, à son tour, était lié à une augmentation de la qualité de vie des clients, ce qui suggère que l'équité au niveau de l'unité est la clé de la promotion de la qualité de service et du service de client.

Même si ces études étaient théoriquement intéressantes, aucune d'entre eux n'a considéré l'impact de climat de justice du groupe sur le comportement innovant. Le but donc de notre recherche est donc de s'appuyer sur ces travaux antérieurs limités et de confirmer le lien entre le climat de justice du groupe et le comportement innovant.

## **Conclusion du chapitre 3**

Les perceptions de justice mènent à des résultats importants sur le lieu de travail, tel que les comportements innovants. Ce chapitre va au delà de l'examen des principaux effets directs de la justice organisationnelle sur les comportements innovants. Il explore les différents médiateurs qui peuvent apporter une explication plus viable de ces effets. La plupart des recherches antérieures ont utilisé l'échange social comme un mécanisme médiateur de la relation entre la justice organisationnelle et les comportements innovants. Cependant, les relations d'échange social ne tiennent pas compte du sentiment d'appartenance et d'identité. Nous avons donc essayé de combler cette lacune en expliquant les effets de perceptions de justice sur les comportements innovants à travers l'identité sociale et l'engagement au travail. Les individus perçoivent le traitement équitable comme des signaux de valorisation et d'appréciation, qui à leur tour, améliore leur identification et, grâce à une identification renforcée, un engagement au travail et un comportement positif se créent. Au delà de l'explication des effets de la justice organisationnelle sur les comportements innovants en terme de médiateurs, nous avons complété l'image à travers une explication de ces effets en terme de modérateurs. Nous avons montré le rôle modérateur de la réflexivité dans cette relation malgré les difficultés à la détection de ces effets. Enfin, nous avons articuler notre réflexion sur les effets de la justice organisationnelle au niveau du groupe d'analyse vu que l'analyse au niveau individuel est limitée. Elle ne prend pas en compte l'évolution vers des structures de travail en groupe.

## **Deuxième Partie**

### **Etudes empiriques**

Notre cadre théorique nous a conduit à formuler nos hypothèses de recherche. Ces hypothèses doivent être soumises à l'épreuve du terrain. La seconde partie de ce travail de recherche présentera alors les deux études que nous avons menées afin de confirmer nos propositions théoriques. La première étude examine l'effet de la justice interpersonnelle du groupe de travail sur les comportements innovants au niveau individuel d'analyse. Plus précisément, elle teste d'abord le rôle médiateur joué par l'identification au groupe dans cette relation. Ensuite, elle examine le rôle modérateur de la réflexivité sur ce mécanisme de médiation. La deuxième étude examine l'effet du climat de justice interpersonnelle du groupe sur les comportements innovants. Plus précisément, elle teste un modèle de médiation en série de telle sorte que le climat de justice interpersonnelle du groupe provoque une identification au groupe, ce qui à son tour provoque un engagement collectif au travail, ce qui cause finalement un comportement individuel innovant.

## **Chapitre 4**

# **Justice organisationnelle et comportements innovants: le rôle du groupe de travail**

1. Cadre théorique et développement des hypothèses
2. Méthodologie de la recherche
3. Résultats de la recherche
4. Discussion

## ***Résumé***

Dans cette recherche, nous examinons l'effet de la justice interpersonnelle du groupe de travail (définie comme la mesure avec laquelle les employés sont traités avec dignité et respect par leurs collègues de travail) sur les comportements innovants. Plus précisément, nous testons d'abord le rôle médiateur joué par l'identification au groupe dans cette relation. Ensuite, nous examinons le rôle modérateur de la réflexivité sur ce mécanisme de médiation. Basés sur 204 employés d'hôpitaux tunisiens, nos résultats ont montré que l'effet indirect de la justice interpersonnelle du groupe de travail sur le comportement innovant, à travers l'identité du groupe, sera modéré par la réflexivité du groupe. Les implications théoriques et pratiques seront discutées.

**Mots Clés :** Justice interpersonnelle du groupe de travail, Identification au groupe, Comportement innovant, Réflexivité

## **Introduction**

Le contexte organisationnel actuel, caractérisé par un environnement turbulent, imprévisible et hyper compétitif, oblige les organisations à réagir aux inattendus, à être inventives et à se surpasser pour faire face à une concurrence de plus en plus hostile (Anderson. et al., 2014; Fay et al., 2015). Ainsi, des enjeux associés à l'innovation s'imposent de plus en plus dans la conduite des organisations. Les organisations ont besoin de faire des améliorations continues de leurs offres pour garantir leur survie, leur rentabilité et leur croissance (Messmann & Mulder, 2012). Les employés jouent un rôle crucial dans ce processus d'innovation puisqu'ils sont à la source de toutes les idées (Waenink, 2012). Par conséquent, le comportement innovant des employés, l'introduction intentionnelle, l'application de nouvelles idées, produits, processus et procédures par les employés à leur rôle de travail, groupe, ou organisation, afin de bénéficier des performances de rôle, de groupe, ou d'organisation (Janssen, 2004), sera intéressant lorsque les organisations recherchent l'innovation. Par exemple, pour le secteur hospitalier, le développement du comportement innovant revêt une grande importance pour sa maximisation de la productivité et de l'efficacité (Sanders, Moorkamp, Torke, Groeneveld, & Groeneveld, 2010), la production de meilleurs soins aux patients ainsi qu'une plus grande sécurité (Xerri & Brunetto, 2013).

La recherche des facteurs qui influencent le comportement innovant des employés est impérative pour les organisations qui cherchent un avantage compétitif grâce à l'innovation et à l'amélioration des processus organisationnels (Anderson. et al., 2014). La justice organisationnelle joue un rôle crucial dans le développement de ces comportements (Akram, Haider, & Feng, 2016). La majorité des recherches antérieures ont consisté à identifier les différentes dimensions de la justice organisationnelle, telles que les perceptions équitables (a) des décisions (justice distributive) (b) des règles et des procédures utilisées pour prendre ces décisions (justice procédurale) (c) de l'information communiquée en temps opportun et précis

pour la mise en œuvre des règles et des procédures (justice informationnelle) et (d) de la dignité et du respect du traitement interpersonnel accordé aux employés (justice interpersonnelle) (Colquitt & Rodell, 2011). La distinction entre ces dimensions est utile vu que ces dernières prédisent les attitudes et les comportements des employés de façon distincte (Colquitt et al., 2013). Parmi les quatre dimensions de la justice organisationnelle (Rupp, 2011), la facette interpersonnelle est particulièrement importante dans la formation des attitudes et des comportements des employés (Judge, Scott, Ilies, 2006 ; Skarlicki & Folger, 2004).

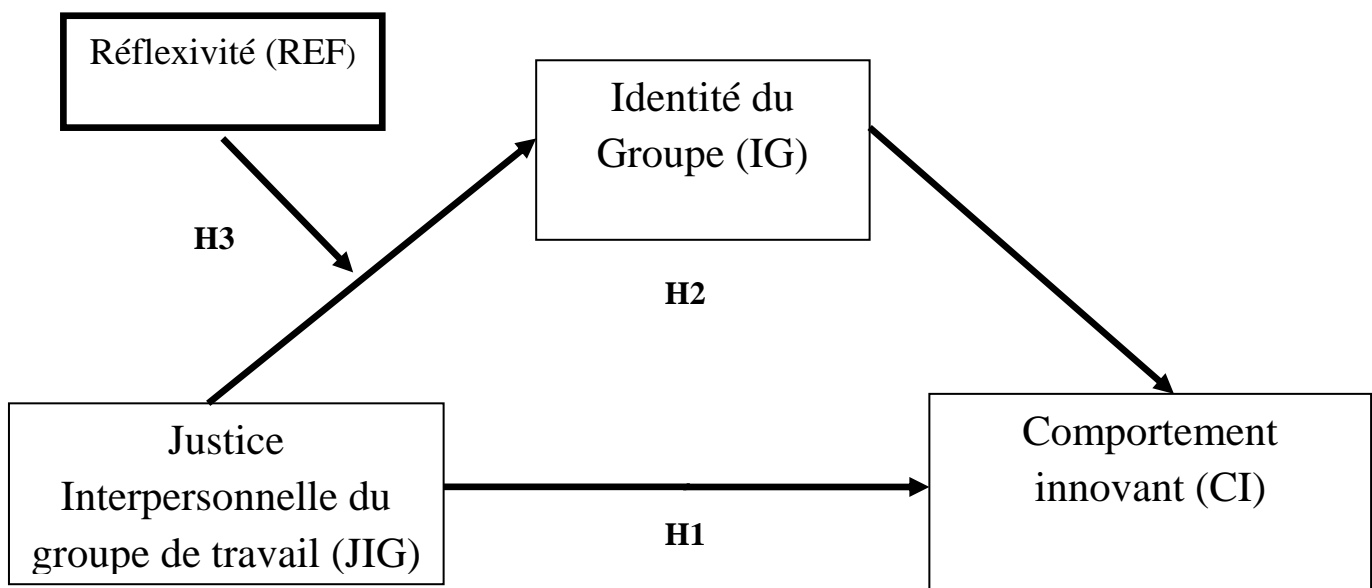
Cependant, la plupart des recherches antérieures ont négligé le rôle du groupe de travail dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements innovants. De plus, elles se sont penchées sur le rôle médiateur de l'échange social dans cette relation (Xerri, 2014; Young, 2012). Très peu d'attention a été accordée au rôle de l'identité sociale comme médiateur dans cette relation. Pourtant, une explication des effets de perceptions de justice au niveau du groupe sur les comportements innovants réside dans la théorie de l'identité sociale (Tyler, 1999). Celle-ci suggère que les membres du groupe perçoivent les interactions interpersonnelles comme des signaux d'appréciation, de respect et de statut, qui à leur tour, amélioreront l'identification des membres à leur groupe et, grâce à une identité du groupe renforcée, se crée un comportement positif.

Sur la base de la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1970), notre recherche propose donc de tester l'influence de perceptions de justice au niveau du groupe sur les comportements innovants et de mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre dans cette relation. En examinant le rôle médiateur de l'identification au groupe, notre modèle permettra de dépasser le simple constat de la relation entre perceptions de justice organisationnelle et comportements innovants qui en résultent et ce en proposant une explication du processus psychologique

sous-tendant cette relation. De plus, nous examinons la condition limite de ce médiateur, en testant le rôle modérateur de la réflexivité. La figure 4 illustre le modèle proposé.

En répondant à ces objectifs, notre recherche apportera plusieurs contributions à la littérature existante. Premièrement, elle offre une nouvelle perspective sur le rôle du groupe de travail dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements innovants. Deuxièmement, elle explique le lien entre la justice interpersonnelle du groupe de travail et les comportements innovants par l'identification au groupe. Finalement, elle montre les conditions limitatives de cette relation grâce au rôle modérateur de la réflexivité.

**Figure 4. Modèle de recherche théorique**



# **1. Cadre théorique et développement des hypothèses**

## **1.1 La justice interpersonnelle du groupe de travail et le comportement innovant**

Etant donné l'augmentation de l'utilisation de groupes de travail dans les organisations (Feng, Huang, Zhang, 2016), les collègues de travail sont susceptibles de jouer un rôle important dans la formation des perceptions de justice. La justice interpersonnelle des collègues de travail se réfère à l'équité perçue du traitement interpersonnel qui a été accordé aux employés par leurs collègues de travail (Li, Cropanzano, & Bagger, 2013). Deux règles régissent ce type de traitement : le respect (c'est-à-dire la sincérité et la dignité) et la bienséance (c'est-à-dire l'utilisation d'un langage approprié et non préjudiciable) (Bies & Moag, 1986). La justice interpersonnelle des collègues de travail reste encore un nouveau concept dans la littérature sur la justice organisationnelle. Les recherches sur ce concept sont rares. Pourtant, ce concept peut être un facteur de motivation important pour les employés afin de montrer un certain comportement. Lorsque les employés pensent qu'ils sont traités avec respect et dignité par la plupart de leurs collègues, ils seront plus enclins à développer des attitudes favorables envers eux (Cropanzano, Li, & Benson, 2011). En particulier, le comportement innovant des employés serait un comportement important à envisager.

Une étude menée par Janssen (2004) a examiné la relation entre la justice distributive et la justice procédurale provenant du superviseur et le comportement innovant des infirmiers. Selon cette étude, ces deux types de justice ne prédisent pas le comportement innovant. Cependant, une autre étude menée par Xerri (2014) montre que la justice procédurale a un effet positif et direct sur le comportement innovant, alors que la justice interactionnelle a un effet positif et indirect sur le comportement innovant. Ces résultats contradictoires ont souligné la nécessité d'approfondir l'examen empirique de la relation entre la justice organisationnelle et le comportement innovant. Lorsque les employés sont traités de manière

respectueuse par leurs collègues de travail et que ces derniers s'abstiennent d'utiliser un langage et des gestes inappropriés dans leurs interactions, ils seront plus enclins à être innovants. Ils partagent de nouvelles idées, discutent ces idées avec leurs collègues et travaillent dans le but de les mettre en œuvre. À quelques exceptions près (Van der Vegt & Janssen, 2003), les recherches existantes sur les comportements innovants des employés ont négligé le groupe comme unité d'analyse. Même si aucune étude ne montre jusqu'ici cette relation, nous pouvons supposer que les comportements innovants seront déterminés par la justice interpersonnelle au niveau du groupe de travail. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

*H1 : La justice interpersonnelle du groupe de travail est positivement liée au comportement innovant.*

## **1.2 L'identification au groupe comme un médiateur entre la justice interpersonnelle du groupe de travail et le comportement innovant**

L'identification au groupe représente la mesure avec laquelle les employés perçoivent un sentiment d'appartenance à un groupe organisationnel particulier (Gundlach, Zivnuska, & Stoner, 2006). Elle se réfère au processus par lequel les employés se perçoivent en termes de valeurs, d'objectifs, d'attitudes et de comportements qu'ils partagent avec leurs collègues de travail (Janssen & Huang, 2008). En d'autres termes, ce processus représente un lien personnel, cognitif, émotionnel et comportemental entre l'employé et son groupe (Henry, Arrow, & Carini, 1999). Il est principalement motivé par la nécessité de se définir et de créer un sens dans la vie (Somech, Desivilya, & Lidogoster, 2009).

Le modèle d'engagement du groupe (Tyler & Blader, 2003) offre un meilleur aperçu sur le lien potentiel entre la justice interpersonnelle du groupe de travail, l'identification au groupe et le comportement innovant. Ce modèle soutient que l'identification au groupe est un élément essentiel pour la compréhension de la base psychologique de l'engagement des employés avec leurs groupes (Blader & Tyler, 2009, p. 447). Selon ce modèle, la justice interpersonnelle est une dimension principale que les individus utilisent afin d'évaluer le traitement interpersonnel rencontré dans leurs groupes (Tyler, 2000). Une haute justice interpersonnelle du groupe de travail améliore le sentiment des individus de respect et de fierté de faire partie de ce groupe. Ce sentiment améliorera également leur identification avec ce groupe (Tyler & Blader, 2000). Les membres avec de fortes identités au groupe sont intrinsèquement motivés pour faciliter sa viabilité et son succès. De plus, ils sont intrinsèquement préoccupés par son bien-être ainsi que ses intérêts (Blader & Tyler, 2009). Pour eux, la réussite du groupe revient à leur propre réussite (Tidd et al., 2006). Ils seront donc plus susceptibles de se comporter positivement au nom de leur groupe et aller au-delà du rôle formel qui leur est prescrit. Une étude menée par Blader et Tyler (2009) montre le rôle médiateur de l'identification organisationnelle entre la justice procédurale émanant de l'organisation et le comportement extra-rôle. Une autre étude menée par De Cremer et al. (2005) montre un lien entre la justice interactionnelle et les comportements de citoyenneté à travers l'identification au groupe. Même, si aucune étude ne montre jusqu'à maintenant le rôle médiateur de l'identification dans la relation entre la justice interpersonnelle et le comportement innovant au niveau du groupe, nous pouvons supposer que :

*H2: L'identification au groupe est un médiateur de la relation positive entre la justice interpersonnelle du groupe de travail et le comportement innovant.*

### **1.3 La réflexivité du groupe comme un modérateur entre la justice interpersonnelle du groupe de travail et le comportement innovant**

La réflexivité du groupe se réfère à la mesure avec laquelle les membres du groupe réfléchissent de manière collective et ouverte à propos de leurs objectifs, stratégies et processus (West, 2000). En réfléchissant sur les stratégies, les objectifs, et les processus, les groupes réflexifs peuvent planifier à l'avance, structurer activement les situations, avoir une meilleure connaissance de leur travail, ainsi qu'anticiper les erreurs (Richardson & West, 2012). La réflexivité aide les groupes à aller au-delà des pratiques de travail existantes pour développer une nouvelle compréhension et des nouvelles méthodes qui répondent aux conditions et défis émergents (Hoegl & Parboteeah, 2006). Elle est particulièrement utile pour les groupes travaillant sur des tâches difficiles et opérant dans des environnements complexes. Elle peut garder les groupes concentrés et efficaces. Toutefois, le développement de la confiance et les capacités de réflexion avec succès peuvent être très difficile. De plus, des relations solides qui favorisent une capacité à résoudre les problèmes semblent être nécessaires pour que les groupes réfléchissent sur leur expérience et leur changement (Tjosvold et al., 2004).

La théorie du management de l'incertitude (Lind & Van den Bos, 2002 ; Van den Bos & Lind, 2002) offre un meilleur aperçu sur les raisons pour lesquelles l'effet indirect de la justice interpersonnelle du groupe de travail sur le comportement innovant, à travers l'identité du groupe, sera modéré par la réflexivité du groupe. Selon cette théorie, l'un des plus grands défis de la vie d'un individu consiste à faire face aux diverses incertitudes qui caractérisent ses relations sociales (Lind & Van den Bos, 2002 ; Van den Bos & Lind, 2002). Les individus ont besoin d'une certaine prévisibilité dans leur environnement immédiat (Rosen et al., 2011), ainsi qu'une réduction d'incertitude (Stevens & Fiske, 1995). L'incertitude est une expérience

aversive et alarmante (Van den Bos et al., 2008), qui provoque chez les individus un sentiment d'inquiétude sur le contrôle qu'ils ont sur leur vie ainsi que la qualité des résultats qu'ils peuvent recevoir (Tangirala & Alge, 2006). Elle affecte les connaissances, les perceptions, les sentiments et les comportements des individus (Van den Bos & Lind, 2002). Vu que l'incertitude menace l'estime de soi de l'individu (Hogg, 2001), ce dernier essaye de trouver un moyen pour la tolérer ainsi que la rendre plus gérable cognitivement (Van den Bos & Lind, 2002).

