

Université de Montréal

**L'effet du leadership d'habilitation sur les comportements innovateurs des travailleurs : le rôle médiateur de l'habilitation psychologique et de l'engagement organisationnel affectif**

Par Kézia Mamena YAO KOMISSA

École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorales  
en vue de l'obtention du grade de Maîtrise  
en Relations Industrielles

Novembre 2018

© Kézia Mamena YAO KOMISSA, 2018

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :

**L'effet du leadership d'habilitation sur les comportements innovateurs des travailleurs : le rôle médiateur de l'habilitation psychologique et de l'engagement organisationnel affectif**

Présenté par :  
**Kézia Mamena YAO KOMISSA**

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Philippe Barré  
Président-rapporteur

Marie-Claude Gaudet  
Directrice de recherche

Vincent Rousseau  
Membre du jury

## Résumé

La présente recherche a comme premier objectif d'étudier l'effet du leadership d'habilitation sur les comportements innovateurs des travailleurs. Le leadership d'habilitation, réfère aux comportements que les leaders devraient adopter envers les employés afin de leur déléguer de l'autorité, de promouvoir leur prise de décision autonome, de leur partager l'information et de faire du coaching (Sharma et Kirkman, 2015). Les comportements innovateurs, quant à eux, font références à la création intentionnelle, l'introduction et l'application de nouvelles idées dans son travail, son équipe ou son organisation afin de bénéficier des performances de son travail, de son groupe ou encore de son organisation (Janssen, 2000). Le second objectif de cette recherche est d'étudier l'effet médiateur de l'habilitation psychologique et de l'engagement organisationnel affectif dans la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs. À ce jour, peu d'études ont examiné la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs. Notre étude viendra donc cerner un phénomène rarement expliqué et compris. Nous visons à approfondir les connaissances sur le présent sujet dans le but de combler un vide dans la littérature et aider les entreprises à performer en matière d'innovation.

Pour étudier ce sujet de recherche, nous avons distribué des questionnaires auprès de 244 participants de cinq entreprises qui opèrent dans le secteur de la fabrication métallique industrielle (FMI) au Québec. Ce questionnaire a été élaboré par une équipe de chercheurs dirigée par la professeure Marie-Claude Gaudet. Nous avons effectué des analyses descriptives et des analyses bivariées en préliminaire et la vérification des hypothèses s'est faite par des analyses d'équations structurelles. En conclusion, nous avons trouvé que le leadership d'habilitation n'influence les comportements innovateurs des employés que si ces derniers sont habilités psychologiquement. À cet effet, les superviseurs devront accorder beaucoup d'attention à l'environnement psychosocial de travail dans lequel leurs employés évoluent. Enfin, nous avons pu acquérir une meilleure compréhension de la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs et ainsi offrir des réponses que les entreprises et les chercheurs pourront utiliser pour améliorer leurs connaissances.

**Mots clés :** leadership d’habilitation, comportements innovateurs, l’habilitation psychologique, l’engagement organisationnel affectif.

## Abstract

The first objective of this research is to study the effect of the empowering leadership on the innovative work behaviors. The concept of empowering leadership, as considered here, refers to the behaviors that leaders should adopt towards employees to delegate authority to them, to promote their autonomous decision-making, to share information and to coaching them (Sharma et Kirkman, 2015). Innovative work behaviors, meanwhile, refer to the intentional creation, introduction and application of new ideas within a work role, group or organization, to benefit role performance, the group, or the organization (Janssen, 2000). The second objective of this research is to study the mediating effects of psychological empowerment and affective commitment in the relationship between empowering leadership and innovative work behaviors. To date, few studies have examined the relationship between empowering leadership and the innovation work behaviors. Our study will, therefore, identify a phenomenon that is rarely explained and understood. We aim to deepen our knowledge on this topic to fill a gap in the literature and help companies to perform.

To study this research topic, we distributed questionnaires to 244 participants from five companies operating in the industrial metal manufacturing (IMM) sector in Quebec. This questionnaire was developed by a team of researchers led by my research professor Marie-Claude Gaudet. We performed descriptive analyzes and bivariate analyzes as a preliminary, and the hypothesis testing was done through structural equation analyzes. In conclusion, empowering leadership influences employees' innovative work behaviors only if they are psychologically empowered. To this end, supervisors will have to pay a lot of attention to the psychosocial work environment in which their employees are evolving. Finally, we gained a better understanding of the relationship between empowering leadership and innovative work behaviors, and thus provides answers for companies and researchers can use to improve their knowledge.

**Keywords:** empowering leadership, innovative work behaviors, psychological empowerment, affective commitment.

## Table des matières

Résumé.....	i
Abstract.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures.....	ix
Remerciements.....	x
Introduction.....	11
Chapitre 1 : Cadre théorique.....	18
1 L'innovation.....	18
1.1 Le comportement innovateur.....	22
1.1.1 Définition du comportement innovateur.....	22
1.1.2 L'innovation versus la créativité.....	23
1.1.3 Les dimensions et la mesure du comportement innovateur.....	29
1.2 Les antécédents du comportement innovateur.....	34
1.2.1 Les caractéristiques d'emploi.....	36
1.2.2 La motivation.....	36
1.2.3 Les facteurs contextuels.....	37
1.2.4 Les caractéristiques individuelles.....	38
1.2.5 Le contrat psychologique.....	38
2 Le leadership d'habilitation.....	41
2.1 Les définitions de l'habilitation.....	41
2.1.1 L'habilitation selon la perspective relationnelle.....	42
2.1.2 L'habilitation selon la perspective motivationnelle.....	44
2.2 Définition du leadership d'habilitation.....	46