Dans le contexte de groupe de travail, les employés accordent plus d'attention aux informations relatives à l'équité afin de faire face à l'incertitude (Tangirala & Alge, 2006). En effet, le traitement équitable reçu par leur collègues de travail apporte une heuristique décisionnelle permettant de restaurer le sentiment de contrôle ainsi que guider les comportements (Van den Bos, 2007). Plus les employés ont une incertitude quant à leur statut, valeur ainsi que leurs perspectives d'avenir dans leur groupe de travail, plus ils auront tendance à tenir compte des informations concernant leur traitement au sein du groupe. Lorsque les membres du groupe sont réflexifs, ils seront capables d'identifier les frustrations, développer et mettre en œuvre des solutions convenables. Leur sentiment d'incertitude diminuera (Tjosvold et al., 2004). Avec cette diminution d'incertitude, l'effet du traitement équitable sera plus faible. Sur la base de ces arguments, nous pensons que plus les groupes de travail sont réflexifs, moins il y aura d'incertitude, moins les employés accordent d'attention au traitement équitable au sein de leur groupe de travail. Nous supposons donc que l'effet indirect de la justice interpersonnelle du groupe de travail sur le comportement innovant, à travers l'identité du groupe, sera modéré par la réflexivité du groupe.

*H3: La réflexivité du groupe modère la relation indirecte positive entre la justice interpersonnelle du groupe de travail et le comportement innovant de sorte que cet effet sera plus fort lorsque la réflexivité sera plus faible comparativement à plus élevé.*

## **2. Méthodologie de la recherche**

### **2.1 Présentation de l'échantillon**

Les hypothèses ont été testées auprès d'un échantillon de 204 employés au sein d'un hôpital et 3 cliniques à Jendouba, une ville du Nord-Ouest de la Tunisie. Les données ont été collectées par questionnaires retournés directement aux chercheurs. Les employés ont été contactés par le chercheur qui leur a expliqué l'objectif de l'étude et les a assurés de l'anonymat et de la confidentialité des réponses. Sur les 300 questionnaires distribués, 204 questionnaires exploitables ont été retournés. Le taux de réponse est donc de 68% ce qui est appréciable. Sur les 204 réponses individuelles des employés, 67% sont des femmes. L'âge moyen des employés est entre 26 et 35 ans. En termes de niveau de diplôme, 42% sont détenteurs d'une licence universitaire. En moyenne, 36% des employés interrogés avaient travaillé dans cet hôpital pour une période de plus de 10 ans et 31 % avaient travaillé dans leur groupe de travail pour une période entre 3 et 10 ans.

### **2.2 Echelles de mesure**

Les échelles composant le questionnaire ont fait l'objet d'une traduction inversée de l'anglais vers le français (Brislin, 1980). Les items ont été développés en anglais et traduits en français par des experts. La version traduite en français a été retraduite vers l'anglais par des experts, qui a été ensuite comparée à la version originale anglaise. Quelques variations entre

les deux versions ont été trouvées et corrigées en conséquence. Les items sont mesurés par une échelle de likert à 7 points allant de 1= " Totalemment en désaccord " à 7= " Totalemment d'accord ".

***Justice interpersonnelle du groupe de travail:*** Les 4 items développés par Rupp & Cropanzano (2002) ont été appliqués au groupe de travail et utilisés afin de mesurer la justice interpersonnelle du groupe de travail. Un exemple d'item est "*Les membres de mon groupe de travail me traitent avec gentillesse et considération*". La fiabilité interne de cette échelle est égale à 0.87.

***Comportement innovant:*** L'échelle utilisée pour mesurer le comportement innovant est composée de 17 items développés par Janssen (2000), Kleysen & Street (2001) et Scott & Bruce (1994). Un exemple d'item est "*Je fais attention aux problèmes qui ne font pas partie de mon travail quotidien*". La fiabilité interne de cette échelle est égale à 0.91.

***Identité du groupe de travail :*** L'échelle à 6 items, développée par Mael & Ashforth (1992) a été utilisée pour mesurer l'identité du groupe. Un exemple d'item est "*Lorsque quelqu'un critique mon groupe de travail, je le prends comme une insulte personnelle*". La fiabilité interne de cette échelle est égale à 0.87.

***Réflexivité :*** L'échelle utilisée pour mesurer la réflexivité est composée de 6 items développés par Schippers, Den Hartog & Koopman (2007) et Anderson & West (1998). Un exemple d'item est "*Dans mon groupe de travail, je discute souvent avec les autres membres de l'efficacité de mon travail*". La fiabilité interne de cette échelle est égale à 0.90.

***Les variables de contrôle :*** Le sexe, l'âge, le niveau d'études sont les variables démographiques récurrentes dans les méta-analyses sur la justice organisationnelle (Colquitt

et al., 2001). La durée de travail dans l'hôpital et dans le groupe, ont aussi été mesurées comme variables de contrôle dans notre modèle.

### **2.3 Analyse de données**

Notre première hypothèse prévoit que l'effet de la justice interpersonnelle du groupe de travail sur le comportement innovant est médié par l'identification au groupe (voir Figure 1). Le test de ce type de médiation est généralement effectué en utilisant l'approche de Baron et Kenny (1986). Récemment, des chercheurs ont douté de la pertinence de cette approche (Preacher, Rucker & Hayes, 2007). Ils ont critiqué l'aide du test de Sobel afin d'évaluer les effets de médiation. En effet, ce test suppose la normalité des termes de produits constituant l'effet indirect, ce qui constitue un problème, surtout dans un petit échantillon comme le nôtre. Les intervalles de confiance en bootstrap ont donc été utilisés afin d'obtenir de meilleures estimations. Pour que l'effet indirect soit significatif, les intervalles de confiance doivent exclure zéro. Les données ont ainsi été analysées grâce à cette stratégie et à l'aide de SPSS comme suggéré par Preacher et Hayes (2008) dans le cas de l'analyse d'un simple médiateur.

L'hypothèse 3 de médiation modérée signifie que le processus de médiation entre la justice interpersonnelle du groupe de travail et le comportement innovant dépend de la modulation de la réflexivité. SPSS a été utilisé aussi pour l'analyse de médiation modérée (Preacher, Rucker & Hayes, 2007). Elle utilise également la démarche bootstrap afin de tester la significativité de l'effet indirect conditionnel à différentes valeurs de variable modératrice.

### 3. Résultats de la recherche

Les corrélations entre les variables, leur moyenne, écart type et fiabilité interne sont présentées dans le **tableau 4**. Ces corrélations semblent cohérentes avec l'ensemble des hypothèses du modèle : la justice interpersonnelle du groupe de travail est positivement corrélée à la fois avec l'identification au groupe ( $r= 0,352$ ,  $p<0.01$ ) et avec le comportement innovant des employés ( $r= 0.405$ ,  $p<0.01$ ) , le comportement innovant des employés est également positivement corrélée avec l'identification au groupe ( $r=0.362$ ,  $p<0.01$ ).

**Tableau 4: Moyenne, Ecart type et inter corrélations**

Variables	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Sexe</b>	1.67	0.471	–							
<b>2. Etude</b>	4.03	1.619	-0,026**	–						
<b>3. Durée de travail dans l'hôpital</b>	2.91	1.023	-0,193**	-0,242**	–					
<b>4. Durée de travail dans le groupe</b>	2.69	1.002	-0,146**	-0,246**	0,876**	–				
<b>5. Réflexivité</b>	5.21	1.033	-0,012**	0,007	0,028	-0,005**	–			
<b>6. Identité du groupe de travail</b>	5.25	1.089	-0,062**	-0,007**	0,199*	0,167*	0,423**	–		
<b>7. Comportement innovant</b>	5.40	0.960	-0,102**	-0,006**	0,182*	0,141*	0,556**	0,362**	0,682**	–
<b>8. Justice interpersonnelle du groupe de travail</b>	5.36	1.073	-0,084**	0,061	0,123*	0,101*	0,378**	0,352**	0,405**	0,346**

Notes : n= 204, \*p<0.05, \*\*p<0.01

Afin de s'assurer de la dimensionnalité, de la validité convergente et discriminante des variables latentes du modèle, nous avons procédé à une analyse factorielle confirmatoire en utilisant Lisrel 8.8. Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire montrent que notre modèle de mesure présente un bon ajustement aux données collectées ( $\chi^2 = 1118.11$ ,  $df = 489$ ,  $RMSEA = 0.08$ ,  $SRMR = 0.07$ ,  $CFI = 0.94$ ). Chaque relation entre un item et sa variable latente est significative. Par ailleurs le modèle hypothétique a quatre facteurs et ses indices d'adéquation obtenus laissent sous-entendre que ce modèle constitue une représentation adéquate des données.

**Le tableau 5** présente les résultats de régression pour une simple médiation. La justice interpersonnelle du groupe de travail est significativement corrélée avec le comportement innovant ( $B = 0.22$  ;  $p < 0.01$ ). Cependant, après avoir contrôlé le médiateur (identité du groupe), le coefficient est de 0.08 ( $p < 0.01$ ). Ce résultat montre un cas de médiation partielle de telle sorte que la justice interpersonnelle du groupe de travail exerce son influence à la fois grâce à l'identité du groupe ( $B = 0.08$ , Sobel Z test = 2.58,  $p < 0.01$ ) et de manière directe. Les effets de médiation ont été confirmés en utilisant des intervalles de confiance en bootstrap. Ces intervalles de confiance ont été calculés pour 5000 échantillons bootstrap. Ils ne contiennent pas zéro, ce qui soutient une relation indirecte significative entre la justice interpersonnelle du groupe de travail et le comportement innovant à travers l'identité du groupe. Compte tenu de ces résultats, les deux hypothèses 1 et 2 sont confirmées.

**Tableau 5 : Résultats de régression pour une simple médiation**

<b>Variables</b>	<b>Coefficients</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
<b>JIG*CI</b>	0.2237	2.960	0.0034
<b>IG*JIG</b>	0.356	4.177	0.000
<b>IG*CI</b>	0.2413	3.391	0.0008
<b>CI*JIG médié par IG</b>	0.0861	2.9087	0.0007

**Test de Sobel de l'effet indirect et l'intervalle de confiance en Bootstrap basé sur 5000 échantillons Bootstrap**

	<b>Valeur</b>	<b>ES</b>	<b>Z</b>	<b>95% Limites de l'intervalle de confiance</b>		
				<b>P</b>	<b>Inférieur</b>	<b>Supérieur</b>
<b>Effet Indirect</b>	0.0861	0.0333	2.5885	0.0096	0.0385	0.1571

Notes: n=204 ; JIG= Justice interpersonnelle du groupe de travail ; CI= Comportement Innovant; IG = Identité du groupe

**Le tableau 6** présente les résultats de l'analyse de médiation modérée afin de tester l'hypothèse 3. L'hypothèse 3 prédit que la réflexivité du groupe agit comme un modérateur de la relation indirecte positive entre la justice interpersonnelle du groupe de travail et le comportement innovant, par l'intermédiaire de l'identification au groupe, de telle sorte que cette relation serait plus faible lorsque la réflexivité est élevée. Cette hypothèse a été testée par l'intermédiaire d'une procédure de bootstrap (Preacher, Rucker et Hayes, 2007). Les résultats présentés au tableau 3, montrent que la réflexivité du groupe a un effet modérateur significatif sur le lien indirect entre la justice interpersonnelle du groupe de travail et le comportement innovant ( $B= 1.175$  ,  $p<0.01$ ). De plus, les résultats indiquent que l'effet indirect conditionnel de la justice interpersonnelle du groupe de travail sur le comportement innovant (à travers l'identité du groupe) était plus faible à des niveaux élevés de réflexivité. Plus précisément, cet effet indirect conditionnel diminue lorsque la réflexivité augmente et devient insignifiant au niveau de 5% pour des niveaux élevés de réflexivité. Afin d'interpréter cet effet modérateur, nous avons réalisé la figure 5 qui représente graphiquement l'effet de modulation de la réflexivité du groupe sur la relation entre la justice interpersonnelle du groupe de travail et l'identification au groupe. Le schéma permet de voir qu'en cas de réflexivité élevée, la relation entre justice et identité est moins forte. L'hypothèse 3 est donc confirmée.

**Tableau 6: Les résultats de l'analyse de médiation modérée**

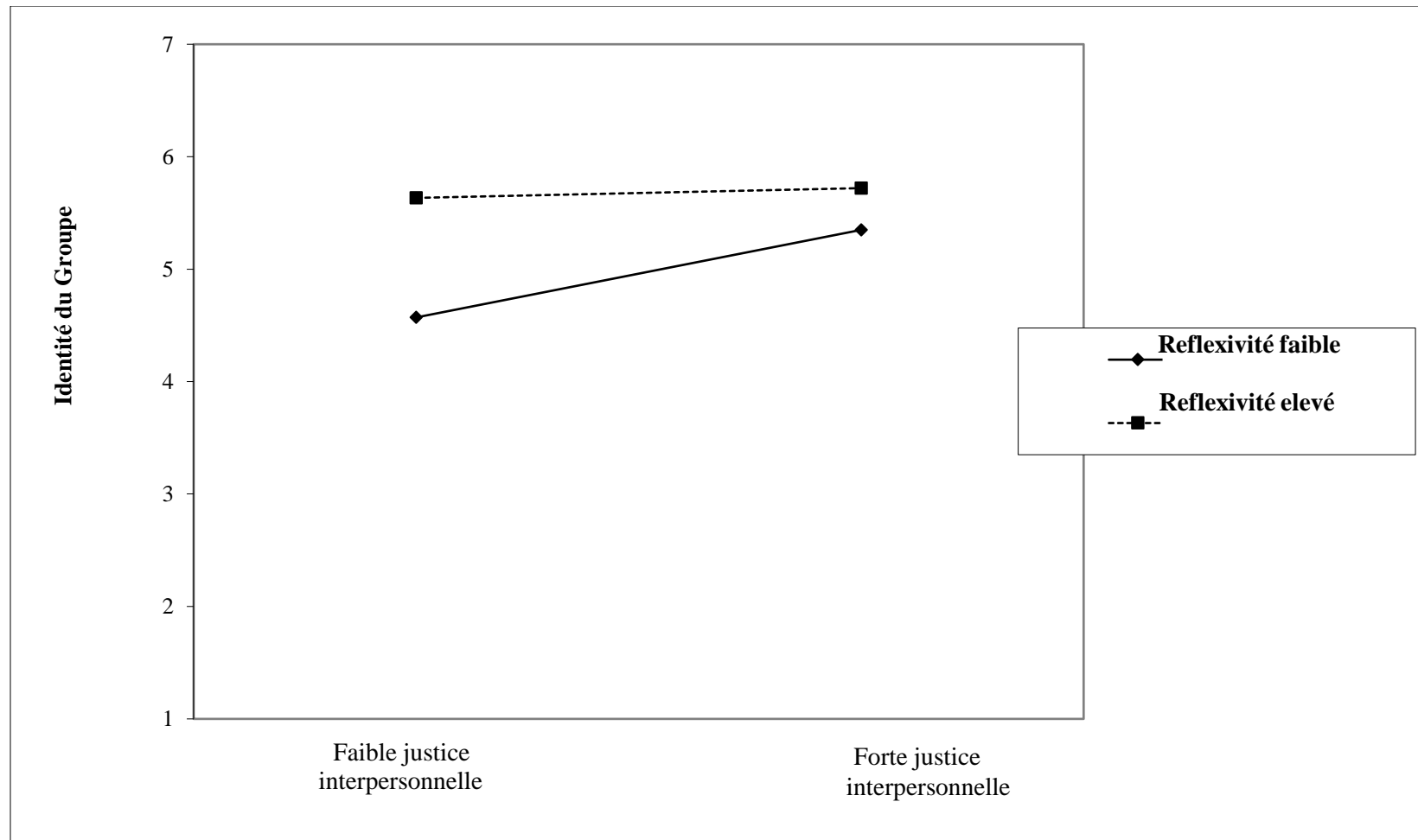
Variable prédicteur	B	ES	T	P
<b>IG(Variable médiateur du modèle)</b>				
Constante	-2.28	1.5844	-1.4396	0.1516
Age	0.080	0.0758	1.0615	0.2898
Hôpital	0.134	0.1365	0.9824	0.3271
Groupe	-0.015	0.1403	-0.1129	0.9102
JIG	0.9709	0.3010	3.226	0.0015
REF	1.175	0.3149	3.7309	0.0002
JIG*REF	-0.153	0.0580	-2.6515	0.0087
<b>CI(Variable dépendante du modèle)</b>				
Constante	2.7515	0.3839	7.166	0.0000
Age	0.0786	0.0702	1.1197	0.2642
Hôpital	0.1177	0.1264	0.9313	0.3528
Groupe	-0.1066	0.1293	-0.8243	0.4107
JIG	0.2137	0.0606	3.5246	0.0005
IG	0.2322	0.0609	3.8165	0.0002

**Effet(s) conditionnels indirects de JIG sur CI à différents valeurs du modérateur(REF )**

	REF	Effet	ES	L	U
IG	4.1841	0.0760	0.0294	0.0291	0.1475
IG	5.22	0.0390	0.02	0.0079	0.0899
IG	6.2560	0.0020	0.0301	-0.0687	0.0524

Notes: n=204 ; Hôpital = Durée de travail dans l'hôpital; Groupe = Durée de travail dans le groupe; JIG= Justice interpersonnelle du groupe de travail ; CI= Comportement Innovant; IG = Identité du groupe ; REF = Réflexivité

**Figure 5: Graphique des interactions entre la justice interpersonnelle du groupe de travail, la réflexivité et l'identité du groupe**



## **4. Discussion**

### **4.1 Implications théoriques**

L'objectif de cet article était d'examiner la relation entre la justice interpersonnelle du groupe de travail, l'identité du groupe et le comportement innovant ainsi que le rôle modérateur joué par la réflexivité dans cette relation. Les résultats de notre recherche confirment nos attentes en indiquant qu'un bon traitement interpersonnel des employés au sein de leur groupe améliore leur identification au groupe. De ce fait, ils seront plus enclins à se comporter positivement en exhibant des comportements innovants. Cependant, il existe des conditions limitatives de cette relation du fait du rôle modérateur de la réflexivité. Lorsque les membres du groupe sont réflexifs, leur sentiment d'incertitude quant à leur statut, valeur au sein de leur groupe diminue. Ils seront donc moins sensibles à des informations concernant leur traitement au sein du groupe.

Nos résultats apportent plusieurs contributions à la recherche sur la justice organisationnelle et sur les comportements innovants. Premièrement, la présente recherche offre une nouvelle perspective sur le rôle du groupe de travail dans la relation entre la justice organisationnelle et le comportement innovant. La majorité des recherches antérieures traitent principalement de la relation entre la justice organisationnelle et les comportements extra rôle des employés au niveau individuel (Barsky, Kaplan, & Beal, 2011). Récemment, d'autres chercheurs ont commencé à traiter cette relation au niveau du groupe de travail (Cropanzano et al., 2011; Li et al., 2013; Ohana, 2016). Les collègues de travail représentent une source viable de perceptions de justice. Leur équité affecte significativement les attitudes et les comportements des employés (Lavelle, Rupp, & Brockner, 2007 ; Liao & Rupp, 2005). Notre recherche montre que la justice interpersonnelle des collègues de travail influence le

comportement innovant. Lorsque les employés pensent qu'ils sont traités avec respect et dignité par la plupart de leurs collègues de travail, ils seront plus enclins à générer de meilleures idées, partager leurs idées avec leurs collègues de travail et obtenir leur soutien afin de mettre en œuvre ces idées avec succès.

Deuxièmement, notre recherche explique le lien entre la justice interpersonnelle du groupe de travail et les comportements innovants par l'identification au groupe. Elle offre une validation empirique additionnelle en faveur du modèle d'engagement du groupe (Tyler & Blader, 2003) confirmant ainsi l'idée selon laquelle la relation entre la justice interpersonnelle du groupe de travail et le comportement innovant est partiellement médiatisée par l'identification au groupe. Ainsi, notre présente recherche démontre la pertinence du processus d'identification dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements innovants. En effet, bien que l'identité sociale ait été suggérée comme un mécanisme important dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements extra rôle (Blader & Tyler, 2009), cette relation a été principalement étudiée en terme d'échange social lorsqu'il s'agit des comportements innovants (Xerri, 2014 ; Young, 2012). Nos résultats ont montré que la justice interpersonnelle du groupe de travail augmente l'identification au groupe, ce qui entraîne à son tour un comportement innovant accru. Lorsque les collègues de travail sont perçus comme étant respectueux et équitables, les employés se sentent obligés d'adopter des comportements innovants. L'identification au groupe pourrait donc être considérée comme un mécanisme alternatif expliquant une forte relation entre la justice interpersonnelle du groupe de travail et le comportement innovant en l'absence d'une forte pratique d'échange entre les employés. Dans l'ensemble, nos résultats représentent une première étape prometteuse vers une meilleure compréhension de la relation entre la justice organisationnelle et le comportement innovant. Les recherches futures pourraient étudier

simultanément le rôle joué par les deux processus d'identité et d'échange sociaux dans la relation entre la justice organisationnelle et le comportement innovant.

Enfin, notre recherche montre les conditions limitatives de la relation entre la justice interpersonnelle du groupe de travail et les comportements innovants grâce au rôle modérateur de la réflexivité. Précisément, elle souligne que l'effet indirect de la justice interpersonnelle du groupe de travail sur le comportement innovant, à travers l'identité du groupe, sera modéré par la réflexivité du groupe. Dans le contexte du groupe de travail, les employés accordent plus d'attention aux informations relatives à l'équité afin de faire face à l'incertitude concernant leur statut, valeur ainsi que leurs perspectives d'avenir dans leur groupe. Le traitement équitable reçu par leurs collègues de travail apporte une heuristique décisionnelle permettant de réduire ce sentiment d'incertitude (Van den Bos, 2007). Cependant, lorsque les groupes de travail sont réflexifs, ils seront capables de développer et mettre en œuvre des solutions convenables à leur situation d'incertitude. Ainsi, les employés s'intéressent moins à la qualité du traitement au sein de leur groupe. En d'autres termes, plus les groupes de travail sont réflexifs, moins il y aura d'incertitude, moins les employés accordent d'attention au traitement équitable au sein de leur groupe de travail. En montrant que la réflexivité du groupe modère la relation entre la justice organisationnelle et les comportements innovants, la présente recherche contribue à la littérature existante. Elle apporte une meilleure compréhension des conditions limitatives de l'impact de la justice du groupe de travail. Elle montre la nécessité d'explorer ces conditions limitatives à un niveau supérieur d'étude, et pas seulement d'un point de vue individuel. Par conséquent, nous recommandons que les recherches futures explorent d'autres modérateurs de l'impact de la justice au niveau de l'organisation ou du groupe telles que la coordination, la communication et la cohésion.

## 4.2 Implications managériales

Les résultats de notre recherche renforcent l'effet des perceptions de justice sur les attitudes et les comportements des employés au travail. Tout d'abord, afin de privilégier un esprit de solidarité au sein de l'organisation, le traitement juste pour tous est logiquement demandé (Bagger, Cropanzano, & Ko, 2006). Ce traitement renvoie aux employés leur position, statut et valeur au sein de l'organisation. Ils seront donc plus susceptibles de se comporter positivement envers leur organisation. Ce comportement positif joue un rôle crucial dans la fiabilité et le succès organisationnel (Yuan & Woodman, 2010). Cependant, les employés ayant des niveaux de réflexivité forts, auront moins d'incertitude quant à leur statut, valeur ainsi que leurs perspectives d'avenir dans leur organisation, et ils accordent moins d'attention au traitement équitable au sein de leur organisation. Les managers donc doivent inciter les employés à prendre leur temps pour réfléchir sur leurs habitudes de travail, objectifs (pertinence, clarté, spécificité et engagement) , processus et résultats, faire des plans pour des changements, les mettre en œuvre et réfléchir à nouveau. Ce sentiment de sécurité aidera les employés à être plus réflexifs.

Afin de favoriser un sentiment de justice au sein de l'organisation, les managers doivent avoir une formation spéciale sur les principes de la justice organisationnelle et les pratiques qui favorisent efficacement la perception de l'équité (Skarlicki & Latham, 2005). Le manager doit expliquer ses décisions aux employés de manière digne et respectueuse. De plus, il doit permettre aux employés de donner leur avis et essayer d'accorder l'attention voulue à leurs préoccupations (Greenberg, 2004). Toutefois, ces programmes de formation doivent aller au-delà du contexte individuel pour tenir compte des effets de l'influence des collègues de travail. Ils doivent introduire la notion de la justice du groupe. De plus, les managers doivent assurer

une communication efficace avec leurs employés. Lorsque les employés communiquent efficacement avec leurs collègues de travail, cela influence la perception des employés que leurs collègues les traitent équitablement et cela les encourage à promouvoir des comportements innovants.

### **4.3 Limites et voies futures de recherches**

Malgré les implications importantes décrites ci-dessus, notre recherche présente certaines limites. Premièrement, notre recherche empirique se limite au secteur santé tunisien. Il serait intéressant de répliquer l'étude dans d'autres secteurs d'activités et dans d'autres pays. De plus, les sujets de notre recherche ont été sélectionnés dans les différents services du secteur santé. Bien que les résultats de notre recherche empirique soient assez représentatifs, ils ne considèrent pas tous les employés qui travaillent dans ce secteur. Deuxièmement, notre étude empirique se base sur des données obtenues à travers des questionnaires auto-administrés. Ce type d'administration peut poser le problème du biais de la variance de la méthode commune (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Cependant, la construction de notre questionnaire dans lequel les variables sont séparées les unes des autres par d'autres non liées à l'étude, les différences dans les échelles utilisées pour mesurer les variables, le recours à des échelles de mesures valides et fiables, peuvent être considérées comme des mesures de précaution qui aident à réduire ce problème. Par conséquent, nous ne pensons pas que les résultats présentés dans notre recherche soient biaisés via l'auto-administration. Les recherches futures peuvent compléter les données obtenues grâce à des questionnaires administrés à d'autres sources telles que le supérieur hiérarchique et les collègues de travail. Troisièmement, la nature transversale de nos données ne permet pas d'avoir des relations causales entre la justice interpersonnelle du groupe de travail, l'identification au groupe et le

comportement innovant. Cependant, les relations causales présentées dans notre recherche reposent sur des arguments et un cadre théorique éprouvés dans les recherches précédentes. Pour pallier cette limite, les recherches futures devraient chercher à utiliser des données longitudinales conçues pour tester les relations de cause à effet avec plus de précision. Enfin, l'examen de la littérature peut révéler d'autres variables modératrices. Les futures recherches peuvent envisager d'inclure d'autres variables qui affectent le comportement innovant des employés, telles que le conflit au sein du groupe, la cohésion du groupe ainsi que le leadership. L'inclusion de ces variables fournirait aux chercheurs des résultats plus approfondis.

## **Chapitre 5**

### **Une étude multi niveau de la relation entre la justice organisationnelle et le comportement innovant : le rôle médiateur de l'identification au groupe et l'engagement collectif au travail**

1. Cadre théorique et développement des hypothèses
2. Méthodologie de la recherche
3. Résultats de la recherche
4. Discussion

## ***Résumé***

Dans cette recherche, nous examinons l'effet du climat de justice interpersonnelle du groupe (défini comme les perceptions communes d'un traitement interpersonnel équitable entre les collègues) sur les comportements innovants. Plus précisément, nous testons un modèle de médiation en série de telle sorte que le climat de justice interpersonnelle du groupe provoque une identification au groupe, ce qui à son tour provoque un engagement collectif au travail, ce qui cause finalement un comportement individuel innovant. De ce fait, nous examinons le rôle joué par le modèle d'engagement du groupe et le modèle Demande-Ressource d'Emploi dans ce mécanisme de médiation. Les données d'enquête recueillies auprès de 528 individus regroupés dans 114 groupes de travail, ont été testées en utilisant une approche de modélisation multi niveau par équations structurelles. Les résultats montrent l'impact du climat de justice interpersonnelle du groupe sur les comportements individuels innovants à travers l'identification au groupe et l'engagement collectif au travail. Les implications théoriques et pratiques seront discutées.

**Mots Clés :** Climat de justice interpersonnelle du groupe, Identification au groupe, Engagement Collectif au travail, Comportement innovateur.

## Introduction

L'innovation joue certainement un rôle central dans la compétitivité organisationnelle (Shalley, Gilson & Blum, 2009). Les organisations ne peuvent pas innover sans leurs employés (de Jong & den Hartog, 2007). Par conséquent, les comportements innovants des employés définis comme une tentative intentionnelle d'introduire et de mettre en place de nouvelles idées de production, de processus ou de procédures dans le cadre de leur travail, groupe ou organisation (West & Farr, 1990) représentent un atout clé pour le succès des organisations dans un environnement en évolution rapide (Yuan & Woodman, 2010).

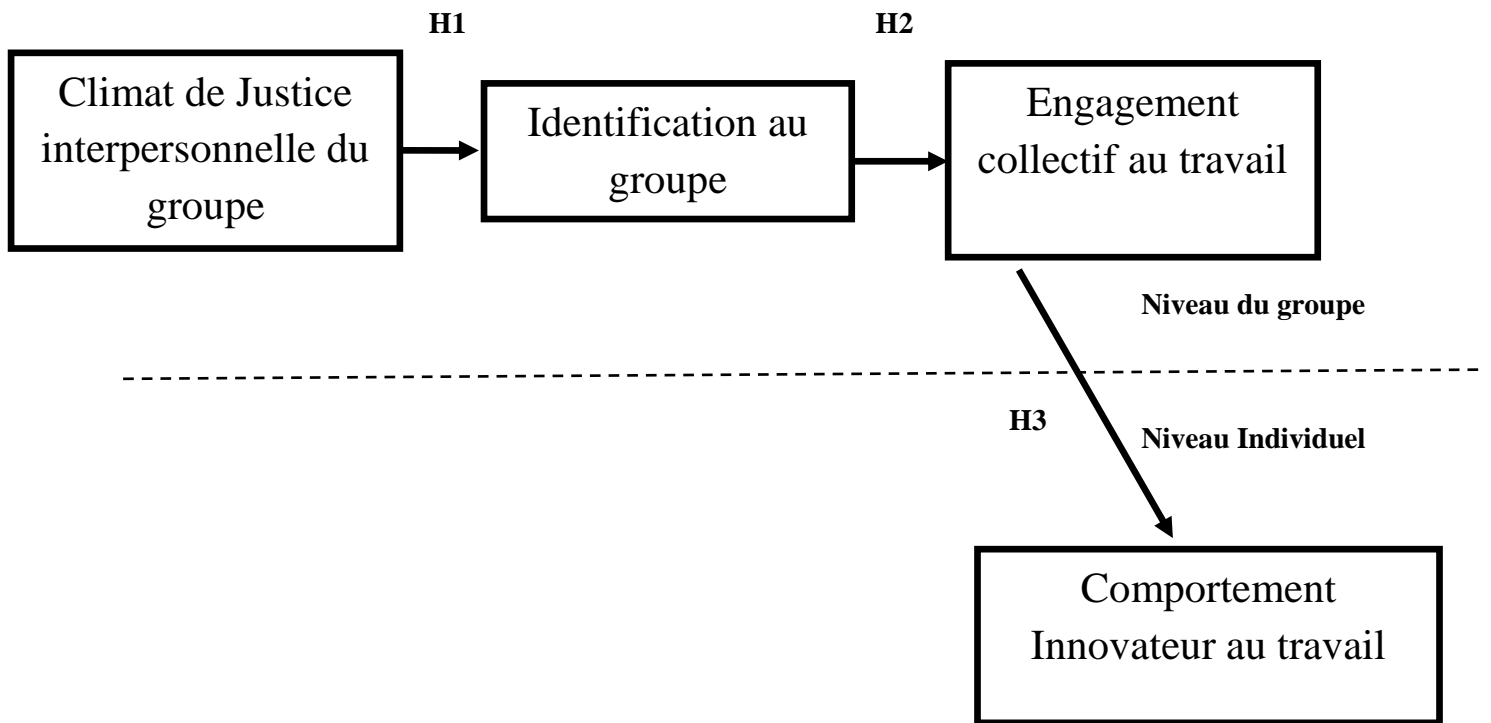
La recherche des facteurs qui influencent le comportement innovant des employés est impérative pour les organisations qui cherchent un avantage compétitif grâce à l'innovation et à l'amélioration des processus organisationnels (Anderson et al., 2014). La justice organisationnelle joue un rôle crucial dans la survenue de ces comportements (Akram, Haider, & Feng, 2016). Bien que la plupart des recherches antérieures sur la justice organisationnelle aient tendance à se concentrer sur les effets des perceptions de justice au niveau d'analyse individuel, d'autres recherches s'intéressent aux effets des perceptions de justice à des niveaux d'analyse supérieurs (Whitman, Caleo, Carpenter, Horner, & Bernerth, 2012). En effet, les membres du groupe partagent leurs évaluations communes de la justice (Li & Cropanzano, 2009). Puisque les informations partagées et les expériences organisationnelles découlent d'interactions communes, les membres du groupe partagent probablement les perceptions de justice à propos de leur organisation et de leur superviseur. Ils peuvent former une cognition ou un climat partagé si leurs perceptions convergent (Moliner, Martinez-Tur, Peiro, Ramos & Cropanzano, 2005). Ces perceptions partagées de la justice ont été défini comme un climat de justice. Le climat de justice renvoie à "*une cognition partagée au niveau du groupe concernant la façon dont un groupe de travail dans son ensemble est traité*" (Naumann &

Bennett, 2000, p.882). Bien que le climat de justice prédit les attitudes et les comportements des employés au travail (Spell & Arnold, 2007 ; Liao & Rupp, 2005 ; Roberson & Colquitt, 2005), aucune étude à notre connaissance n'a examiné les effets du climat de justice sur les comportements innovants. Très peu d'attention a été accordée aux mécanismes sous-jacents de tels effets. En effet, les recherches antérieures s'intéressent principalement aux effets du climat organisationnel plutôt qu'aux mécanismes sous-jacents (Mayer & Kuenzi, 2010).

L'objectif principal de notre recherche sera donc d'ouvrir la "boîte noire" de la relation entre le climat de justice et les comportements innovants en décrivant un certain nombre de mécanismes théoriques qui peuvent aider à expliquer cette relation. Sur la base du modèle d'engagement du groupe (Tyler & Blader, 2003) et le modèle Demande-Ressource d'Emploi (Demerouti et al., 2001), notre recherche examine le rôle médiateur en série de l'identification au groupe et de l'engagement collectif au travail au niveau d'analyse du groupe. Elle dépasse le simple constat de la relation entre les perceptions de justice organisationnelle et les comportements innovants qui en résultent et ce en proposant une explication du processus psychologique sous-tendant cette relation. La figure 6 illustre le modèle proposé.

En répondant à ces objectifs, notre recherche apportera plusieurs contributions à la littérature existante. Premièrement, elle offre une nouvelle perspective sur les effets du climat de justice sur les comportements innovants des employés. Deuxièmement, elle explique le rôle médiateur en série de l'identification au groupe et de l'engagement collectif au travail au niveau d'analyse du groupe dans cette relation. Finalement, elle montre l'originalité d'introduire l'engagement collectif au travail puisqu'elle permet dans ce schéma théorique de combiner le modèle Demande-Ressource d'Emploi avec la littérature sur l'identité sociale et la justice organisationnelle.

**Figure 6. Modèle de recherche théorique**



# **1. Cadre théorique et développement des hypothèses**

## **1.1 Le climat de justice interpersonnelle du groupe et l'identification au groupe au niveau d'analyse du groupe**

Etant donné la prolifération récente des structures du travail en groupe dans les organisations (Kozlowski & Bell, 2012), les collègues de travail sont susceptibles de jouer un rôle important dans la formation du climat de justice. Le climat de justice interpersonnelle du groupe se réfère aux perceptions communes d'un traitement interpersonnel équitable entre les collègues (Li & Cropanzano, 2009). Une explication des effets de climat de justice interpersonnelle du groupe réside dans la théorie de l'identité sociale (Tyler, 1999), qui suggère que lorsque les employés sont tous traités de manière respectueuse au sein de leurs groupes et que leurs collègues s'abstiennent d'utiliser un langage et des gestes inappropriés dans leurs interactions, ils seront plus susceptibles de développer un sentiment d'identité partagée avec leurs groupes. De plus, ils seront plus susceptibles d'agir comme une unité cohérente et d'en tirer un sentiment collectif d'estime de soi en tant que membre du groupe. Ainsi, le processus d'identité sociale devrait se produire au niveau du groupe et servir comme mécanisme reliant le climat de justice aux résultats du groupe (Mayer & Kuenzi, 2010), tel que l'identification au groupe au niveau d'analyse du groupe, défini comme "un sentiment partagé d'attachement et d'appartenance des membres à leurs groupes" (Van der Vegt & Bunderson, 2005, p.533).

D'un point de vue empirique, la relation entre la justice organisationnelle et l'identité sociale a été montrée à de maintes reprises au niveau d'analyse individuel. Par exemple, une étude menée par He et al. (2014) auprès de 222 employés dans un organisme financier au Royaume-Uni montre que la justice procédurale au niveau d'analyse individuel augmente

l'engagement des employés envers l'organisation à travers l'identification organisationnelle. Cette relation se retrouve également à un niveau d'analyse supérieur. En effet, une autre étude menée par Lin & Leung (2014) auprès de 364 employés de 63 groupes de travail dans divers organismes montre que le climat de justice procédurale prédit l'identification au groupe, indépendamment de la perception individuelle de la justice procédurale. Ces résultats ont confirmé le lien entre la justice organisationnelle et l'identification au niveau individuel ainsi qu'au niveau d'analyse du groupe. Même, si aucune étude ne montre jusqu'à maintenant le lien entre le climat de justice interpersonnelle du groupe et l'identification au groupe au niveau d'analyse du groupe, nous pouvons supposer que:

H1 : Le climat de justice interpersonnelle du groupe de travail est positivement lié à l'identification au groupe au niveau d'analyse du groupe.