2.3	Les comportements du leadership d’habilitation .....	46
2.4	Distinctions avec les concepts similaires .....	57
2.5	Les résultantes du leadership d’habilitation.....	59
3	L’habilitation psychologique .....	63
3.1	Définition de l’habilitation psychologique .....	63
3.2	Lien entre le leadership d’habilitation et l’habilitation psychologique.....	66
3.3	Lien entre l’habilitation psychologique et les comportements innovateurs .....	67
4	L’engagement organisationnel affectif .....	70
4.1	Définition de l’engagement organisationnel .....	70
4.1.1	L’engagement continu.....	74
4.1.2	L’engagement normatif.....	75
4.1.3	L’engagement affectif.....	75
4.2	Lien entre le leadership d’habilitation et l’engagement organisationnel affectif.....	77
4.3	Lien entre l’engagement organisationnel affectif et les comportements innovateurs .....	77
Chapitre 2 : Modèle de recherche et hypothèses de recherches.....		79
2.1	Problématique .....	79
2.2	Modèle de recherche .....	82
2.3	Cadre théorique : La théorie de l’échange social .....	85
2.4	Hypothèses de recherche.....	87
Chapitre 3 : La méthodologie de recherche .....		92
3.1	Devis de recherche et outil de mesure.....	92
3.2	Déroulement de la recherche.....	94
3.3	Description de l’échantillon.....	95
3.3.1	Contexte organisationnel.....	95
3.3.2	Données sociodémographiques.....	95

3.4	Mesure des variables.....	97
3.4.1	La variable indépendante : le leadership d’habilitation .....	97
3.4.2	La variable dépendante : les comportements innovateurs.....	98
3.4.3	Les variables médiatrices : l’habilitation psychologique et l’engagement affectif.....	99
3.4.4	Les variables de contrôle.....	100
3.5	Considérations éthiques .....	101
3.6	Plan d’analyse .....	101
3.6.1	Les analyses préliminaires .....	101
3.6.2	Vérifications des hypothèses.....	103
Chapitre 4 : Résultats.....		105
4.1	Résultats des analyses préliminaires .....	105
4.1.1	Résultats des analyses de fidélité .....	105
4.1.2	Résultats des analyses descriptives .....	107
4.1.3	Résultats des analyses bivariées.....	109
4.1.4	Résultats des analyses factorielles confirmatoires (AFC).....	110
4.2	Résultats des analyses d’équations structurelles .....	117
4.2.1	Vérification des hypothèses de relation et des variables de contrôle .....	117
4.2.2	Vérifications des hypothèses de médiation .....	121
Chapitre 5 : Discussion .....		124
5.1	Interprétation des résultats des analyses .....	124
5.1.1	Les résultats concernant les hypothèses de relation .....	124
5.1.2	Les résultats concernant les hypothèses de médiation .....	127
5.1.3	Les résultats concernant les variables de contrôle .....	128
5.2	Les implications de la recherche.....	129
5.2.1	Les implications théoriques .....	129

5.2.2	Les implications pratiques .....	130
5.3	Les limites et les forces de la recherche.....	133
5.4	Les recherches futures.....	133
	Conclusion .....	135
	Références.....	138

## Liste des tableaux

TABLEAU 1 : AUTRES MODÈLES ET THÉORIES DE CRÉATIVITÉ ET D'INNOVATION ORGANISATIONNELLES .....	24
TABLEAU 2 : DÉFINITIONS, DIMENSIONS, ET INSTRUMENTS DE MESURE DES COMPORTEMENTS INNOVATEURS (1994-2010).....	31
TABLEAU 3 : LES ANTÉCÉDENTS DU COMPORTEMENT INNOVATEUR .....	34
TABLEAU 4 : DIMENSIONS ET INSTRUMENTS DE MESURE DU LEADERSHIP D'HABILITATION .....	50
TABLEAU 5 : ÉTUDES SUR LE LEADERSHIP D'HABILITATION, LA CRÉATIVITÉ ET LES COMPORTEMENTS INNOVATEURS	62
TABLEAU 6 : DÉFINITIONS DE L'ENGAGEMENT ET DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL.....	72
TABLEAU 7 : PRÉSENTATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....	87
TABLEAU 8 : PORTRAIT SOCIODÉMOGRAPHIQUE DE L'ÉCHANTILLON.....	96
TABLEAU 9 : LES INDICATEURS DU LEADERSHIP D'HABILITATION .....	97
TABLEAU 10 : LES INDICATEURS DES COMPORTEMENTS INNOVATEURS .....	98
TABLEAU 11 : LES INDICATEURS DE L'HABILITATION PSYCHOLOGIQUE .....	99
TABLEAU 12 : LES INDICATEURS DE L'ENGAGEMENT AFFECTIF .....	100
TABLEAU 13 : PROPORTION DU NIVEAU D'ÉDUCATION .....	106
TABLEAU 14 : COEFFICIENT DE COHÉRENCE INTERNE .....	107
TABLEAU 15 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES INDICATEURS DES VARIABLES À L'ÉTUDE .....	108
TABLEAU 16 : MATRICE DES CORRÉLATIONS DES VARIABLES .....	110
TABLEAU 17 : RÉCAPITULATIF DE FIT DE CHACUN DES MODÈLES .....	116
TABLEAU 18 : RÉSULTATS DES ANALYSES D'ÉQUATIONS STRUCTURELLES POUR TESTER LES HYPOTHÈSES DE RELATION .....	119
TABLEAU 19 : FIT DU MODÈLE STRUCTUREL .....	120
TABLEAU 20 : ANALYSE STRUCTURELLE CONCERNANT L'EFFET MÉDIATEUR DE L'HABILITATION PSYCHOLOGIQUE ET L'ENGAGEMENT AFFECTIF DANS LA RELATION ENTRE LE LEADERSHIP D'HABILITATION ET LES COMPORTEMENTS INNOVATEURS.....	123