## **1.2 L'identification au groupe et l'engagement collectif au travail au niveau d'analyse du groupe**

L'engagement collectif au travail est défini comme " un état d'esprit, positif, satisfaisant, lié au travail et partagé, caractérisé par la vigueur du groupe, le dévouement du groupe et l'absorption du groupe. Il émerge de l'interaction et des expériences partagées des membres du groupe " (Torrente et al., 2012, P.338). Plutôt qu'un état momentané et spécifique comme une émotion, l'engagement fait référence à un état affectif motivationnel plus persistant qui ne se concentre pas sur un objet, un événement, ou un comportement particulier (Salanova & Schaufeli, 2008). La première des trois dimensions de l'engagement collectif au travail, la vigueur du groupe, se réfère à la volonté des membres du groupe d'investir des efforts dans leur travail, d'être persévérant face aux difficultés et d'afficher des niveaux élevés d'énergie et de résilience mentale pendant le travail. Le dévouement du groupe se réfère à une implication

psychologique particulièrement forte et partagée avec le travail. Il est caractérisé par un sens de la signification, de l'enthousiasme, de l'inspiration, de la fierté et du défi. La dernière dimension de l'engagement, l'absorption du groupe, représente une attention partagée d'être pleinement absorbée et concentré dans le travail, de telle sorte que le temps passe vite et les membres du groupe auront du mal à se détacher du travail (Costa, Passos, & Bakker, 2016).

Le modèle d'engagement du groupe (Tyler & Blader, 2003) offre un meilleur aperçu sur le lien potentiel entre l'identification au groupe et l'engagement collectif au travail. Ce modèle soutient que l'identification au groupe est un élément essentiel pour la compréhension de la base psychologique de l'engagement des employés avec leurs groupes (Blader & Tyler, 2009, p.447). Selon ce modèle, les employés qui sont fortement identifiés à leur groupe, sont enclins à être plus engagés au travail. Ils auront tendance à intérioriser le succès du groupe comme leur propre succès personnel et à croire que dépenser plus d'efforts dans leur mission du groupe est bénéfique pour eux-mêmes (Van Dick, 2001). Ils auront des niveaux élevés d'énergie et de résilience mentale, et seront donc prêts à investir des efforts et à persévérer dans leur travail (Vigueur). De plus, ils éprouveront un haut niveau d'enthousiasme (Dévouement) et ils seront absorbé dans leur travail (Absorption) (Karanika-Murray, Duncan, Pontes, & Griffiths, 2015). De ce fait, au niveau d'analyse du groupe, l'identification au groupe est susceptible de conduire à l'engagement collectif au travail.

Plusieurs études empiriques confirment le lien entre l'identification au groupe et l'engagement collectif au travail au niveau d'analyse individuel. Une première étude menée par Bernabé et al. (2016) auprès de 266 participants de trois universités montre que l'identification organisationnelle exerce un effet positif et indirect sur l'engagement au travail alors que l'identification au groupe exerce un effet positif et direct sur l'engagement au travail. Une autre étude menée par Zhang et al. (2017) auprès d'un échantillon de 481 employés de

département RH dans deux hôtels montre que l'identification organisationnelle exerce un effet positif et direct sur l'engagement au travail. Ce lien entre l'identification au groupe et l'engagement collectif au travail n'a jamais été démontré empiriquement au niveau d'analyse du groupe. Toutefois, si l'ensemble des individus s'identifie au groupe alors, collectivement ils seront tous engagés envers leur groupe. Nous pouvons donc supposer que:

H2 : L'identification au groupe est positivement liée à l'engagement collectif au travail au niveau d'analyse du groupe.

### **1.3 L'engagement collectif au travail et le comportement individuel innovant**

Le comportement innovant des employés est défini comme "l'introduction intentionnelle, l'application de nouvelles idées, produits, processus et procédures par les employés dans leur rôle de travail, groupe, ou organisation afin de bénéficier de la performance des rôles, du groupe ou d'organisation" (West & Farr ,1990, p.9).

Le modèle Demande-Ressource d'Emploi (Demerouti et al., 2001 ; Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014 ; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001 ; Bakker & Demerouti, 2007) offre un meilleur aperçu sur le lien potentiel entre l'engagement collectif au travail et le comportement individuel innovant des employés. Ce modèle propose une modélisation assez simple de l'environnement de travail avec d'un côté les demandes et de l'autre côté les ressources. Les demandes d'emploi se réfèrent aux "*aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels qui exigent des efforts physiques et mentaux soutenus et sont donc associés à certains coûts physiologiques et psychologiques*". En outre, les ressources d'emploi font référence aux "*aspects physiques, psychologiques, sociaux ou*

*organisationnels du travail qui (1) mènent à la réalisation des objectifs de travail, (2) réduisent les demandes d'emploi et les coûts physiologiques et psychologiques associés et (3) stimulent l'apprentissage et le développement de la croissance personnelle "*(Demerouti et al., 2001, p.501). Le modèle Demande-Ressource d'Emploi propose que les demandes et les ressources d'emploi évoquent deux processus psychologiques différents à savoir un processus néfaste d'épuisement de l'énergie disponible en raison de demandes d'emploi excessives et un processus motivationnel qui encourage l'engagement au travail en cas de ressources d'emploi excessives (Bakker & Demerouti, 2007). Les ressources d'emploi jouent donc un rôle de motivation extrinsèque et contribuent à la réalisation des objectifs de travail. De plus, elles jouent un rôle de motivation intrinsèque puisqu'elles satisfont les besoins humains fondamentaux. Ce processus motivationnel mène à l'engagement collectif des employés au travail, et par conséquent, à un comportement individuel innovant. En effet, les employés collectivement engagés sont susceptibles d'aller au-delà des exigences et des attentes de leur rôle afin de collaborer avec leurs collègues, faire des suggestions pour améliorer l'organisation et rechercher de nouvelles idées innovantes puisqu'ils «libèrent» des ressources à travers l'accomplissement de leurs objectifs, aussi bien qu'en exécutant leurs tâches efficacement.

Plusieurs études confirment empiriquement un lien potentiel entre l'engagement au travail et le comportement innovant des employés au niveau individuel d'analyse. Une première étude menée par Hakanen et al. (2008) auprès de 2555 dentistes finlandais montre que l'engagement au travail exerce bien un effet positif et indirect sur l'innovation. Une autre étude menée par Koch, Binnewies & Dormann (2015) auprès de 87 directeurs et 902 enseignants de 83 écoles allemandes montre que l'engagement au travail exerce un effet positif et direct sur le comportement innovant des employés. Nous pouvons donc supposer que :

H3 : L'engagement collectif au travail au niveau d'analyse du groupe est positivement lié au comportement individuel innovant des employés.

## **2.Méthodologie de la recherche**

### **2.1 Présentation de l'échantillon**

Les hypothèses ont été testées auprès d'un échantillon de 528 étudiants de premier cycle d'un cursus académique en France, inscrits dans le même cours et rassemblés dans des groupes de travail. Les groupes sont formés par 3 à 6 étudiants. Les étudiants ont été invités à répondre à un questionnaire sur leurs attitudes et comportements lors de leurs travaux de groupe. Les participants ont été assurés de l'anonymat et de la confidentialité de leurs réponses volontaires. Pour assurer une participation maximale et un taux de réponse élevé, les participants ont été informés qu'ils seraient récompensés par des points supplémentaires sur leur note du cours. Sur les 566 réponses obtenues, 528 réponses ont été exploitables. Les 528 répondants appartiennent à 114 groupes. Parmi ces 528 participants, 52.1% étaient des femmes.

### **2.2 Echelles de mesure**

Les échelles composant le questionnaire ont fait l'objet d'une traduction inversée de l'anglais vers le français (Brislin, 1980). Les items ont été développés en anglais et traduits en français par des experts. La version traduite en français a été retraduite vers l'anglais par des experts, qui a été ensuite comparée à la version originale anglaise. Quelques variations entre les deux versions ont été trouvées et corrigées en conséquence. Les items sont mesurés par

une échelle de Likert à 5 points allant de 1= "Totalement en désaccord" à 5="Totalement d'accord".

***Justice interpersonnelle du groupe de travail:*** Les 4 items développés par Rupp & Cropanzano (2002) ont été appliqués au groupe de travail et utilisés afin de mesurer la justice interpersonnelle du groupe de travail. Un exemple d'item est "*Les membres de mon groupe de travail me traitent avec gentillesse et considération*". La fiabilité interne de cette échelle est égale à 0.87.

***Identification au groupe :*** 5 items de l'échelle développée par Mael&Ashforth (1992) ont été utilisées pour mesurer l'identification au groupe. Un exemple d'item est "*Lorsque quelqu'un critique mon groupe de travail, je le prends comme une insulte personnelle*". La fiabilité interne de cette échelle est égale à 0.87.

***Engagement collectif au travail :*** L'échelle utilisée pour mesurer l'engagement collectif au travail est composée de 9 items développés par Torrente et al (2012). Un exemple d'item est "*Pendant la tâche, mon groupe se sent plein d'énergie*".

***Comportement innovant au travail :*** L'échelle à 5 items, développée par Bunce & West (1995) a été utilisée pour mesurer le comportement innovant au travail. Un exemple d'item est "*Dans le cadre de ces travaux, je recherche des nouvelles technologies, processus, techniques ou idées*". La fiabilité interne de cette échelle est égale à 0.80.

## **2.3 Analyse de données**

Compte tenu de la nature imbriquée de nos données, nous avons procédé à une modélisation multi-niveaux par équations structurelles (MSEM) afin de tester nos hypothèses. Le modèle comporte deux niveaux : les individus (niveau 1) et le groupe (niveau 2). Une

approche du traitement des données serait d'agréger toutes les variables individuelles afin d'effectuer une analyse au niveau du groupe. Cependant, cette approche réduit le pouvoir statistique et ne traite pas toutes les informations disponibles en ce qui concerne la variance au niveau des employés (Hofmann, 1997). En revanche, la modélisation multi niveau nous permet de traiter les informations de plusieurs niveaux en même temps.

### **3. Résultats de la recherche**

Dans le tableau 7, les statistiques descriptives, et les corrélations inter-construits entre toutes les variables de notre recherche sont présentées.

**Tableau 7: Statistiques descriptives et inter corrélations entre les variables**

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6
<b>1. Sexe</b>	-	-	-					
<b>Variables de niveau individuel</b>								
<b>2. CIT</b>	3.676	0.596					0.259***	
<b>Variables de niveau du groupe</b>								
<b>3. CJIG</b>								
<b>4. IG</b>	3.436	0.736			0.520***			
<b>5. ECT</b>	3.328	0.766				1.460***		

Notes: n=528. CIT= Comportement innovant au travail ; CJIG= Climat de Justice interpersonnelle du groupe; IG= Identification au groupe ; ECT= Engagement collectif au travail. Le sexe a été codé 1 pour les hommes et 2 pour les femmes.\*p<.05., \*\*p<.01., \*\*\*p<.001.

Comme l'indiquent le RMSEA (0.002) et le CFI (1.000), le modèle hypothétique présente une bonne adaptation aux données.

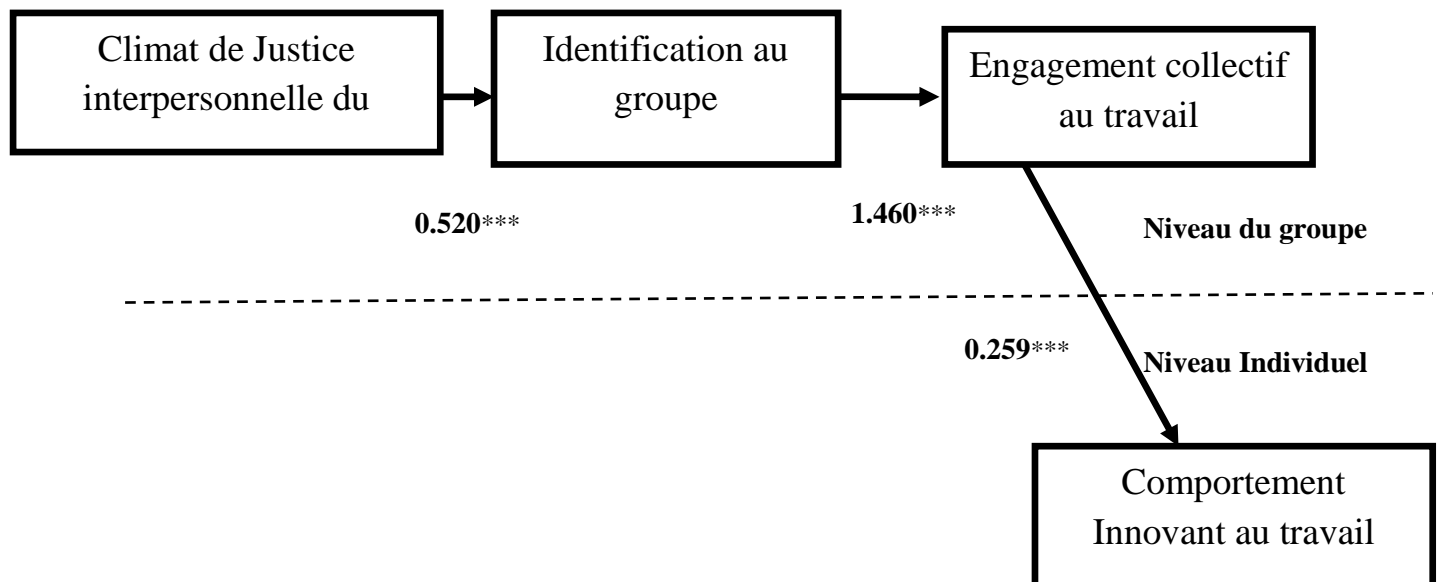
**Tableau 8 : Les indices d'ajustement**

<b>Tests du modèle</b>	
<b>df</b>	<b>12</b>
<b><math>\chi^2</math></b>	<b>317.595</b>
<b>RMSEA</b>	<b>0.002</b>
<b>CFI</b>	<b>1.000</b>

Notes: n=528. Root-Mean-Square Error of Approximation (RMSEA) et Comparative Fit Index (CFI).

Notre modèle comprend des effets directs (a) de climat de justice interpersonnelle du groupe sur l'identification au groupe au niveau d'analyse du groupe; (b) de l'identification au groupe sur l'engagement collectif au travail au niveau d'analyse du groupe; (c) de l'engagement collectif au travail sur le comportement individuel innovant au travail (voir figure 7). Le climat de justice interpersonnelle du groupe est positivement lié à l'identification au groupe au niveau d'analyse du groupe ( $\rho = 0.520$  ,  $SE = 0.091$  ,  $p < 0.001$ ) ce qui confirme l'hypothèse 1. L'identification au groupe est positivement liée à l'engagement collectif au travail au niveau d'analyse du groupe ( $\rho = 1.460$  ,  $SE = 0.020$  ,  $p < 0.001$ ) confirmant ainsi l'hypothèse 2. L'engagement collectif au travail est également positivement lié au comportement individuel innovant au travail ( $\rho = 0.259$  ,  $SE = 0.119$  ,  $p < 0.001$ ). Compte tenu de ces résultats, l'hypothèse 3 est confirmée.

**Figure 7. Résultats du MES pour le modèle de médiation**



De plus, nous avons observé des effets indirects significatifs de climat de justice interpersonnelle du groupe sur le comportement individuel innovant au travail médié par l'identification au groupe et l'engagement collectif au travail ( $\rho = 0.197$  , SE = 0.097 ,  $p < 0.001$ ) (Tableau 9). En outre, la relation entre le climat de justice interpersonnelle du groupe et l'engagement collectif au travail a été médiée par l'identification au groupe au niveau d'analyse de groupe ( $\rho = 0.759$  , SE = 0.141 ,  $p < 0.05$ ).

**Tableau 9 : Effets indirects**

Liens Indirects	$\rho$	SE	P-Value
<b>CJIG---IG---ECT---CIT (Niveau 1)</b>	<b>0.197</b>	<b>0.097</b>	<b>0.042</b>
<b>CJIG---IG---ECT (Niveau 2 )</b>	<b>0.759</b>	<b>0.141</b>	<b>0.000</b>

## **4. Discussion**

### **4.1 Implications théoriques**

L'objectif principal de notre recherche était d'ouvrir la "boîte noire" de la relation entre le climat de justice et les comportements innovants en décrivant un certain nombre de mécanismes théoriques qui peuvent aider à expliquer cette relation. Sur la base du modèle d'engagement du groupe et du modèle Demande-Ressource d'Emploi, notre recherche examine le rôle médiateur en série de l'identification au groupe et de l'engagement collectif au travail au niveau d'analyse du groupe. Les résultats de notre recherche confirment nos attentes en indiquant que les perceptions communes d'un traitement interpersonnel équitable entre les collègues améliorent leur identification au groupe, ce qui améliore à son tour leur engagement collectif au travail, et qui cause finalement un comportement individuel innovant au travail.

Nos résultats apportent plusieurs contributions à la recherche en justice organisationnelle et en comportement innovant. Premièrement, notre recherche offre une nouvelle perspective sur les effets du climat de justice sur les attitudes et les comportements des employés au travail. Elle élargit nos connaissances sur les effets des perceptions collectives de la justice au niveau du groupe d'analyse. Bien que certaines recherches suggèrent que les membres du groupe partagent souvent leur propre expérience et leurs opinions de justice, et réagissent collectivement à un traitement (in)juste, la majorité des recherches antérieures tendent à se concentrer sur les perceptions de justice au niveau individuel d'analyse (Whitman, Caleo, Carpenter, Horner & Bernerth, 2012 ; Colquitt et al., 2013). Certes, de telles recherches ont contribué à la compréhension de la façon dont les employés réagissent lorsqu'ils perçoivent un environnement de travail juste. Elles ont établi une base afin d'examiner comment les perceptions de justice au niveau du groupe d'analyse peuvent être conceptualisées à partir d'un

construit au niveau individuel d'analyse et comment elles affectent divers résultats liés au travail. Etant donné que le climat de justice explique des écarts significatifs dans les résultats au-delà du niveau individuel, il est intéressant d'explorer les perceptions de justice partagée au niveau du groupe afin de faire progresser la compréhension de la justice organisationnelle. De plus, la plupart des recherches existantes sur le climat de justice se limitent à l'examen des effets du climat de justice procédurale, vu que les perceptions individuelles de la justice procédurale sont basées sur des politiques, des procédures et des pratiques relativement formelles qui s'appliquent à tous les membres du groupe et qui sont susceptibles de converger entre les individus. L'information sur la justice procédurale au niveau collectif est également facile à interpréter (Roberson & Colquitt, 2005). Cet article contribue ainsi à la littérature sur la justice organisationnelle en montrant les effets potentiels du climat de justice interpersonnelle.