## Liste des figures

FIGURE 1: MODÈLE COMPONENTIEL DE CRÉATIVITÉ ET D'INNOVATION ORGANISATIONNELLE .....	26
FIGURE 2: MODÈLE DES ANTÉCÉDENTS DE L'INNOVATION.....	35
FIGURE 3: REPRÉSENTATION SCHÉMATIQUE DU MODÈLE DE RECHERCHE .....	83
FIGURE 4 : MODÈLE 1.....	113
FIGURE 5 : MODÈLE 2.....	114
FIGURE 6 : MODÈLE 3.....	114
FIGURE 7 : MODÈLE 4.....	115
FIGURE 8 : MODÈLE 5.....	116

## Remerciements

J'adresse mes sincères remerciements à ma professeure Marie-Claude Gaudet et à toutes les personnes qui par leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions.

J'exprime ma reconnaissance envers ma famille (mes parents, mes frères, mon pasteur et mon fiancé), mes amis et mes collègues qui m'ont apporté leur support moral et intellectuel tout au long de ma démarche.

Je remercie également les membres du jury, Monsieur Vincent Rousseau, et Monsieur Philippe Barré qui ont évalué mon travail et donné des conseils pour son amélioration.

Merci à toutes personnes qui ont accepté de compléter les questionnaires distribués et à Xavier Parent-Rochelleau et à Nicolas Turcotte-Légaré qui nous ont aidé à avancer dans nos analyses. Leur soutien et leur aide étaient nécessaires à la réalisation de ce présent mémoire.

Un grand merci à ma grande amie Amal Benkarim pour ses encouragements qui ont contribué à la réalisation de ce travail, de loin comme de près.

Emmanuel, mon fidèle ami, comme toujours tu as été le premier à croire à moi. Prise par la main, tu m'as accompagnée, soutenue et ensemble nous avons affronté tous les obstacles qui se sont présentés sur ce parcours. À toi l'oscar des remerciements. Tu es merveilleux, je t'aime.

## Introduction

Les progrès actuels connus dans des domaines particuliers tels que la médecine, la sociologie, l'éducation, la psychologie, les sciences administratives, la communication, l'anthropologie et surtout la prospérité économique sont attribués à l'innovation et à la créativité (Schumpeter, 1947a; West et Altink, 1996). De plus, de nouvelles contraintes d'ordre économique, structurel et social imposent des changements innovants non seulement au niveau individuel, mais aussi au niveau organisationnel pour les entreprises qui y font face (West et Altink, 1996). En effet, force est de constater que des facteurs tels que la concurrence (aussi bien sur le plan national qu'international), les modifications des réglementations gouvernementales et les changements rapides des conditions des marchés exigent une innovation constante et visionnaire de la part des organisations (Amabile, 1988b). Zaltman, Duncan et Holbeck (1973) soutiennent que l'importance des nouvelles idées ne peut pas être exagérée puisque ces dernières et leur mise en œuvre pratiques ou encore les nouveaux produits qui en découlent sont au cœur du changement social (Zaltman, Duncan et Holbeck, 1973).

Le terme « innovation » est un terme commun concernant tous les changements économiques et financiers (développement de nouveaux services, produits, marchés, procédures, affaires etc.) (Carayannis, 2013). Nous comprenons pourquoi ce sujet a suscité autant d'intérêt dans le milieu de la recherche organisationnelle depuis un peu plus de deux décennies maintenant. Aujourd'hui il est difficile, voire impossible, d'accepter l'idée selon laquelle les organisations actuelles peuvent survivre sans innover. Toute organisation aspire à être performante. Des études ont effectivement démontré que l'innovation offrait bien le potentiel d'améliorer les performances des organisations (Amabile, 1988b; Becheikh, Landry et Amara, 2006; Damanpour, 1991; Gaia Rubera et Kirca, 2012; Gerard J. Tellis, Jaideep C. Prabhu et Chandy, 2009; Hülsheger, Anderson et Salgado, 2009; Srinivasan, Pauwels, Silva-Risso et Hanssens, 2009; Talukder, 2016). Elle couvre principalement trois niveaux d'analyse dans la littérature. Il s'agit du niveau individuel, le groupe et l'organisation.

Au niveau organisationnel, différents types d'innovation peuvent être adoptés, tels qu'un nouveau produit, processus, dispositif, système, programme, service ou encore une nouvelle politique (Damanpour, 1991). Damanpour (1991) ainsi que Ettlé, Bridges et O'Keefe (1984)

finissent par définir l'innovation organisationnelle comme étant le taux d'adoption d'innovations, c'est-à-dire le nombre d'innovations adoptées dans un délai donné par une organisation. L'importance de ce taux a été justifiée bien plus tôt par Schumpeter (1947) parce qu'il donnerait la possibilité aux organisations d'acquiescer une position de quasi-monopole temporaire qui leur permettrait d'extraire leurs rentes (Schumpeter, 1947a). Cette position aura donc un impact certain sur la valeur de l'organisation, ce qui fera d'elle une organisation performante (Gaia Rubera et Kirca, 2012).

Au niveau de l'équipe, il ne suffit pas d'avoir uniquement les meilleures compétences au sein de son groupe pour espérer innover. Comme West (2012) l'explique, les membres des équipes ont besoin d'arriver à un niveau simultané de compréhension de leurs capacités et des méthodes de travail demandées, dans un premier temps, pour ensuite développer des approches de travail qui vont déboucher sur différents stades de l'innovation (West, 2012). Pour ce faire, il serait important de fournir une vision claire et établie, des objectifs motivants et interdépendants, un niveau de soutien élevé, une surveillance des performances mutuelles, une participation aux prises de décision et, enfin, une ouverture à la nouveauté par une exposition à de nouvelles informations, à de nouveaux points de vue, etc.(Hülshager et al., 2009)

Toutefois, les bénéfices des résultats de performance dépendent grandement de l'acceptation de l'innovation au niveau individuel (Talukder, 2014). Et, les actions individuelles sont d'une importance capitale pour une amélioration des résultats organisationnels et une innovation continue (De Jong et Den Hartog, 2010). En outre, les défis que les organisations doivent relever (faire face aux environnements incertains et dynamiques, par exemple) sont d'une telle envergure qu'elles se voient obligées de compter de plus en plus sur les capacités novatrices de leurs employés afin d'entretenir et d'améliorer leur compétitivité et leur efficacité (Anderson, De Dreu et Nijstad, 2004). C'est dans cette perspective que des chercheurs en comportement organisationnel se sont lancés sur les pistes de l'impact de certains facteurs personnels et situationnels sur l'adoption de comportements innovateurs au travail (par exemple Hammond, Neff, Farr, Schwall et Zhao, 2011). Les comportements innovateurs réfèrent aux nouvelles idées utiles qui sont générées intentionnellement, qui sont promues et surtout mises en œuvre afin de développer la performance du travailleur, de l'équipe ou de l'organisation (Farr et Ford, 1990; Janssen, 2000; West et Farr, 1989).

Aujourd'hui, les résultats de ces études sont importants pour le secteur de l'industrie manufacturière québécoise et plus particulièrement pour le sous-secteur manufacturier qui nous intéresse dans le présent mémoire, soit celui de la fabrication métallique industrielle (FMI). La FMI est composée de trois sous catégories<sup>1</sup> : la fabrication de produits métalliques, la fabrication de machines et la fabrication de matériel de transports excluant la fabrication de produits aérospatiaux et leurs pièces. Elle compte environ 84.000 travailleurs, soit près de 20% de l'ensemble de la main d'œuvre du secteur manufacturier québécois et a généré près de 20.8 milliards de dollars en 2015<sup>2</sup>. La particularité de ce secteur est qu'il a un niveau limité d'automatisation et de standardisation des opérations en raison de la nature « sur mesure » de la production. Par conséquent, la productivité repose beaucoup plus sur le savoir-faire et le rendement des travailleurs que sur la performance de la machinerie (Langevin et Leblanc, 2014). En plus des problèmes propres au secteur, la FMI fait face à d'autres défis de taille. Elle a de la difficulté à attirer, recruter et à retenir une main d'œuvre spécialisée, et ce, notamment en raison du faible nombre de personnes diplômées dans les programmes desservant la FMI et du fait que les anciens sont prêts à partir pour leur retraite, et ce, en plus des problèmes de productivité et de performance (besoins constants d'innovations, coûts de main-d'œuvre élevés, productivité au travail inférieure à celle des autres provinces canadiennes) (Langevin et Leblanc, 2014). De surcroît, le Comité sectoriel de la main d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle (PERFORM), dans son rapport de 2014, faisait mention de la hausse des volumes d'affaires, des changements dans les habitudes des clients, de la hausse du dollar canadien (à cette époque) et des coûts des transports comme éléments problématiques dans ce secteur. Alors, face à ces défis, l'idée d'avoir des travailleurs et des équipes de travail démontrant des comportements innovants prend tout son sens si nous voulons voir les entreprises de ce secteur obtenir un niveau plus élevé en productivité, en performance, en attraction et en rétention de ses travailleurs.

Plusieurs chercheurs avancent que le style de direction du leader joue un rôle incontournable dans l'adoption du comportement innovateur recherché chez le travailleur (Anderson, Potočnik et Zhou, 2014; Chen, Sharma, Edinger, Shapiro et Farh, 2011; Choi, Kim, Ullah et Kang, 2016; Hackman, 1992; Hammond et al., 2011; Rosing, Frese et Bausch, 2011; Sharma et Kirkman,

---

<sup>1</sup> Comité PERFORM. (2014). Repéré à : <http://www.comiteperform.ca/IMG/pdf/-4.pdf>

<sup>2</sup> Comité PERFORM. (2016). Repéré à : <http://www.comiteperform.ca/-L-industrie->