Deuxièmement, notre recherche montre le rôle des groupes de travail dans la recherche sur la justice. Alors que la majorité des chercheurs ont considéré les superviseurs et/ou les organisations comme source de justice, d'autres ont commencé à suggérer que les collègues peuvent également influencer les perceptions de justice (Li, Cropanzano & Bagger, 2013). Néanmoins, les chercheurs n'ont pas testé empiriquement les effets de climat de justice interpersonnelle émanant des collègues au niveau d'analyse du groupe. Notre recherche fait un pas en avant pour combler cette lacune en démontrant que le climat de justice interpersonnelle du groupe joue un rôle important dans l'élaboration des comportements innovants. En effet, lorsque les employés sont tous traités avec respect et dignité au sein de leurs groupes, ils seront plus enclins à générer de meilleures idées, partager leurs idées avec leurs collègues de travail et obtenir leur soutien afin de mettre en œuvre ces idées avec succès.

Troisièmement, notre recherche offre une validation empirique additionnelle en faveur des antécédents des comportements innovants individuels au niveau d'analyse du groupe. En effet, la majorité des recherches antérieures étudient les antécédents de l'innovation individuelle au niveau individuel d'analyse (Hammond, Neff, Farr, Schwall, & Zhao, 2011). Très peu d'attention a été accordé aux antécédents de l'innovation individuelle au niveau du groupe d'analyse comme dans notre recherche.

Enfin, notre recherche explique le rôle médiateur en série de l'identification au groupe et de l'engagement collectif au travail dans le mécanisme qui relie le climat de justice à divers résultats. Pour soutenir ces médiateurs, deux cadres théoriques à savoir le modèle d'engagement du groupe (Tyler & Blader, 2003) et le modèle Demande-Ressource d'emploi (Demerouti et al., 2001) ont été utilisés. La majorité des recherches antérieures a mis l'accent sur la théorie de l'identité sociale, la théorie de l'échange social, la théorie du traitement de l'information sociale et la théorie de l'infusion (Mayer & Kuenzi, 2010). Aucune étude n'avait intégré le rôle du Modèle Demande-Ressource d'Emploi dans l'explication de ce mécanisme. En effet, les employés perçoivent l'équité comme des signes que leur groupe les valorise, les respecte et les considère comme ayant un statut élevé. Ce haut niveau de respect et de statut, à son tour, améliore l'identité sociale des employés, et à travers l'amélioration de l'identité sociale, se crée un engagement collectif au travail. Ces employés engagés «libèrent» des ressources à travers l'accomplissement de leurs objectifs, aussi bien qu'en exécutant leurs tâches efficacement, ce qui provoque un comportement innovant accru. Dans l'ensemble, nos résultats représentent une première étape prometteuse vers une meilleure compréhension de la relation entre le climat de justice et le comportement individuel innovant en expliquant de manière plus précise les phénomènes à l'œuvre dans ce processus.

## **4.2 Implications managériales**

Les résultats de notre recherche renforcent l'effet des perceptions de justice sur les attitudes et les comportements des employés au travail. Il est vraiment nécessaire pour les managers de prendre en compte les perceptions de justice au sein du groupe. Ces managers doivent être sensibilisés à la justice organisationnelle. Ils devraient être formés pour promouvoir un sentiment de justice chez les employés, car cela renforce leur comportement innovant. Les programmes de formation doivent aller au-delà du contexte individuel pour prendre en compte l'influence des collègues au travail et introduire la notion du climat de justice. Toute personne ayant une mauvaise perception de justice peut contaminer le groupe. Plus que jamais, la justice organisationnelle doit s'appliquer à tous les membres du groupe. Les managers devraient également surveiller de près la propension des individus à transmettre des images de justice négatives au sein du groupe, de sorte que les managers puissent immédiatement nier toute fausse information. En contrôlant les principales voies de contagion au sein du groupe, le manager peut limiter l'impact négatif d'un mauvais climat de justice. Enfin, le rôle du manager est de contrôler les effets possibles du climat de justice. Par exemple, le manager peut avertir ses employés qu'ils sont soumis à un phénomène d'influence négative des collègues pour les aider à résister à l'influence de leurs collègues au travail (Degoey, 2000).

## **4.3 Limites et voies futures de recherches**

Malgré les implications importantes décrites ci-dessus, notre recherche présente certaines limites. Premièrement, notre recherche empirique se limite à des étudiants en France. Il serait intéressant de répliquer l'étude auprès de professionnels provenant de différents pays.

Deuxièmement, les données ont été obtenues à partir d'une seule source à un seul temps de mesure. Par conséquent, nous ne pouvons pas exclure l'existence d'une variance de méthode commune (Podsakoff et al., 2003). Toutefois, la construction du questionnaire, dans lequel les variables sont séparées les unes des autres par d'autres non liées à la recherche, et les différences dans les échelles utilisées pour mesurer les variables, peuvent être considérées comme des mesures de précaution qui aident à réduire ce problème. Par conséquent, nous ne pensons pas que les résultats présentés dans notre recherche soient biaisés. Troisièmement, la nature transversale des données ne permet pas d'avoir des relations causales entre le climat de justice interpersonnelle du groupe, l'identification au groupe, l'engagement collectif au travail et le comportement innovant des employés. Cependant, les relations causales présentées dans notre recherche reposent sur des arguments et un cadre théorique éprouvés dans les recherches précédentes. Pour pallier cette limite, les recherches futures devraient chercher à utiliser des données longitudinales conçues pour tester les relations de cause à effet avec plus de précision et suivre la perception de la justice au fil du temps.

## **Conclusion Générale**

## Implications théoriques

L'objectif principal de notre recherche était d'ouvrir la "boîte noire" de la relation entre la justice organisationnelle et les comportements innovants en décrivant un certain nombre de mécanismes théoriques qui peuvent aider à expliquer cette relation. Deux études ont été menées afin d'atteindre cet objectif. La première étude a examiné la relation entre la justice interpersonnelle du groupe de travail et le comportement innovant à un niveau individuel d'analyse. Elle a souligné le rôle médiateur de l'identification au groupe dans cette relation ainsi que le rôle modérateur de la réflexivité. Les résultats de cette étude confirment nos attentes en indiquant qu'un bon traitement interpersonnel des employés au sein de leur groupe améliore leur identification au groupe. De ce fait, ils seront plus enclins à se comporter positivement en exhibant des comportements innovants. Cependant, lorsqu'ils sont réflexifs, leur sentiment d'incertitude quant à leur statut au sein de leur groupe diminue. Ils seront donc moins sensibles à des informations concernant leur traitement au sein du groupe.

Notre première étude offre une nouvelle perspective sur le rôle du groupe de travail dans la relation entre la justice organisationnelle et le comportement innovant. Alors que la majorité des recherches ont considéré les superviseurs et / ou les organisations comme sources d'équité (Colquitt et al., 2013; Rupp et al., 2014), d'autres ont commencé à suggérer que les collègues au travail peuvent également influencer les perceptions d'équité (Cropanzano, Li & Benson, 2011; Li, Cropanzano & Bagger, 2013). Conformément à une littérature émergente et rare menée au niveau individuel d'analyse (Ohana, 2016) et au niveau du groupe d'analyse (Li et al., 2013), nous avons montré que les membres des groupes de travail peuvent également être responsables des perceptions d'équité, même s'ils n'ont aucune autorité formelle les uns sur les autres. Néanmoins, les chercheurs n'ont pas testé de manière empirique l'impact de la justice interpersonnelle émanant des collègues au niveau individuel. Cette recherche fait un pas en

avant pour combler cette lacune en démontrant que la justice interpersonnelle joue un rôle important dans la formation des comportements innovants. Les employés qui pensent qu'ils sont traités avec respect et dignité par la plupart de leurs collègues de travail, seront plus enclins à générer de meilleures idées, partager leurs idées avec leurs collègues de travail et obtenir leur soutien afin de mettre en œuvre ces idées avec succès.

Deuxièmement, elle explique le lien entre la justice interpersonnelle du groupe de travail et les comportements innovants à travers le rôle médiateur de l'identification au groupe. En faisant cela, cette étude démontre la pertinence du processus d'identification dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements innovants. En effet, bien que l'identification ait été suggérée comme un mécanisme important dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements extra rôle (Blader & Tyler, 2009), cette relation a été principalement étudiée en terme d'échange social (Xerri, 2014 ; Young, 2012), indépendamment du processus d'identification. Les échanges sur le lieu de travail, fondés sur la confiance mutuelle et la réciprocité, créent des relations de travail où les membres de l'organisation se sentent obligés les uns envers les autres (Emerson, 1976). Les employés qui perçoivent leurs interactions sur le lieu de travail, les politiques et les procédures organisationnelles comme étant équitables, réagiront positivement (Byrd, 2006). Cependant, notre première étude a montré que la relation entre la justice interpersonnelle du groupe et le comportement innovant est partiellement médiatisé par l'identification au groupe. L'identification organisationnelle pourrait donc être considérée comme un mécanisme alternatif expliquant une relation forte entre la justice organisationnelle et les comportements innovants en l'absence d'une forte idéologie d'échange entre les employés. Dans l'ensemble, nos résultats représentent un premier pas prometteur vers une meilleure compréhension de la relation entre la justice organisationnelle et les comportements innovants. Les recherches

futures devraient étudier le rôle joué par le processus d'identité sociale dans les relations entre les autres variables d'échange social et d'autres attitudes et comportements au travail, tels que la satisfaction au travail et le bien-être au travail.

De plus, les résultats de cette étude ont montré que la relation entre la justice interpersonnelle du groupe et l'identification au groupe était modérée par la réflexivité du groupe. Précisément, le schéma d'interaction indique qu'à un niveau élevé de justice interpersonnelle du groupe, les employés sont susceptibles de s'identifier fortement à leur groupe, quel que soit leur niveau de réflexivité. Au contraire, lorsque les employés perçoivent un traitement équitable faible de la part de leur groupe, leur réflexivité influe fortement sur leur identification au groupe. Dans ce cas, une réflexivité élevée induit un niveau d'identification du groupe assez élevé, même si ce niveau est nettement inférieur à celui obtenu lorsque la justice interpersonnelle du groupe est élevée. En montrant que la réflexivité du groupe n'influe sur l'identification au groupe uniquement lorsque les employés perçoivent un traitement équitable faible de la part de leur groupe, la présente recherche contribue grandement à la littérature existante. Elle soulève en effet la question de l'importance relative des facteurs du groupe tels que la réflexivité du groupe dans la prédiction de l'identification au groupe.

La deuxième étude a examiné la relation entre la justice interpersonnelle du groupe de travail et le comportement innovant à un niveau supérieur d'analyse. Elle offre une nouvelle perspective sur les effets du climat de justice sur les attitudes et les comportements des employés au travail. En fait, elle élargit nos connaissances sur les effets des perceptions collectives de la justice au niveau du groupe d'analyse. Bien que certaines recherches suggèrent que les membres du groupe partagent souvent leur propre expérience et leurs opinions de justice, et réagissent collectivement à un traitement (in)juste (Whitman, Caleo,

Carpenter, Horner & Bernerth, 2012), la majorité des recherches antérieures tend à se concentrer sur les perceptions de justice au niveau individuel d'analyse (Colquitt et al., 2013). Certes, de telles recherches ont contribué à la compréhension de la façon dont les employés réagissent lorsqu'ils perçoivent un environnement de travail juste. Elles ont établi une base afin d'examiner comment les perceptions de justice au niveau du groupe d'analyse peuvent être conceptualisées à partir d'un construit au niveau individuel d'analyse et comment elles affectent divers résultats liés au travail. Etant donné que le climat de justice explique des écarts significatifs dans les résultats au-delà du niveau individuel, il est intéressant d'explorer les perceptions de justice partagée au niveau du groupe afin de faire progresser la compréhension de la justice organisationnelle. De plus, la plupart des recherches existantes sur le climat de justice se limitent à l'examen des effets du climat de justice procédurale, vu que les perceptions individuelles de la justice procédurale sont basées sur des politiques, des procédures et des pratiques relativement formelles qui s'appliquent à tous les membres du groupe et qui sont susceptibles de converger entre les individus. L'information sur la justice procédurale au niveau collectif est également facile à interpréter (Roberson & Colquitt, 2005). Ce travail de recherche contribue ainsi à la littérature sur la justice organisationnelle en montrant les effets potentiels du climat de justice interpersonnelle.

Alors que les effets du climat de justice commencent à être largement étudiés, on en sait peu sur les mécanismes sous-jacents à ces relations. Au niveau individuel d'analyse, une myriade d'études utilise la théorie de l'identité sociale, la théorie de l'échange social, la théorie du traitement de l'information sociale et la théorie de l'infusion comme médiateur dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements et les attitudes au travail (Mayer & Kuenzi, 2010). Mais rien ne garantit que le même mécanisme explique les effets du climat de justice sur les comportements innovants, car la logique peut bien être différente

parmi les différents niveaux d'analyse. Notre étude va plus loin en montrant le rôle médiateur en série de l'identification au groupe et de l'engagement collectif au travail dans le mécanisme qui relie le climat de justice à divers résultats. Pour soutenir ces médiateurs, deux cadres théoriques à savoir le modèle d'engagement du groupe (Tyler & Blader, 2003) et le modèle Demande-Ressource d'emploi (Demerouti et al., 2001) ont été utilisés. Aucune étude n'avait intégré le rôle du Modèle Demande-Ressource d'Emploi dans l'explication de ce mécanisme. En effet, les employés perçoivent l'équité comme des signes que leur groupe les valorise, les respecte et les considère comme ayant un statut élevé. Ce haut niveau de respect et de statut, à son tour, améliore l'identité sociale des employés, et à travers l'amélioration de l'identité sociale, se crée un engagement collectif au travail. Ces employés engagés «libèrent» des ressources à travers l'accomplissement de leurs objectifs, aussi bien qu'en exécutant leurs tâches efficacement, ce qui provoque un comportement innovateur accru. Dans l'ensemble, nos résultats représentent une première étape prometteuse vers une meilleure compréhension de la relation entre le climat de justice et le comportement individuel innovateur en expliquant de manière plus précise les phénomènes à l'œuvre dans ce processus.

## **Implications managériales**

Nos résultats de recherches ont des implications managériales importantes, en particulier dans un environnement de travail en groupe. Compte tenu du rôle de la justice interpersonnelle des collègues dans la détermination des comportements innovants, nos résultats soulignent l'importance d'établir une culture du travail où chaque employé traite ses collègues de manière équitable. Dans cet esprit, trois pratiques managériales peuvent être suggérées (Cropanzano et al., 2011 ; Li et al., 2013). Premièrement, la formation des employés, qui s'est révélée être un outil efficace pour diffuser la justice dans les organisations (Skarlicki & Latham, 1997), doit faire face à la nécessité de traiter les autres employés de

manière équitable. Par exemple, une formation sur la gestion des conflits ou la communication interpersonnelle peut améliorer les perceptions interpersonnelles des collègues et bénéficier ainsi le groupe de travail et, enfin de compte, l'organisation. Cependant, ces programmes de formation doivent aller au-delà du contexte individuel pour tenir compte de l'influence des collègues de travail et introduire la notion du climat de justice. Toute personne ayant une mauvaise perception de justice peut contaminer le groupe. Plus que jamais, la justice organisationnelle doit s'appliquer à tous les membres du groupe. Les managers doivent également surveiller de près la propension des individus à transmettre des images de justice négatives au sein du groupe, de sorte qu'ils puissent instantanément nier toute fausse information. En contrôlant les principales voies de contagion au sein du groupe, le manager peut limiter l'impact négatif d'un mauvais climat de justice. Le rôle du manager sera donc de contrôler les effets possibles du climat de justice. Par exemple, il peut avertir ses employés qu'ils sont soumis à un phénomène d'influence négative des collègues pour les aider à résister à leur influence (Degoey, 2000). Deuxièmement, il est essentiel de récompenser de manière extrinsèque ou intrinsèque équitable le traitement des membres du groupe. Par exemple, la direction pourrait introduire de telles attitudes et comportements dans des évaluations de performance ou des processus de rétroaction de performance à 360° degrés (Cropanzano et al., 2011).

## **Limites et voies futures de recherches**

Bien que les résultats de notre recherche soient prometteurs, aucune recherche ne peut résoudre toutes les questions théoriques. Pour cette raison, nous porterons notre attention sur une série de limites, en discutant de la manière dont elles ont été abordées. Ces questions doivent servir de guide pour les enquêtes futures. Premièrement, la nature transversale du plan de recherche ne nous a pas permis d'inférer la causalité sur les liens hypothétiques entre les

variables incluses dans nos études. Les recherches futures devraient donc examiner les relations entre ces variables en utilisant des conceptions longitudinales avec des mesures répétées. Deuxièmement, les données ont été obtenues à partir d'une source unique à un moment précis de mesure. Par conséquent, nous ne pouvons pas exclure l'existence d'une variance de méthode commune (Podsakoff et al., 2003). Cependant, la construction du questionnaire, dans laquelle les variables sont séparées les unes des autres par d'autres non liées à l'étude, et les différences d'échelles utilisées pour mesurer les variables, peuvent être considérées comme des mesures de précaution contribuant à réduire ce problème. Bien que cela corresponde bien aux concepts étudiés et montre de bonnes validités, il rend difficile toute comparaison directe avec d'autres études. Troisièmement, nos deux études ont été menées en Tunisie et en France. Il serait utile de les reproduire dans d'autres pays. Comme les processus d'échange sociaux et les normes de réciprocité sont plus ou moins importants selon les cultures (Wiener, 2006), la mesure dans laquelle les employés s'identifient à leur organisation et l'impact de l'identification organisationnelle sur les attitudes et les comportements liés au travail peuvent varier selon les cultures (Abrams, Ando, & Hinkle, 1998). Il serait donc intéressant d'examiner la généralisabilité de nos découvertes à travers les cultures. Quatrièmement, nos deux études ont été limitées à une seule forme de justice organisationnelle. Il aurait été intéressant de traiter les trois formes de justice simultanément. Malheureusement, comme le notent Liao et Rupp (2005), cela pourrait avoir entraîné de graves problèmes de multi colinéarité en raison des corrélations entre les variables de la justice. Finalement, l'examen de la littérature peut révéler d'autres variables modératrices. Les futures recherches peuvent envisager d'inclure d'autres variables qui affectent le comportement innovant des employés, telles que le conflit au sein du groupe, la cohésion du groupe ainsi que le leadership. L'inclusion de ces variables fournirait aux chercheurs des résultats plus approfondis.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abrams, D., & Hogg, M. A. (2001). Collective identity: Group membership and self-conception. In M. A. H. R. S. Tindale (Ed.), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes* (pp. 425-460). Oxford, England: Blackwell.
- Abstein, A., & Spieth, P. (2014). Exploring HRM Meta-Features that Foster Employees' Innovative Work Behaviour in Times of Increasing Work–Life Conflict. *Creativity and Innovation Management*, 23(2), 211–225.
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. 2, 267-299. doi: 10.1016/s0065-2601(08)60108-2
- Adner, R. (2006). *Match your Innovation Strategy to your Innovation Ecosystem*: Harvard Business Review.
- Agarwal, A. U. (2017). Linking Psychological Contract Breach, Innovative Work Behaviour And Collectivism: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Innovation Management*, 21(7), 1-31.
- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-73.
- Aime, F., Dyne, L. V., & Petrenko, O. V. (2011). Role innovation through employee social networks: The embedded nature of roles and their effect on job satisfaction and career success. *Organizational Psychology Review*, 1(4), 339-361. doi: 10.1177/2041386611411230
- Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation : an empirical analysis in turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 69-111.

- Akram, T., Haider, M., & Feng, Y. (2016). The Effects of Organizational Justice on the Innovative Work Behavior of Employees: An Empirical Study from China *Journal of Creativity and Business Innovation*, 2, 114-126.
- Akram, T., Haider, M. J., & Feng, Y. X. (2016). The effects of organizational justice on the innovative work behavior of employees: an empirical study from China. *Innovation*, 2, 114–126.
- Amabile, T. M. (1988). Poetry in a Nonpoetic Society. *Contemporary Psychology*, 33, 65–66.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1185.
- Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005). Distributive and procedural justice : Construct distinctiveness, construct interdependence, and overall justice. In J. G. J. Colquitt (Ed.), *The handbook of organizational justice* (pp. 59 – 84). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2001). Are flexible organizations the death knell for the future of procedural justice? In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace II: From theory to practice* (pp. 229–244). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization Structure as a Moderator of the Relationship between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, 295-305.
- Anderson, Dreu, D., & Nijstad. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173.
- Anderson, & King. (1991). Managing innovation in organizations. *Leadership and Development Journal*, 12, 17-21.

- Anderson, & West. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 235-258.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & 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.
- Anderson, N., 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*(5), 1297–1333.
- Anderson., Potonik., & Zhou. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management, 40*(5), 1297-1333. doi: 10.1177/0149206314527128
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes : test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior, 23*(3), 267-285.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior, 23*(3), 267-285.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review, 14*, 20-39.
- Audenaert, M., Vanderstraeten, A., & Buyens, D. (2017). When Innovation Requirements Empower Individual Innovation : the Role of Job Complexity. *Personnel Review, 46*(3), 608–623.
- Baer, M. (2010). The strength-of-weak-ties per-spective on creativity : A comprehensive exami-nation and extension. *Journal of Applied Psychology, 95*, 592–601.

- 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, 45-68.
- Bagger, Cropanzano, & Ko. (2006). La justice organisationnelle : définitions, modèles et nouveaux développements. In S. G. A. El Akremi, J. P. Neveu (Ed.), *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* (Vol. 2, pp. 24-45). Bruxelles: De Boeck Université.
- Bagger, J., Cropanzano, R., & Ko, J. (2006). La justice organisationnelle : Définitions, modèles et nouveaux développements. In S. G. e. J. P. N. A. El Akremi (Ed.), *Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*: de Boeck.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Business Management*, 4(9), 145-154.
- Bakker, Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200.
- Bakker, & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 24, 2760–2779.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model : state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. In C. L. C. P. Y. Chen (Ed.), *Work and wellbeing: Wellbeing: A complete reference guide* (Vol. III, pp. 37–64).

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: an application of the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*, 393-417.
- 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.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*(2), 274-284.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress, 22*(3), 187–200.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on High Job Demands and Resources. *Journal of Personnel Psychology, 9*, 3-16.
- Barsky, A., Kaplan, S. A., & Beal, D. J. (2011). Just feelings ? The role of affect in the formation of organizational fairness judgments. *Journal of Management, 37*(1), 248-279.
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly, 15*(1), 103-121. doi: 10.1016/j.leaqua.2003.12.007
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9-32.

- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academic and Management Journal*, 26, 587-595.
- Battistelli, A., Montani, F., Odoardi, C., Vandenberghe, C., & Picci, P. (2014). Employees' concerns about change and commitment to change among Italian organizations: The moderating role of innovative work behavior. *International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 951–978.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Bernerth, J., & Walker, H. J. (2012). Reexamining the Workplace Justice to Outcome Relationship: Does Frame of Reference Matter ? *Journal of Management Studies*, 49(5), 945-969.
- Bernerth, J., Whitman, D. S., Walker, J., Taylor, S., & Mitchell, D. (2016). Actors Have Feelings Too: An Examination of Justice Climate Effects on the Psychological Well-Being of Organizational Authority Figures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), 693-710.
- Bies, R. J. (2001). International (in) justice : tha scared and the profane. In J. G. R. Cropanzano (Ed.), *Advances in Organization Justice* (pp. 89-118). Palo Alto: CA.
- Bies, R. J. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? In J. G. J. A. Colquitt (Ed.), *Handbook of organizational justice* (pp. 85-112). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In B. H. S. R. J. Lewicki, & M. Bazerman (Ed.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.

- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 439-450.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2003). What constitutes fairness in work settings ? A four component model of procedural justice. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 29, 747-758.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model : Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94, 445-464.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life* New York: John Wiley.
- Bobocel, D. R., & Holmvall, C. (2001). Are interactional justice and procedural justice different? Framing the debate. In D. S. S. Gilliland, & D. Skarlicki (Ed.), *Research in social issues in management: Theoretical and cultural perspectives on organizational justice* (pp. 85-110). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Bos-Nehles, A., Bondarouk, T., & Nijenhuis, K. (2017). Innovative work behaviour in knowledge-intensive public sector organizations : the case of supervisors in the Netherlands fire services. *International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 379-398.
- Bosch-Sijtsema, P. M., Fruchter, R., Vartiainen, M., & Ruohomaki, V. (2011). A framework to analyze knowledge work in distributed teams. *Group & Organization Management*, 36, 275-307.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Buluc, B. (2015). The Relationship Between Academic Staff's Perceptions of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Studia Psychologica*, 57(1), 49-62.

- Bysted, R., & Hansen, J. R. (2015). Comparing public and private sector employees' innovative behaviour : Understanding the role of job and organizational characteristics, job types and subsectors. *Public Management Review*, *17*(5), 698-717.
- Callero, P. L. (1994). From Role Playing to Role Using : Understanding Role as Resource Social Psychology Quarterly. *Social Psychology Quarterly*, *57*(3), 228-243.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, *27*(1), 75-90. doi: 10.1108/01437720610652853
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, *16*, 199-208.
- Cefis, E., & Marsili, O. (2006). Survivor: The role of innovation in firms' survival. *Research Policy*, *35*(5), 626-641.
- Chegini, M. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, *1*(2), 171-174.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, *93*(5), 1082–1103.
- Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, *21*, 409-421.
- Choi, Anderson, & Veillette. (2009). Contextual inhibitors of employee creativity in organizations : The insulating role of creative ability. *Group & Organization Management*, *34*(3), 330-357.

- Choi, & Chang. (2009). Innovation implementation in the public sector : An integration of institutional and collective dynamics. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 245-253.
- Choi, J. N., Sung, S. Y., Lee, K., & Cho, D. (2011). Balancing cognition and emotion: Innovation implementation as a function of cognitive appraisal and emotional reactions toward innovation. *Journal of Organizational Behavior, 32*, 107-124.
- Chowhan, J., Pries, F., & Mann, S. (2016). Persistent innovation and the role of human resource management practices, work organization, and strategy. *Journal of Management & Organization, 23*(3), 456-471.
- Christensen, M., Saksvik, P. Ø., & Karanika-Murray, M. (2017). *The Positive Side of Occupational Health Psychology*: Springer.
- Cobb, A. T., Vest, M., & Hills, F. (1997). Who delivers justice? Source perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Social Psychology, 27*, 1021-1040.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations : A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*, 278-321.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management, 23*(3), 239-290.
- Cole, P. M., & Johnson, K. (2007). An exploration of successful copreneurial relationships postdivorce. *Family Business Review, 20*(3), 185-198.
- Colquitt, Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*, 199–236.
- Colquitt, J. A. (2004). Does the justice of the one interact with the justice of the many? Reactions to procedural justice in teams. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 633-646.

- Colquitt, J. A. (2007). Justice in teams. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 432-434). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., & Jackson, L. (2006). Justice in teams: The context sensitivity of justice rules across individual and team contexts. *Journal of Applied Social Psychology, 36*, 868–899.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology, 55*, 83-109.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). JUSTICE, TRUST, AND TRUSTWORTHINESS : A LONGITUDINAL ANALYSIS INTEGRATING THREE THEORETICAL PERSPECTIVES. *Academy of Management Journal, 54*(6), 1183–1206.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later :Ameta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*, 199–236.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later : A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*, 199–236.
- Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? In J. G. J. A. Colquitt (Ed.), *The handbook of organizational justice* (pp. 113–152). Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Colquitt, J. A., Zapata-Phelan, C. P., & Roberson, Q. M. (2005). Justice in Teams: A Review of Fairness Effects in Collective Contexts. *Research in Personnel and Human Resources Management, 24*, 53-94.
- Cotterell, N., Eisenberger, R., & Speicher, H. (1992). Inhibiting effects of reciprocity awareness on interpersonal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology, 62*(4), 658-668.
- Coyle-Shapiro, J., & Parzefall, M.-R. (2005). Explorer la théorie du contrat psychologique : questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi. *Comportement organisationnel, 1*, 21-67.
- Cropanzano, R., Li, A., & Benson, L. (2011). Peer Justice and Teamwork Process. *Group & Organization Management, 36*(5), 567-596. doi: 10.1177/1059601111414561
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Self-Enhancement Biases, Laboratory Experiments, George Wilhelm Friedrich Hegel, and the Increasingly Crowded World of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior, 58*(2), 260-272. doi: 10.1006/jvbe.2001.1798
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice : Tunneling through the maze. In C. L. C. I. T. Robertson (Ed.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317–372). New York: Wiley.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group Organization Management, 27*(3), 324–351.

- Cropanzano, R., & Randall, M. L. (1993). Injustice and work behavior: A historical review. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resources management* (pp. 1-20). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cropanzano, R., Stein, J. H., & Nadisic, T. (2011). *Social justice and the experience of human emotion*. New York, NY: Taylor and Francis.
- Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2002). Some reflections on the morality of organizational justice. In D. D. S. S. W. Gilliland, & D. P. Skarlicki (Ed.), *Emerging perspectives on managing organizational justice* (pp. 225-278). Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83, 85-113.
- Crow, M., Lee, C.-B., & Joo, J.-J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 35, 402–423.
- Dahlander, L., & Frederiksen, L. (2012). The core and cosmopolitans: A relational view of innovation in user communities. *Organization Science*, 23(4), 988-1007.
- Dailey, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45(3), 305-317.
- Damanpour. (1991). Organizational Innovation : A meta analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies*, 13, 375-402.
- Damanpour. (2010). An Integration of Research Findings of Effects of Firm Size and Market Competition on Product and Process Innovations. *British Academy of Management*, 21(4), 996-1010.

- Damanpour, & Evan. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.
- Damanpour, & Schneider. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations : Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17, 215-236.
- Damanpour, F. (2010). An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. *British Journal of Management*, 21, 996-1010.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17, 215-236.
- De Cremer, D., Stinglhamber, F., & Eisenberger, R. (2005). Effects of own versus other's fair treatment on positive emotions : A field study. *J Soc Psychol*, 145, 741-744.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36. doi: 10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x
- Deakins, D., & Freel, M. S. (2006). *Entrepreneurship and Small Firms* (4 ed.). London: McGraw-Hill Education.
- Delobbe, N., Herrbach, O., Mignonac, K., & Lacaze, D. (2005). *Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotions au travail et socialisation organisationnelle* (Vol. 1). Bruxelles: De Boeck.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job Demands Resources model : Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37, 1-9.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., F. , Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.

- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task Performance Investigating the Moderating Role of Ability-Based Emotional Intelligence. *International Journal of Selection & Assessment*, 18, 75-86.
- Donovan, M. A., Drasgow, F., & Munson, L. J. (1998). The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment scale: Development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 683-692.
- Drucker, P. (1986). *The Frontiers of Management*. New York, NY: Truman Talley Books
- Dutton, Jane, E., Janet, M., Duckerich., Celia, V., & Harquail. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1438–1446.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Pers Soc Psychol Bull*, 30(6), 787-799. doi: 10.1177/0146167204264047

- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: American Psychological Association.
- El Akremi, A., Nasr, M. I., & Vandenberghe, C. (2009). Le rôle médiateur de la confiance dans l'effet des perceptions de la justice organisationnelle sur les comportements et les attitudes des employés : Proposition et test d'un modèle de l'échange social au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*(74), 699-726.
- El Baroudi, S., Fleisher, C., Khapova, S. N., Jansen, P., & Richardson, J. (2017). Ambition at work and career satisfaction : The mediating role of taking charge behavior and the moderating role of pay. *Career Development International*, 22(1), 87-102.
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2005). Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context. *Journal of Management*, 31, 381-402.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12, 555-578.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader–member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1104–1120.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). Procedural justice as a Two Dimensional Construct: An Examination in the performance Appraisal Context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 205-222.
- Farh, J. L., Lee, C., & Farh, C. I. C. (2010). Task conflict and team creativity : a question of how much and when. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1173-1180.
- Farr, J., & Ford, C. (1990). Individual innovation. In M. A. J. L. F. West (Ed.), *Innovation and creativity at Work : Psychological and Organisational Strategies* (pp. 63-80). Chichester: John Wiley.

- Farzaneh. (2013). *L'insécurité de l'emploi et le comportement innovateur des employés : le rôle des attentes de gains en matière de performance et d'image.*, Université de Nice Sophia-Antipolis.
- Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Relationship clean-up time: Using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors. *Journal of Management*, 34(2), 161-188.
- Fay, D., Shippton, H., West, M. A., & Patterson, M. (2015). Teamwork and organizational innovation : The moderating role of the HRM context. *Creativity and Innovation Management*, 24, 261-277.
- Feinstein, A. H., & Vondrasek, D. (2001). A Study of Relationships between Job Satisfaction and Organizational Commitment among Restaurant Employees. *Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure Science*, 6.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Folger, R. (1984). Preface. In R. Folger (Ed.), *The sense of injustice: Social psychological perspective*. New York: Plenum.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. In K. M. R. G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 3, pp. 141-183). Greenwich, CT: JAI Press.
- Fook, J. (1999). Critical Reflectivity in Education and Practice. In B. P. J. Fook (Ed.), *Transforming Social Work Practice: Postmodern Critical Perspectives*. Sydney: Allen and Unwin.
- Forsyth, D. R. (2010). *Group Dynamics, Cenpage Learning*. Belmont: Wadsworth.
- Francis, L., & Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37, 250 –261.

- Frazier, M. L., Johnson, P. D., Gavin, M., Gooty, J., & Snow, D. B. (2010). Organizational justice, Trustworthiness, and Trust : A Multifoci Examination *Group & Organization Management*, 35(1), 39-76.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions. *The American psychologist*, 56(3), 218-226.
- Freeman, C., & Soete, L. (2008). *A Economia da Inovação Industrial*. Campinas: Editora UNICAMP.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal Initiative at Work : Differences between east and west Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63.
- Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329-345.
- Furman, J. L., Porter, M. E., & Stern, S. (2002). The determinants of national innovative capacity. *Research Policy*, 31(6), 899-933.
- Gaspersz, V. (2005). *Total Quality Management*. Indonesia: Gramedia
- George, J. M. (1996). Group affective tone. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 77-94). New York: Wiley.
- Getz, I., & Robinson, G. (2003). Innovate or Die : Is that a Fact? *Creativity and Innovation Management*, 12(3), 130–136.
- Gilbert. (1994). Choosing an innovation strategy: Theory and practice. *Business Horizons*, 37(6), 16–21.
- Goepel, Hölzle, & Knyphausen-Aufseß. (2012). Individuals' Innovation Response Behaviour : A Framework of Antecedents and Opportunities for Future Research. *Creativity and Innovation Management*, 21(4), 412–426.

- Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M., & Huang, J. C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: integration of the employee proactivity, information exchange and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 38, 1611–1616/1633.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management. *Omega*, 25(1), 15-28.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54, 73-96.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity : The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568.
- Greenberg, J. (1990b). Looking fair vs. being fair : Managing impressions of organizational justice. In L. L. C. B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 12, pp. 111-157). Greenwich, CT: JAI Press.
- Greenberg, J. (1993). Justice in the Workplace : Approaching Fairness in Human Resource Management. In R. Cropanzano (Ed.), *The Social Side of Fairness : Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. (2004). Stress Fairness to Fare No Stress : Managing Workplace Stress by promoting organizational justice *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365. doi: 10.1016/j.orgdyn.2004.09.003

- Griffin, B. (2010). Multilevel relationships between organizational-level incivility, justice and intention to stay. *Work & Stress*, 24, 309-323.
- Groff, A. (2009). *100 questions pour comprendre et agir : Manager l'innovation* (aFnor Ed.).
- Guh, W. Y., Lin, S. P., Fan, C. J., & Yang, C. F. (2013). Effects of organizational justice on organizational citizenship behaviors: mediating effects of institutional trust and affective commitment. *Psychological Reports: Human Resources & Marketing*, 112(3), 818-834.
- Gundlach, M., Zivnuska, S., & Stoner, J. (2006). Understanding the relationship between individualism-collectivism and team performance through an integration of social identity theory and the social relations mode. *Human Relations*, 59, 1603-1632.
- Gupta, A. K., Tesluk, P. E., & Taylor, M. S. (2007). Innovation At and Across Multiple Levels of Analysis. *Organization Science*, 18(6), 885-897.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. D. L. M. Hough (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 269-313). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hakimian, F., Farid, H., Ismail, M. N., & Nair, P. K. (2016). Importance of commitment in encouraging employees' innovative behaviour. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), 70-83.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. B. M. P. Leiter (Ed.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). New York, NY, US: Psychology Press.

- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intention to Leave. *Work & Stress*, 22, 242-256.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105.
- Hansen, S. O., & Wakonen, J. (1997). Innovation, a winning solution? *International Journal of Technology Management*, 13(1), 345-358.
- Hargadon, & Bechky. (2006). When collections of creatives become creative collectives : A field study of problem solving at work. *Organization Science*, 17(4), 484-500.
- Harris, C. M., Lavelle, J. J., & McMahan, G. C. (2018). The effects of internal and external sources of justice on employee turnover intention and organizational citizenship behavior toward clients and workgroup members. *International Journal of Human Resource Management*, 1-24.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference ? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 1199-1228.
- He, Z., & Wong, P. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15, 481-494.
- Hendrix, W. H., Robbins, T., Miller, J., & Summers, T. P. (1998). Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13(4), 611-632.
- Henry, K. B., Arrow, H., & Carini, B. (1999). A Tripartite Model of Group Identification : Theory and Measurement. *Small Group Research*, 30, 558-581.