2015; Somech, 2006). Le leadership se définit comme le processus qui permet « d'influencer et de faciliter les efforts individuels et collectifs en vue d'atteindre des objectifs communs » (Yukl, 2012, p. 66 traduction libre). Nous comprenons donc que certaines caractéristiques du comportement du leader sont effectivement en mesure d'influencer positivement ou non l'adoption d'un comportement chez un travailleur. Les recherches qui se sont intéressées à la relation entre les comportements des leaders et l'innovation ou les comportements innovateurs ont examiné, entre autres, les effets du leadership transformationnel, ceux du leadership participatif et ceux de la relation superviseur-supervisé (*leader-member exchange* ou LMX). Les résultats indiquent que le leadership transformationnel est positivement lié à la créativité des travailleurs (Shin et Zhou, 2003), qu'il existe une association positive entre le leadership participatif et les comportements innovateurs des employés (Axtell et al., 2000; Odoardi, Montani, Boudrias et Battistelli, 2015) et enfin, que l'existence d'une relation de grande qualité entre un leader et son employé (LMX) a un impact positif sur l'adoption d'un comportement innovateur chez ce dernier (Janssen et Van Yperen, 2004). Au cours des dernières décennies, le leadership d'habilitation a fait son apparition dans la recherche scientifique. Il découle du concept de l'habilitation (« *empowerment* ») qui réfère à l'amélioration ou au renforcement de l'autonomie des travailleurs, à l'augmentation de leur niveau de participation et à l'influence de ces travailleurs dans les prises de décisions des dirigeants (Wall, Wood et Leach, 2004). Le leadership d'habilitation semble avoir un impact important dans l'amélioration des attitudes et des comportements chez les employés (Amundsen et Martinsen, 2015). Il se caractérise par des comportements de leadership favorisant l'autonomie des employés, le *self-leadership*, la délégation, la participation aux prises de décisions. Il s'agit d'un véritable partage du pouvoir avec les employés afin qu'ils soient motivés à accomplir leurs tâches de travail (Conger et Kanungo, 1988; Thomas et Velthouse, 1990). En réponse à un tel pouvoir perçu, les employés sont prêts à faire des efforts supplémentaires volontairement afin d'améliorer les résultats globaux de performance de leur organisation (Auh, Menguc et Jung, 2014). Chen et al. (2011) ont démontré que le comportement d'habilitation d'un leader engendrait des comportements innovateurs au niveau des équipes de travail.

Toutefois, les mécanismes intermédiaires explicatifs de la relation existante entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs sont très peu connus. À ce jour, les recherches parcourues convergent vers l'idée que deux mécanismes psychologiques seraient susceptibles

d'intervenir dans cette relation et agiraient comme variables médiatrices. Il s'agit de l'habilitation psychologique et de l'engagement affectif. L'habilitation psychologique est un processus habilitant qui améliore l'initiation et la persistance d'une tâche chez un travailleur (Conger et Kanungo, 1988). Ce processus amène le travailleur à souhaiter être capable ou alors à se sentir capable d'accomplir sa tâche de travail (Spreitzer, 1995b). L'engagement affectif, quant à lui, est l'identification ou encore l'attachement émotionnel que le travailleur a vis-à-vis de son organisation (Meyer et Allen, 1991). Ces deux états psychologiques seraient susceptibles d'influencer la volonté des employés à contribuer d'une façon ou d'une autre en s'engageant dans des comportements qui contribueraient positivement à leur équipe et à leur organisation (Chen et al., 2011).

Le premier objectif de cette étude est d'examiner la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs. Le deuxième objectif de cette étude est de vérifier l'effet médiateur que peut exercer, d'une part, l'habilitation psychologique et, d'autre part, l'engagement organisationnel affectif dans la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs. L'examen de ces effets médiateurs nous permettra d'avoir une compréhension plus approfondie des mécanismes psychologiques expliquant la relation entre le leadership d'habilitation et l'adoption de comportements innovateurs. Cette idée est soutenue par la théorie de l'échange social<sup>3</sup> (Blau, 1964) qui veut qu'en guise de réciprocité (Gouldner, 1960), les employés se sentent « obligés » d'adopter le comportement qui leur est attendu. L'habilitation psychologique et l'engagement affectif sont susceptibles de jouer un rôle très important puisqu'ils constituent ces états psychologiques capables d'expliquer la volonté d'adopter un comportement (Chen et al., 2011). Ces deux variables ont déjà fait l'objet d'étude par Chen et al. (2011) quant à leurs rôles médiateurs dans la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs. En outre, cette étude a été la seule à avoir effectué l'analyse de l'effet du leadership d'habilitation sur les comportements innovateurs des travailleurs, au niveau de l'équipe, par l'action médiatrice simultanée de l'habilitation psychologique et de l'engagement organisationnel affectif. Elle a été effectuée auprès d'une population universitaire américaine et chinoise (étudiants, leaders et employés). Notre but sera d'examiner ces relations non pas auprès d'une population universitaire (comme nos prédécesseurs), mais plutôt auprès

---

<sup>3</sup> Développée plus loin dans l'objet du cadre théorique.

d'un échantillon de travailleurs du secteur québécois de la fabrication métallique industrielle (FMI).