- Hoegl, M., & Parboteeah, P. (2006). Team reflexivity in innovative projects. *R&D Management*, 36(2), 113–125.
- Hogg. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184-200.
- Hogg, M. A. (2001). Social categorization, depersonalization, and group behavior. In M. A. H. R.S.Tindale (Ed.), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes* (pp. 56-85). Oxford, England: Blackwell.
- Howell, J. M., & Shea, C. M. (2001). Individual Differences, Environmental Scanning, Innovation Framing, and Champion Behavior : Key predictors of project performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(1), 15-27.
- 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(5), 641-661.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior : A multilevel psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107, 349-361.
- Hsu, M. L. A., & Chen, F. H. (2015). The cross-level mediating effect of psychological capital on the organizational innovation climate–employee innovative behavior relationship. *Journal of creative behavior*, 51(2), 128-139.
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work : A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128–1145.
- Jacobsen, Beers, & Fischer. (2011). Inventions for future sustainable development in agriculture In A. V. Latesteijn (Ed.), *The TransForum Model : Transforming Agro Innovation Towards Sustainable Development* (pp. 21-39). Heidelberg: Springer.

- Jamaludin, Z. (2011). Developing a “tough to copy” competitive advantage (organizational commitment) through perceived organizational justice. *Journal of Global Management, 1*(1), 56-69.
- James, K., Clark, K., & Cropanzano, R. (1999). Positive and negative creativity in groups, institutions, and organizations : A model and theoretical extension. *Creativity Research Journal, 12*(3), 211-226.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(3), 287-302.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 76*, 347-364.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior, 25*(2), 201-215. doi: 10.1002/job.238
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organisational Behaviour, 25*, 201-216.
- Janssen, O., & Huang, X. (2008). Us and Me: Team identification and individual differentiation as complementary drivers of team members' citizenship and creative behaviors. *Journal of Management, 34*(1), 69-88.
- Janssen, O., Van De Vliert, E., & West, M. A. (2004). The bright and dark side of individual and group innovation : a special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 129-145.
- Jehn, K. A., Rispens, S., & Thatcher, S. M. B. (2010). The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes. *Academy of Management Journal, 53*, 596–616.

- Johnson, R. E., Lanaj, K., & Barnes, C. M. (2014). The good and bad of being fair: Effects of procedural and interpersonal justice behaviors on regulatory resources. *Journal of Applied Psychology, 99*(4), 635-650.
- Jong, D. (2006). *Individual innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior*. Paper presented at the Paper provided by EIM Business and Policy Research in its series Scales Research Reports with number R200604.
- Jong, D., & Hartog, D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management, 10*(1), 41-64. doi: 10.1108/14601060710720546
- Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology, 91*, 126-138.
- Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 126-138.
- Jung, D., Wu, A., & Chow, C. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly, 19*, 582-594.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom : structural, collective and social conditions for innovation in organizations In B. M. Straw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 123-167).
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology, 67*(3), 341-349.
- Karim, S. (2009). Business unit reorganization and innovation in new product markets. *Management Science, 55*, 1237-1254.

- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management*, 35(1), 112-135.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2 ed.). New York: Wiley.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210.
- Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2011). Who and what is fair matters : A multi-foci social exchange model of creativity. *Journal of Organisational Behaviour*, 32(1), 86-106.
- Khazanchi, S., & Mitchell, S. (2011). Who and what is fair matters: a multi-foci social exchange model of creativity. *Journal of Organisational Behaviour*, 32(1), 86-106.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (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.
- King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change : A critical guide for organizations*. London: Thompson.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation *Academy of Management Review*, 21(4), 1055-1083.
- Klepper, S. (1996). Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle. *The American Economic Review*, 86(3), 562-583.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Towards a Multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.

- Klijn, M., & Tomic, W. (2010). A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *Journal of Management Development*, 29(4), 322-343. doi: 10.1108/02621711011039141
- Knippenberg, v., Dreu, D., & Homan. (2004). Work Group Diversity and Group Performance : An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008 –1022.
- Konermann, J. (2012). *Teachers' work engagement: A deeper understanding of the role of job and personal resources in relationship to work engagement, its antecedents, and its outcomes*. Universiteit Twente, Enschede, The Netherlands.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Korzilius, H., Bücker, J., & Beerlage, S. (2017). Multiculturalism and innovative work behavior : The mediating role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 56, 13–24.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations. In S. H. N. W. Schmitt, & I. B. Weiner (Ed.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 412-469). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. K. S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Krischer, M. M., Penney, L. M., & Hunter, E. M. (2010). Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2), 154-166.

- Kroon, B. B., van de Voorde, K. K., & Van Veldhoven, M. M. (2009). Cross level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, *38*, 509-525.
- Kulik, C. T., & Ambrose, M. L. (1992). Personal and situational determinants of referent choice. *Academy of Management Review*, *17*(2), 212-237.
- Lahiri, N. (2010). Geographic distribution of R&D activity: How does it affect innovation quality? *Academy of Management Journal*, *53*, 1194-1209.
- Larson. (2007). Deep diversity and strong synergy: modeling the impact of variability in members' problem-solving strategies on group problem-solving performance. *Small Group Research*, *38*, 413–436.
- Lavelle, McMahan, G. C., & Harris, C. M. (2009). Fairness in human resource management, social exchange relationships, and citizenship behavior: testing linkages of the target similarity model among nurses in the United States. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(12), 2419-2434. doi: 10.1080/09585190903363748
- Lavelle, Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model *Journal of Management*, *33*(6), 841-866. doi: 10.1177/0149206307307635
- Lavelle, J., Rupp, D., & Brockner, J. (2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model. *Journal of Management*, *33*, 841-866.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, *54*(4), 305-312.
- Lawson, & Samson. (2001). Developing innovation capability in organizations : A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, *5*(3), 1–23.

- Le Roy, J. (2010). *Sentiment d'injustice et comportements contreproductifs au travail : déterminants cognitifs, contextuels et dispositionnel*. (Thèse de doctorat), Université Paris Ouest, Paris.
- Lee, R. L., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*(2), 123-133.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. B. W. Walster (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91-131). New York: Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In M. G. R. W. K. Gergen (Ed.), *Social exchange : Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York: Plenum.
- Levine, & Hogg. (2010). *Encyclopedia of Group Processes and Intergroup Relations*.
- Lewis, Goodman, Fandt, & Michlitsch. (2006). *Management: Challenges for Tomorrow's Leaders* (C. Learning Ed. 5th Edition ed.).
- Li, Cropanzano, & Bagger. (2013). Justice climate and peer justice climate: A closer look. *Small Group Research, 44*, 563-592.
- Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the Group Level Justice Climate and Intraunit Justice Climate. *Journal of Management, 35*, 564-599.
- Li, A., Cropanzano, R., & Bagger, J. (2013). Justice climate and peer justice climate: A closer look. *Small Group Research, 44*, 563-592.
- Li, Y., Ahlstrom, D., & Ashkanasy, N. M. (2010). A multilevel model of affect and organizational commitment. *Asia Pacific Journal of Management, 27*(2), 193–213.
- Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The Impact of Justice Climate and Justice Orientation on Work Outcomes: A Cross-Level Multifoci Framework. *Journal of Applied Psychology, 90*, 242-256.

- Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: a cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 242-256.
- Lin, X. (2015). How does procedural justice climate influence individual outcomes ? An affective perspective. *Asia Pacific Journal of Management, 32*, 771-800.
- Lin, X., & Leung, K. (2014). What signals does procedural justice climate convey? The roles of group status, and organizational benevolence and integrity. *Journal of Organizational Behavior, 35*, 464-488.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). The social psychology of procedural justice. *American Journal of Sociology, 95*(1), 250-252.
- Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002). When fairness works : Toward a general theory of uncertainty management. In B. M. S. R. M. Kramer (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 24, pp. 181–223). Boston, MA: Elsevier.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*(1), 101-120.
- Macey, Schneider, Barbera, & Young. (2009). *Employee Engagement*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Madjar, Greenberg, & Chen. (2011). Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 730-743.

- Madjar, Oldham, & Pratt. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767.
- Malatesta, R. M., & Byrne, Z. S. (1997). *The impact of formal and interactional justice on organizational outcomes*. Paper presented at the Annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis.
- Malthouse, R., Roffey-Barentsen, J., & Watts, M. (2014). Reflectivity, reflexivity and situated reflective practice. *Professional Development in Education*, 40(4), 597–609.
- Manu. (1992). Innovation orientation, environment and performance : A comparison of US and European markets. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 333–359.
- Manu, & Sriram. (1996). Innovation, marketing strategy, environment and performance. *Journal of Business Research*, 35, 79–91.
- Martín, & Salanova. (2002). La innovación y la creatividad personales en el entorno organizacional : aproximaciones a su estudio. *Proyecto social*, 9, 145-161.
- Martínez-Sánchez, Vela-Jiménez, Pérez-Pérez, & De-Luis-Carnicer. (2011). The dynamics of labour flexibility : Relationships between employment type and innovativeness. *Journal of Management Studies*, 48(4), 715-736.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange : the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Mayer, D. M., & Kuenzi, M. (2010). Chapter 12: Exploring the “black box” of justice climate: what mechanisms link justice climate and outcomes? In M. A. N. Elizabeth

- A. Mannix, Elizabeth Mullen (Ed.), *Fairness and Groups* (Vol. 13, pp. 331 - 346): Emerald Group Publishing Limited.
- Maynes, & Podsakoff. (2013). *Individual-Level Consequences of Supportive, Constructive, Defensive and Destructive Voice Behaviors*. Paper presented at the The Annual Meetings of the Academy of Management, Orlando, Florida, United States.
- McAdam, R., & McClelland, J. (2002). Individual and team-based idea generation within innovation management: organisational and research agendas. *European Journal of Innovation Management*, 5(2), 86 - 97.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43-59. doi: 10.1080/13678868.2011.646894
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other ? . *Journal of Organisational Behaviour*, 25(2), 175-199.
- Molina, A., Jakopec, A., Cropanzano, R., & Moliner, C. (2017). The role of peer justice climate. In C. Moliner, & Martinez-Tur (Ed.), *Organizational Justice: International Perspectives and Conceptual Advances*. Abingdon, Oxon ; New York, NY: Routledge.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12, 99-116.
- MOLINES, M. (2014). *Une étude multiniveaux sur le leadership transformationnel dans la police française : le rôle de l'engagement au travail. Gestion des Ressources Humaines*. Université de Toulouse 1 Capitole, Toulouse.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, E. R., & Wesolowski, M. A. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. *Journal of Management*, 24, 533-552.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., & Martin, C. L. (1998). A multi level analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 131-141.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

- Mueller, J. S., & Kamdar, D. (2011). Why seeking help from teammates is a blessing and a curse: A theory of help seeking and individual creativity in team contexts. *Journal of Applied Psychology, 96*, 263-276.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly, 13*(6), 705-750.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. (2011). Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes. *Journal of Applied Psychology, 96*, 71-94.
- Nasr, M. I., EL Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines, 74*, 3-23.
- Naumann, S., & Bennett, N. (2000). A Case for Procedural Justice Climate : Development and Test of a Multilevel Model. *Academy of Management Journal, 43*, 881-889.
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2002). The effects of procedural justice climate on work group performance. *Small Group Research, 33*, 361-377.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. In R. G. J. Greenberg (Ed.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 37-67). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Newton, & Nowak. (2013). Attitudes and Work Environment Factors Influencing the Information Technology Professionals' Work Behaviors. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals, 4*(4), 46-65.
- Nicholson, N., & West, M. A. (1988). *Managerial Job Change: Men and Women In Transition*. England University of Cambridge Press.
- Nord, W. R., & Tucker, S. (1987). *Implementing routine and radical innovations*. San Francisco: New Lexington Press.

- Oates, W. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. New York: World.
- OCDE. (2007). *Politiques agricoles des pays non membres de l'OCDE : Suivi et évaluation 2007*. Paris: OCDE.
- Ohana, M. (2014). A multilevel study of the relationship between organizational justice and affective commitment : The moderating role of organizational size and tenure. *Personnel Review, 43*(5), 654-671.
- Ohana, M. (2016). Voice, Affective Commitment and Citizenship Behavior in Teams: The Moderating Role of Neuroticism and Intrinsic Motivation. *British Journal of Management, 27*(1), 97–115.
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 257-279.
- Oren, L., Tziner, A., Sharoni, G., Amor, I., & Alon, P. (2012). Relations between leader subordinate personality similarity and job attitudes. *Journal of Managerial Psychology, 27*(5), 479-496.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Oukes. (2010). *Innovative Work Behavior : A case study at a tire manufacturer*. University of Twente.
- Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W., & Kim, J. (2013). Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement. *European Journal of Training and Development, 38*(1/2), 75–94.

- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box : An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Perrow, C. (1970). *Organizational analysis: A sociological view*. Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., & Schippers, M., et al. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- 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.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (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.
- Powell, D., & Meyer, J. P. (2004). Becker's side-bet theory revisited: A test of the theory within the context of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.
- Prieto, I. M., & Perez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior : The role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208.
- Puccio, G. J., Treffinger, D. J., & Talbot, R. J. (1995). Exploratory examination of relationships between creativity styles and creative products. *Creativity Research Journal*, 8, 25-40.
- Pugh, K. J. (2011). Transformative Experience, an Integrative Construct in the Spirit of Deweyan Pragmatism. *Educational Psychologist*, 46(2), 107-121.
- Raja, U., & Johns, G. (2010). The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors and creativity. *Human Relations*, 63(7), 981-1005.

- Ramamoorthy, N., Flood, P., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150.
- Regeer, B. J. (2010). *Making the invisible visible*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2010). Organizational justice and Citizenship Behaviors : A study in the Portuguese Cultural Context. *Applied Psychology : An International Review*, 59(3), 404-430.
- Richardson, J., & West, M. (2012). Teamwork and Engagement. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of Employee Engagement*: Edwin Elgar.
- Richebé, N., El Akremi, A., & Nasr, M. I. (2011). *Rôle de la justice organisationnelle dans la socialisation des nouvelles recrues : Test d'un modèle interactionniste en médiation modérée*. Paper presented at the 22ème Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Marrakech – Maroc.
- Roberson, Q. M., & Williamson, I. O. (2012). Justice in self-managing teams : The role of social networks in the emergence of procedural justice climates. *Academy of Management Journal*, 55, 685-701.
- Rodell, J. B., & Judge, T. A. (2009). Can “good” stressors spark “bad” behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1438.
- Rosen, C. C., Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2011). LMX, context perceptions, and performance : An uncertainty management perspective. *Journal of Management*, 37, 819-838.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956-974.

- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*: Sage, Thousand Oaks.
- Rousseau, D. M., & Parks, I. M. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 41-43.
- Rupp, Shapiro, D. L., Folger, R., Skarlicki, D. P., & Shao, R. (2017). A critical analysis of the conceptualization and measurement of organizational justice: Is it time for reassessment ? *The Academy of Management Annals*, 11(2), 919-959.
- Rupp, D. E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 72–94.
- Rupp, D. E., Bashshur, M. R., & Liao, H. (2007). Justice climate past, present, and future: Models of structure and emergence. In F. D. F. Yammarino (Ed.), *Research in multilevel issues* (Vol. 6, pp. 357-396). Oxford, England: Elsevier.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Saavedra, R., Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78, 61-72.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *International Journal of Human Resources Management*, 19, 116– 131.
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S., & Groeneveld, C. (2010). How to Support Innovative Behaviour?The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices. *Technology and Investment*, 01(01), 59-68. doi: 10.4236/ti.2010.11007

- Saxenian, A. (1996). *Regional Advantage : Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Boston,MA: Harvard University Press.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept, in Work Engagement. In A. B. B. a. M. P. Leiter (Ed.), *A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 10–24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: implications for improving work and health. In G. a. H. Bauer, O. (Ed.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (pp. 43-68): Springer, Dordrecht.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). On the differences between work engagement and workaholism. In R. J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193-217). Northampton: Edward Elgar.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? . *Applied Psychology: An International Review, 57*, 173-203.
- Schilling, M. A. (2013). *Strategic management of technological innovation*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology, 36*, 19–39.

- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior : A path model of individual innovation in the workplace *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirement and the work environment : effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43, 215-223.
- Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P., & Jones, K. S. (2013). Employee Justice across Cultures : A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 39, 263-301.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.
- Shipton, H., West, M., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3- 27.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In M. K. R. Cropanzano (Ed.), *Organizational politics, justice and support: Managing the social climate in the work place* (pp. 149-164). Westport, CT: Quorum.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and Economic Exchange Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837-867.
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness : the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 432-443.

- Skarlicki, & Folger, R. (2004). Broadening our understanding of organizational retaliatory behavior. In R. W. G. A. O'Leary (Ed.), *The dark Side of organizational behavior*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Skarlicki, & Latham. (2005). How can training be used to foster organizational justice ? In J. G. J. A. Colquitt (Ed.), *Handbook of organizational justice* (pp. 499–522). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & P., N. J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Som, O. (2012). *Innovation without R&D : Heterogeneous Innovation Patterns of Non-R&D-Performing Firms in the German Manufacturing Industry*.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32, 132–157.
- Somech, A., Desivilya, H. S., & Lidogoster, H. (2009). Team conflict management and team effectiveness : the effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 359–378.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teacher and Teacher Education*, 16, 649-659.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.

- Srivastava, & Gnyawali. ( 2011). When do relational resources matter ? Leveraging portfolio technological resources for breakthrough innovation. *Academy of Management Journal*, 54(4), 797-810.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Steiner, J. (2013). *Typologie des innovations de service dans l'hôtellerie*. Université de Toulouse II - Le Mirail.
- Sternberg, R. J. (1988). *The Triangle of Love: Intimacy, Passion, Commitment*. New York: Basic Books.
- Stevens, L. E., & Fiske, S. T. (1995). Motivation and cognition in social life : A social survival perspective. *Social Cognition*, 13, 189-214.
- Sullivan, P., & Kang, J. (1999). Quick response adoption in the apparel manufacturing industry: Competitive advantage of innovation. *Journal of Small Business Management*, 37, 1-13.
- Taggar, S. (2002). Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources : A Multilevel Model. *The Academy of Management Journal*, 45(2), 315-330.
- Tajfel, H. (1972). Social Categorization. English Manuscript of "La catégorisation sociale". In S. Moscovici (Ed.), *Introduction à la Psychologie Sociale* (Vol. 1, pp. 272-302). Paris: Larousse.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65-93.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of inter-group conflict. In W. G. A. S. Worchel (Ed.), *The social psychology of inter-group relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In S. W. a. W. Austin (Ed.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-48). Pacific Grove, CA: Brooks.Cole.
- Tang, J., Pee, L. G., & Iijima, J. (2013). The Role of External Information Awareness and Proactiveness of Innovation Strategy in Employees' Innovation Behavior: A Psychological Perspective. In D. J. L. G. Fred A., Liu K., Filipe J. (Ed.), *Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management* (Vol. 348, pp. 377-392). Springer: Berlin, Heidelberg.
- Tangirala, S., & Alge, B. J. (2006). Reactions to unfair events in computer-mediated groups : A test of uncertainty management theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 1-20.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Thatcher, S., & Bagger, J. (2011). Working in pajamas: Telecommuting, unfairness sources, and unfairness perceptions. *Negotiation and Conflict Management Research*, 4(3), 248-276.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice : a psychological analysis* (Hillsdale ed.). NJ: Earlbaum.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2006). *Management de l'Innovation*. Bruxelles: De Boeck et Lacier S.A.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96, 277-293.
- Tjosvold, Tang, & West. (2004). Reflexivity for team innovation in China : The contribution of goal interdependence. *Group & Organizational Management*, 29(5), 540-559.