Ainsi notre étude vise à répondre aux questions de recherche suivantes :

- 1) La première question se formule ainsi : *Quelle est l'influence du leadership d'habilitation sur les comportements innovateurs des travailleurs?*
- 2) La deuxième question inclut l'effet médiateur de l'habilitation psychologique : *L'habilitation psychologique exerce-t-elle un rôle médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs des travailleurs?*
- 3) La dernière question prendra en considération l'effet médiateur de l'engagement affectif et est formulée comme suit : *L'engagement affectif exerce-t-il un rôle médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs des travailleurs?*

Nous visons ainsi à étudier l'effet du leadership d'habilitation sur les comportements innovateurs des travailleurs tout en prenant en considération l'effet de l'habilitation psychologique et l'engagement affectif. Notre recension d'études nous a permis de constater que les chercheurs se sont plus attardés à la compréhension des effets du leadership d'habilitation sur la créativité des travailleurs, au niveau individuel, par des mécanismes explicatifs tels que l'habilitation psychologique (Zhang et Bartol, 2010), l'engagement au processus de créativité (Harris, Li, Boswell, Zhang et Xie, 2014; Zhang et Bartol, 2010), la motivation intrinsèque (Hon et Chan, 2013; Zhang et Bartol, 2010), l'auto-efficacité créative (Zhang et Zhou, 2014) et le *self-leadership* (Amundsen et Martinsen, 2015). Bien entendu, des études se sont intéressées à l'influence de l'habilitation psychologique sur les comportements innovateurs d'une part (entre autres, l'étude de Lari, Shekari et Safizadeh, 2012) et à celle de l'engagement affectif sur les comportements innovateurs d'autre part (par exemple Chughtai, 2013; Jafri, 2010; Xerri et Brunetto, 2013). Nous considérons donc qu'il est pertinent d'approfondir nos connaissances sur ce sujet afin de combler ce « vide » constaté au niveau de la littérature. Ainsi, nous estimons que les résultats de notre étude pourront contribuer à faire avancer les connaissances en sciences organisationnelles en général et sur les comportements innovateurs individuels en particulier.

Cela nous permet de cerner un phénomène qui est, jusqu'à présent, peu étudié dans le champ des relations industrielles et combler ainsi un manque dans la littérature.

Le présent mémoire est divisé en cinq chapitres en plus de l'introduction et la conclusion. Le premier chapitre présentera une synthèse de littérature sur les variables à l'étude. Nous définissons le leadership d'habilitation, les comportements innovateurs, l'habilitation psychologique et l'engagement organisationnel affectif. Nous présentons leurs antécédents, résultantes et les liens qui existent entre elles. Le deuxième chapitre servira à présenter la problématique, le modèle de recherche, le cadre théorique et les hypothèses de recherche. Le chapitre trois aura pour objectif d'exposer la méthodologie de la recherche à savoir le devis de recherche, le déroulement de la recherche et les caractéristiques des participants choisis. Nous précisons le matériel utilisé pour la mesure de chacune des variables, les considérations éthiques et le plan d'analyse des résultats. Le quatrième chapitre présentera les résultats que nous avons obtenus suite aux analyses préliminaires (fidélité, descriptives, bivariées), aux analyses factorielles confirmatoires, aux analyses d'équations structurelles et aux analyses de rééchantillonnage avec remise (Preacher et Hayes, 2008) qui nous permettront de vérifier nos hypothèses de recherche. Finalement, le dernier chapitre est une discussion des résultats que nous avons obtenus où nous aborderons les apports, les limites et les pistes de recherches futures.

## **Chapitre 1 : Cadre théorique**

Le présent chapitre vise à présenter l'état des connaissances scientifiques permettant de définir les concepts mis en relation dans cette étude. Les variables suivantes seront définies tout en présentant un bilan des recherches sur les relations existantes entre elles : les comportements innovateurs, le leadership d'habilitation, l'habilitation psychologique et l'engagement organisationnel.

### **1 L'innovation**

Dans cette section, une présentation générale de l'innovation sera abordée dans un premier temps. Ensuite nous définirons le comportement innovateur et présenterons ses dimensions. La dernière partie servira à présenter les antécédents de ce concept.

Le terme « innovation » semble avoir été adopté de plusieurs manières selon le type et le niveau d'analyse auquel il était employé par les chercheurs et les praticiens de l'époque (par exemple, Gaia Rubera et Kirca, 2012; Mayrhofer, 2014; Talukder, 2014). Alors des chercheurs comme Damanpour (1987), par exemple, ont trouvé utile de distinguer deux types d'innovations afin d'apporter un meilleur éclaircissement quant à la définition que l'on pouvait lui donner. Il parle ainsi d'innovations techniques et d'innovations administratives.

Les innovations techniques sont définies comme celles qui se produisent dans les systèmes techniques d'une organisation et sont directement liées à l'activité principale de travail de l'organisation. Une innovation technique peut être la mise en œuvre d'une idée pour un nouveau produit ou un nouveau service ou l'introduction de nouveaux éléments dans les opérations de production ou de service d'une organisation (...) les innovations administratives sont définies comme celles qui se produisent dans le système social d'une organisation (...) la mise en place d'une nouvelle façon de recruter du personnel, d'allouer les ressources et de structurer les tâches, l'autorité et les récompenses. Elles comprennent les innovations dans la structure organisationnelle et dans la gestion des personnes (Damanpour, 1987, p. 677) [Traduction Libre].

Toutefois, cette définition de l'innovation est restée très générale et a nécessité une étude beaucoup plus approfondie afin de la rendre opérationnelle. West et Farr (1990), dans la quête de l'opérationnalisation d'une définition de l'innovation, sont arrivés à la définir comme étant :

L'introduction et l'application intentionnelles dans un rôle, un groupe ou une organisation, d'idées, de processus, de produits ou de procédures, nouveaux à l'unité d'adoption pertinente, conçus pour bénéficier de manière significative à l'individu, au groupe, à l'organisation ou à la société élargie (West et Farr, 1990, p. 9; traduction libre).

West et Altink (1996) relèvent quelques avantages de l'opérationnalisation de cette définition. Selon eux, l'innovation apporte un bénéfice malgré le changement auquel est confrontée l'organisation. Au-delà de la prospérité économique que l'innovation apporte, elle procure d'autres avantages comme la croissance personnelle, l'augmentation de la satisfaction, l'amélioration de la cohésion ou encore une meilleure communication interpersonnelle. Ensuite, cette introduction et application intentionnelles dépassent le cadre du bénéfice dont jouira l'individu, le groupe et l'organisation pour englober la société dans son ensemble. On ne parlera plus uniquement d'innovation face aux changements techniques, mais aussi d'innovation face aux changements dans l'administration ou dans les ressources humaines, par exemple (West et Altink, 1996). Puis, cette définition couvre un élément incontournable : la mise en application. Il n'y a pas d'innovation sans mise en œuvre de l'idée, du processus, du produit ou du service. Nous expliciterons cette proposition plus loin dans notre travail de recherche. Enfin, West et Altink (1996) expliquent que l'innovation serait différente de l'invention dans la mesure où l'idée, le processus, le produit ou le service n'ont pas besoin d'être nouveaux dans l'absolu, mais plutôt nouveaux pour l'unité qui l'adopterait. Toutefois, l'invention est une idée brillante, qui, lorsqu'elle s'incarne ou se réalise devient une innovation (Serieyx, 1987). Ou encore, l'invention est le point de départ (l'action ou le fait initial), la découverte d'un nouvel outil ou d'une nouvelle technique tandis que l'innovation est la mise en œuvre de l'invention (Schumpeter, 1947b). Avant de recevoir le titre de « brevet d'invention », l'invention doit satisfaire trois principaux critères (Huber, 1998), à savoir :

En plus d'être nouvelle pour l'inventeur lui-même, l'invention doit être *absolument nouvelle pour toute l'humanité* quand bien même une précédente invention ait été

découverte et soit restée secrète. L'inventeur est censé être au courant de tous les travaux déjà publiés.

L'invention doit être utile tout en ayant une *valeur ou un avantage économique*.

Elle doit être *incontestable* dans la mesure où elle n'est pas une application stricte de faits et de principes bien connus.

À titre d'exemple, le physicien, biologiste Alexander Fleming (prix Nobel en médecine en 1945) a inventé la pénicilline en 1928; il a fallu attendre 1941, afin de pallier les conséquences de la seconde guerre mondiale, pour rendre son utilisation effective en thérapie. Dès lors, elle est devenue une innovation.

Selon plusieurs spécialistes, l'innovation est désormais inévitable pour les entreprises qui veulent développer et maintenir un avantage compétitif ou gagner une entrée dans de nouveaux marchés (Brown et Eisenhardt, 1995). Elle est également présentée comme l'un des principaux facteurs de compétitivité internationale et aussi comme un facteur favorisant la productivité, la production et l'emploi des pays (Asheim et Isaksen, 1997). De manière générale, notre recension des écrits nous permet de constater que l'innovation est un véritable facteur de survie pour de nombreuses entreprises. En effet, la concurrence nationale et internationale, les changements des règlements gouvernementaux, et l'évolution rapide des conditions du marché exigent une innovation constante et visionnaire (Amabile, 1988b). Tous ces enjeux ont suscité un important intérêt chez de nombreux chercheurs et gestionnaires depuis plusieurs années. Parmi les premiers à s'être penchés sur le sujet, nous retenons les travaux de Joseph Schumpeter au début du 20e siècle. Les travaux de Schumpeter ont d'ailleurs largement inspiré la rédaction du *Manuel d'Oslo* (1992, 1997, 2005) élaboré par l'OCDE. Le Manuel d'Oslo est « la source internationale des principes directeurs en matière de collecte et d'utilisation d'information sur les activités d'innovation dans l'industrie »<sup>4</sup> dans les pays membres ainsi que les pays non-membres de l'OCDE. Ces principes directeurs permettent de mieux comprendre les procédés ou mécanismes de l'innovation (technologique de produit et de procédé –TPP-, non technologique) ainsi que son

---

<sup>4</sup> L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques. (2015). Manuel d'Oslo : Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique, 3è édition. Repéré à : <http://www.oecd.org/fr/sti/inno/manueldosloprincipesdirecteurspourlerecueiletinterpretationdesdonneesurlinnovation3eedition.htm>

impact d'un point de vue économique. L'innovation est la force motrice du développement économique et est définie comme étant une activité qui conduit à une nouvelle fonction de production ou à un nouveau produit (Schumpeter, 1947a; Schumpeter et Opie, 1934). Selon Schumpeter, les innovations faites par les entrepreneurs capitalistes assuraient des alternations cycliques entre les phases de prospérité et de récession qui, à leur tour, assuraient l'expansion économique de manière générale. Il est ainsi aisé de comprendre pourquoi ce sujet a fait couler beaucoup d'encre. Tout comme celle de Schumpeter, plusieurs autres définitions suggèrent que la valeur de l'innovation repose principalement sur sa contribution au profit. Pour d'autres auteurs, l'innovation n'assure pas seulement le développement économique global. Elle certifie aussi la richesse de ses émetteurs; mais n'oublions pas qu'elle n'est pas toujours rentable pour l'organisation (Kimberly, 1981). West et Farr, (1989) voit en elle une résultante avantageuse. C'est pourquoi ils l'ont considéré comme étant :

L'introduction intentionnelle et l'application de nouvelles idées, processus, produits, procédures dans le travail, l'équipe ou l'organisation dans l'unité d'adoption, afin de pouvoir bénéficier de manière significative de la performance du travail, de l'équipe, de l'organisation ou de la société dans son ensemble. (West et Farr, 1989, p.16) [Traduction libre].