- Tornblom, K. Y., & Jonsson, D. R. (1985). Subrules of the equality and contribution principles: Their perceived fairness in distribution and retribution. *Social Psychology Quarterly*, 48, 249-261.
- Turner, J. C. (1975). Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 5(1), 5-34.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-categorization Theory*. Oxford and New York: Basil Blackwell.
- Tyler. (1999). Why people cooperate with organizations : An identity based perspective. *Research in Organizational Behavior*, 21, 201-246.
- Tyler. (2000). Social Justice : Outcome and Procedure. *International journal of psychology*, 35( 2), 117–125.
- Tyler, & Blader. (2000). *Cooperation in groups : Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 850-863.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model : Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349-361.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational Model of Authority in Groups In A. B. Foundation (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25).
- Van de Ven, A. H. (1986). Central Poblems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Van den Bos, K. (2007). Hot cognition and social justice judgments : The combined influence of cognitive and affective factors on the justice judgment process. In D. d. Cremer

- (Ed.), *Advances in the psychology of justice and affect* (pp. 59-82). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Van den Bos, K., Ham, J., Lind, E. A., Simonis, M., Van Essen, W. J., & Rijkema, M. (2008). Justice and the human alarm system : The impact of exclamation points and flashing lights on the justice judgment process. *Journal of experimental social psychology, 44*, 201-219.
- Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 1–60). Boston, MA: Elsevier.
- Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 1–60). Boston, MA: Elsevier.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management, 29*, 729-751.
- Van Dick, R. (2001). Identification and self-categorization processes in organizational contexts : Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews, 3*, 265-283.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology, 83*(6), 853-868.
- van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 571–584.
- Van Mierlo, B., Arkesteijn, M., & Leeuwis, C. (2010). Enhancing the Reflexivity of System Innovation Projects with System Analyses. *American Journal of Evaluation, 31*(2), 139-161.

- Vegt, V. d., Van de Vliet, E., & Oosterhof, A. (2003). Informational dissimilarity and organizational citizenship behavior : The role of intrateam interdependence and identification. *Academy of Management Journal*, *46*, 715-728.
- Vegt, V. d., & Vliert, V. d. (2002). Intragroup interdependence and effectiveness: Review and proposed directions for theory and practice. *Journal of Managerial Psychology*, *17*(1), 50 - 67.
- Vera, D., & Crossan, M. (2005). Improvisation and innovative performance in teams. *Organization Science*, *16*(3), 203–224.
- Wade, J. (1995). Dynamics of organizational communities and technological bandwagons : An empirical investigation of community evolution in the microprocessor market. *Strategic Management Journal*, *16*(S1), 111–134.
- Waenink, E. (2012). *The effect of competences on innovative work behavior and the moderating role of human resource practices* (THESIS), University of Twente, Enschede.
- Walumbwa, F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, *21*, 901–914.
- Wang, A., & Cheng, B. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity ? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, *31*, 106-121.
- West. (1987). A measure of role innovation at work *British Journal of Social Psychology*, *26*(83-85).
- West. (1990a). The social psychology of innovation in groups. In M. W. J. Farr (Ed.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 309-333). Chichester: John Wiley & Sons.

- West. (1990b). The social psychology of innovation in groups. In M. A. W. J. L. Farr (Ed.), *Innovation and creativity at work : Psychological and organizational strategies* (pp. 309–333). Chichester, United Kingdom: Wiley.
- West. (2002). Spakling fountains or stagnant ponds : An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology : An International Review*, *51*(3), 355-424.
- West, & Wallace. (1991). Innovation in health care teams. *British Journal of Social Psychology*, *21*(4), 303-315.
- West, M. A. (2000). Reflexivity, revolution and innovation in work teams. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (Eds.), *Product development teams* (Vol. 5, pp. 1-29). Stamford, CT: JAI Press.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: a meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, *97*(4), 776–791.
- Wong, A., Tjosvold, D., & Su, F. (2007). Social face for innovation in strategic alliances in China: The mediating roles of resource exchange and reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, *28*, 961-978.
- Wong, P. K., Ho, Y. P., & Singh, A. (2009). *Knowledge links in innovation in a Triple Helix context : The case of Singapore*. Paper presented at the Triple Helix VII, Glasgow.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, *18*(2), 293-321.

- Wu, Levitas, & Priem. (2005). CEO tenure and company invention under differing levels of technological dynamism. *Academy of Management Journal*, 48, 859-873.
- Wu, & Parker. (2017). The Role of Leader Support in Facilitating Proactive Work Behavior : A Perspective From Attachment Theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025–1049.
- Xerri, M. (2014). Examining the relationship between organisational justice, job satisfaction and the innovative behaviour of nursing employees. *International Journal of Innovation Management*, 18(1).
- Xerri, M., & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour : the importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163-3177.
- Young, L. D. (2012). How to Promote Innovative Behavior at Work? The Role of Justice and Support Within Organizations. *The Journal of Creative Behavior*, 46(3), 220-243. doi: 10.1002/jocb.15
- Yuan. (2005). *Individual innovation in the workplace: The role of performance and image outcome expectations*. (These de Doctorat ), A&M University, Texas.
- Yuan, & Marquardt. (2015). *Innovative Behavior*
- Yuan, F., & Woodman, R. (2010). Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace : the role of performance and image outcome expectations *Academy of Mnagement Journal*, 53(2), 323-342.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psy- chological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 333-359.

# TABLE DES MATIERES

Dédicace.....	iv
Remerciements.....	v
<b>Introduction Générale.....</b>	<b>8</b>
<b>Première Partie: Cadre théorique et conceptuel de la recherche.....</b>	<b>15</b>
<b>Chapitre 1 : Les comportements innovants au travail : Spécificités et enjeux.....</b>	<b>16</b>
Introduction du chapitre 1.....	17
1. De l'innovation individuelle au comportement innovant au travail.....	18
1.1 Qu'est-ce que l'innovation ?.....	18
1.2. Les niveaux d'analyse de l'innovation.....	21
2. Comportement innovant au travail : définitions, dimensionnalités et niveau d'analyse.....	24
2.1. Conceptualisations du comportement innovant au travail.....	24
2.2 Un construit multidimensionnel .....	29
2.3. Distinctions conceptuelles.....	32
2.3.1 Distinguer créativité et comportement innovant au travail.....	32
2.3.2 Distinguer innovation de rôle et comportement innovant au travail .....	33
2.3.3 Distinguer prise en charge et comportement innovant au travail.....	35
2.3.4 Distinguer initiative personnelle et comportement innovant au travail .....	35
2.4. Un construit multi niveau .....	36
2.4.1 Le niveau d'analyse individuel .....	40
2.4.1.1 La personnalité .....	40
2.4.1.2 La motivation .....	41
2.4.1.3 La complexité de travail .....	42
2.4.2 Le niveau d'analyse du groupe de travail .....	42
2.4.2.1 Structure et composition du groupe.....	42
2.4.2.2 Climat et processus du groupe.....	43
2.4.2.3 Leadership du groupe.....	44
2.4.3 Le niveau d'analyse organisationnel.....	45
2.4.3.1 Structure et stratégie .....	45
2.4.3.2 Taille.....	46
2.4.3.3 Culture et climat.....	46
2. 4.3.4 Environnement externe.....	47
2.5. Conséquences du comportement innovant au travail.....	48
2.5.1 Conséquences positifs.....	48
2.5.2 Conséquences négatifs .....	48
Conclusion du chapitre 1 .....	50
<b>Chapitre 2 : La justice organisationnelle : un état des lieux .....</b>	<b>51</b>
Introduction du chapitre 2.....	52
1. Les formes de la justice organisationnelle .....	53
1.1 La justice distributive.....	53
1.2. La justice procédurale.....	55
1.3. La justice interactionnelle.....	58
2. Les sources de la justice organisationnelle .....	59
2.1 Organisation et Superviseurs comme sources de justice .....	59

2.2 Collègues de travail comme source de justice.....	60
3. Conséquences de la justice organisationnelle .....	60
3.1 Les attitudes et les émotions .....	61
3.1.1 La satisfaction au travail.....	61
3.1.2 L'implication organisationnelle .....	62
3.1.3 Intention de quitter.....	63
3.2 Les comportements contreproductifs.....	64
3.3 Les comportements extra-rôles .....	65
Conclusion du chapitre 2.....	68

### **Chapitre 3 : La justice organisationnelle et le comportement innovant au travail.....69**

Introduction du chapitre 3.....	70
1. Explication des effets de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail : les médiateurs.....	73
1.1. L'échange social comme mécanisme explicatif des effets de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail.....	73
1.1.1 Distinguer Echange économique et Echange social.....	74
1.1.2 La norme de réciprocité .....	75
1.1.3 Le modèle de 'la cible similaire'.....	76
1.2. L'identité sociale comme mécanisme explicatif des effets de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail.....	80
1.2.1 Qu'est ce que l'identité sociale.....	81
1.2.2 Le modèle 'Engagement du groupe' .....	81
1.3. Le modèle Demande-Ressource d'Emploi comme mécanisme explicatif des effets de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail.....	83
1.3.1 Le modèle Demande-Ressource d'Emploi.....	83
1.3.2 Qu'est ce que l'engagement au travail .....	85
1.3.3 Distinctions conceptuelles .....	87
1.3.3.1 Distinguer implication au travail et engagement au travail.....	87
1.3.3.2 Distinguer implication organisationnelle et engagement au travail.....	88
1.3.3.3 Distinguer workaholism et engagement au travail.....	88
2. Explication des effets de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail : les modérateurs.....	89
2.1. La théorie du management de l'incertitude.....	90
2.2. Qu'est ce que la réflexivité.....	91
3. Explication des effets de la justice organisationnelle sur le comportement innovant au travail : les études multi niveaux.....	92
3.1. Le rôle du groupe de travail.....	94
3.2. Le rôle de climat de justice du groupe.....	95
3.2.1 Qu'est ce qu'un climat de justice du groupe.....	95
3.2.2 Les effets du climat de justice du groupe.....	98
Conclusion du chapitre 3.....	100

### **Deuxième partie : Etudes .....**

#### **Chapitre 4 : Justice organisationnelle et comportements innovants : le rôle du groupe de travail 103**

Introduction du chapitre 4 .....	105
1. Cadre théorique et développement des hypothèses .....	108
1.1 La justice interpersonnelle du groupe de travail et le comportement innovant .....	108
1.2 L'identification au groupe comme un médiateur entre la justice interpersonnelle du groupe de travail et le comportement innovant .....	109

1. 3 La réflexivité du groupe comme un modérateur entre la justice interpersonnelle du groupe de travail et le comportement innovant .....	111
2. Méthodologie de la recherche.....	113
2.1 Présentation de l'échantillon.....	113
2.2 Echelle de mesure.....	113
2.3 Analyse de données.....	115
3. Résultats de la recherche .....	116
4. Discussion .....	123
4.1 Implications théoriques .....	123
4.2 Implications managériales .....	126
4.3 Limites et voies futures de recherches.....	127

<b>Chapitre 4 : Justice organisationnelle et comportements innovants : le rôle du groupe de travail</b> .....	129
Introduction du chapitre 5 .....	131
1. Cadre théorique et développement des hypothèses .....	134
1. 1 Le climat de justice interpersonnelle du groupe et l'identification au groupe au niveau d'analyse du groupe .....	134
1. 2 L'identification au groupe et l'engagement collectif au travail au niveau d'analyse du groupe	135
1. 3 L'engagement collectif au travail et le comportement individuel innovant .....	137
2. Méthodologie de la recherche.....	139
2.1 Présentation de l'échantillon.....	139
2.2 Echelle de mesure.....	139
2.3 Analyse de données.....	140
3. Résultats de la recherche .....	141
4. Discussion .....	147
4.1 Implications théoriques .....	147
4.2 Implications managériales .....	150
4.3 Limites et voies futures de recherches.....	150

<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>152</b>
Bibliographie.....	160
Table des matières.....	181
Liste des figures.....	184
Liste des tableaux.....	185
Annexes.....	186

## LISTES DES FIGURES

Figure 1 : Etapes de l'innovation individuelle liées aux étapes du processus d'innovation .....	29
Figure 2 : La règle de la proportionnalité.....	55
Figure 3 : Le modèle Demande-Ressource d'Emploi.....	85
Figure 4 : Modèle de recherche théorique .....	107
Figure 5: Graphique des interactions entre la justice interpersonnelle du groupe de travail, la réflexivité et l'identité du groupe.....	122
Figure 5 : Modèle de recherche théorique .....	133
Figure 6 : Résultats du MES pour le modèle de médiation .....	144

## LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1 : Définitions du comportement innovant .....	26
Tableau 2 : Les déterminants du comportement innovant à trois niveaux d'analyse .....	37
Tableau 3: Les principaux médiateurs de la justice organisationnelle en fonction du comportement innovant au travail .....	73
Tableau 4 : Moyenne, Ecart type et inter corrélations .....	117
Tableau 5 : Résultats de regression, pour une simple médiation .....	119
Tableau 6 : Les résultats de l'analyse de médiation modérée .....	121
Tableau 7 : Statistiques descriptives et inter corrélations entre les variables.....	142
Tableau 8 : Les indices d'ajustement .....	143
Tableau 9 : Effets indirects.....	146

# ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaires de recherche .....

# Annexe 1

## Etude 1

### *Justice interpersonnelle du groupe*

1. Les membres de mon groupe de travail me traitent avec gentillesse et considération.
2. Les membres de mon groupe de travail font en sorte de me traiter de manière sincère.
3. Les membres de mon groupe de travail me traitent avec respect.
4. Les membres de mon groupe de travail s'abstiennent de commentaires ou remarques déplacées.

### *Réflexivité du groupe*

1. Dans mon groupe de travail, je discute souvent avec les autres membres de l'efficacité de mon travail.
2. Dans mon groupe de travail, les méthodes que j'utilise pour que le travail soit fait sont souvent discutées.
3. Dans mon groupe de travail, je vérifie souvent mes approches pour que le travail soit fait.
4. Dans mon groupe de travail, je discute souvent ma manière de communication en tant que membre du groupe.
5. Dans mon groupe de travail, je vérifie fréquemment la pertinence de mes objectifs.
6. Dans mon groupe de travail, on évalue de manière critique les faiblesses potentielles de ce qui est fait.

### ***Identification au groupe***

1. Lorsque quelqu'un critique mon groupe de travail, je le prends comme une insulte personnelle.
2. Lorsque je parle de mon groupe de travail, je dis souvent « nous » plutôt qu' « ils ».
3. Je m'intéresse à ce que les autres pensent du groupe de travail pour lequel je travaille.
4. Je vois le succès de mon groupe de travail comme mon propre succès.
5. Lorsque quelqu'un vante mon groupe de travail, je le prends comme un compliment personnel.
6. Si une histoire dans les médias critique mon groupe de travail, je me sentrais embarrassé.

### ***Comportement innovant***

1. Je fais attention aux problèmes qui ne font pas partie de mon travail quotidien.
2. Je cherche des opportunités pour améliorer les choses.
3. Je prends en considération les opportunités innovantes.
4. Je me demande comment les choses peuvent être améliorées.
5. J'explore de nouveaux produits ou services.
6. J'aspire à de nouvelles méthodes, techniques ou instruments de travail.
7. Je génère des solutions originales aux problèmes.
8. Je crée de nouvelles idées.
9. Je trouve de nouvelles approches pour exécuter les tâches.
10. Je mobilise du soutien pour les idées innovantes.
11. J'obtiens des accords pour les idées innovantes.
12. Je rends les membres importants de l'organisation plus enthousiastes pour les idées innovantes.

13. Je tente de convaincre les gens pour soutenir une idée innovante.
14. Je transforme les idées innovantes en applications utiles.
15. J'introduis systématiquement des idées innovantes dans les pratiques de travail.
16. Je contribue à la mise en œuvre des idées nouvelles.
17. Je fais l'effort dans le développement de nouvelles choses.

## **Etude 2**

### ***Justice interpersonnelle du groupe***

1. Les membres de mon groupe de travail me traitent avec gentillesse et considération.
2. Les membres de mon groupe de travail font en sorte de me traiter de manière sincère.
3. Les membres de mon groupe de travail me traitent avec respect.
4. Les membres de mon groupe de travail s'abstiennent de commentaires ou remarques déplacées.

### ***Identification au groupe***

1. Quand quelqu'un critique mon équipe, je le ressens comme une insulte personnelle.
2. Ce que les autres pensent de mon équipe m'intéresse beaucoup.
3. Quand je parle de mon équipe, je dis généralement "nous" plutôt que "ils".
4. Les succès de mon équipe sont mes succès.
5. Quand quelqu'un fait l'éloge de mon équipe, je le ressens comme un compliment personnel.

### ***Engagement collectif au travail***

#### ***Vigueur du travail en groupe***

1. Pendant la tâche, mon groupe de travail se sent plein d'énergie.
2. Mon groupe de travail se sent très persévérant durant la tâche.
3. Mon groupe de travail se sent fort et vigoureux durant la tâche.

#### ***Dévouement en groupe***

1. Mon groupe de travail est enthousiaste à la tâche.
2. Mon groupe de travail a plaisir à faire la tâche.

3. Mon groupe se sent très motivé pour faire un bon travail.

*Absorption du travail du groupe*

1. Quand mon groupe travaille, nous oublions tout autour de nous.

2. Le temps passe vite lorsque mon groupe travaille.

3. Mon groupe se sent heureux lorsque nous sommes absorbés par la tâche.

***Comportement innovant au travail***

1. Dans le cadre de ces travaux, je recherche des nouvelles technologies, processus, techniques ou idées.

2. Dans le cadre de ces travaux, je génère des idées créatives.

3. Dans le cadre de ces travaux, je fais la promotion de mes idées et je les défend.

4. Dans le cadre de ces travaux, je développe des plans et plannings adéquats pour la mise en œuvre de ces idées.

5. Dans le cadre de ces travaux, je suis innovant.