De nos jours, l'un des meilleurs moyens par lequel les organisations peuvent devenir innovantes est de mettre l'accent sur la capacité à innover des employés, car l'innovation individuelle aide à obtenir un succès organisationnel (Amabile, 1988b; Axtell et al., 2000; De Jong et Den Hartog, 2007). Katz (1964) stipule que :

Les personnes ressources en matière d'innovation, de coopération spontanée, de comportement protecteur et créateur sont donc indispensables à la survie de l'organisation et de son efficacité. Une organisation qui dépend uniquement de ses plans de comportement prescrits est un système social très fragile (Katz, 1964, p.132) [Traduction libre].

Dans cet ordre d'idées, les travailleurs peuvent aider leurs organisations à améliorer leur performance, et ce, grâce à leurs aptitudes à produire des idées et à les utiliser comme base pour

générer de nouveaux et meilleurs produits, services et processus de travail (De Jong et Den Hartog, 2007).

Afin qu'il soit bien adapté à la fonction qu'on veut lui donner, le concept de l'innovation individuelle a été pensé de plusieurs manières : il a d'abord été considéré comme une caractéristique de la personnalité (Hurt, Joseph et Cook, 1977), puis comme une résultante des emplois qui ont des niveaux élevés de discrétion perçue (West, 1987). Janssen (2000), partant des travaux de ces prédécesseurs (Organ, 1988; Scott et Bruce, 1994; West et Farr, 1989), le conçoit comme un comportement. Nous nous basons sur cette conception aux fins de notre étude.

## **1.1 Le comportement innovateur**

Dans cette sous-section nous présenterons la définition du comportement innovateur et nous établirons la distinction entre l'innovation et la créativité. Enfin, les dimensions du comportement innovateur seront présentées.

### **1.1.1 Définition du comportement innovateur**

Le comportement innovateur de travail d'un individu a pour objectif « l'introduction intentionnelle dans son travail, d'idées nouvelles et utiles, des processus, des produits ou des procédures » (Farr et Ford, 1990, p.63) [Traduction libre]. Janssen (2000) définit le comportement innovateur comme : « La création intentionnelle, l'introduction et l'application de nouvelles idées dans son travail, son équipe ou son organisation afin de bénéficier des performances de son travail, de son groupe ou encore de son organisation » (Janssen, 2000, p.288) [Traduction libre]. Cette définition restreint le comportement innovateur à des efforts volontaires qui ont pour objectif de produire de véritables nouveaux résultats (Janssen, 2000). Puisqu'il s'agit d'efforts volontaires, ce comportement n'est pas nécessairement attendu dans le « rôle officiel » de l'individu en tant que salarié; il ne fait pas non plus l'objet d'une clause du contrat explicite pouvant exister entre le salarié et son organisation (Ramamoorthy, Flood, Slattery et Sardessai, 2005). Donc, de tels comportements pourraient être qualifiés de discrétionnaires, soit des comportements extra rôles qui ne sont pas formellement reconnus par le système organisationnel des récompenses (Janssen, 2000; Organ, 1988). Or, les comportements

extra-rôles<sup>5</sup> sont reconnus pour leur influence positive sur la performance individuelle et organisationnelle (Podsakoff, Whiting, Podsakoff et Blume, 2009). Alors, il est possible d'affirmer que le comportement innovateur est amené à produire une sorte de gain en raison de sa caractéristique de « mise en œuvre » qui est censée apporter des résultats d'innovations (De Jong et Den Hartog, 2010). Ces résultats pourraient inclure aussi bien un meilleur fonctionnement de l'organisation que des avantages socio-psychologiques (meilleure communication interpersonnelle, satisfaction au travail, meilleur équilibre entre les ressources du travailleur et les exigences perçues de l'emploi par exemple) pour les travailleurs individuels ou les équipes de travail (Janssen, 2000). Soulignons que cette caractéristique de « mise en œuvre » différencie le comportement innovateur de la notion de créativité (De Jong et Den Hartog, 2010), laquelle est présentée dans la section suivante.

### **1.1.2 L'innovation versus la créativité**

Est-ce que l'innovation est un autre nom pour la créativité dans les organisations? Avant de présenter les dimensions du comportement innovateur, nous pensons qu'il est important d'apporter un éclaircissement sur la différence existante entre l'innovation et la créativité.

Carl Rogers (1954) définit la créativité comme : « l'émergence en action d'un nouveau produit, d'une part, par l'unicité de l'individu et, d'autre part, par les matériaux, les événements, les personnes et les circonstances de sa vie. » (Rogers, 1954 cité dans West et Farr (1989), p.16), [Traduction libre]. La créativité implique ici l'unicité, l'originalité ou encore la singularité de l'individu qui fait éclore quelque chose de nouveau. La créativité est l'émergence, l'exploration, la génération des idées; tandis que l'innovation est plus spécifiquement conférée à leur mise en œuvre (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). La créativité peut être considérée comme un sous processus de l'innovation (Hülshager et al., 2009). En d'autres termes, elle réfère à la première étape du processus d'innovation (Anderson et al., 2004; Hammond et al., 2011). Cette proposition provient, entre autres, des travaux de Térésa Amabile, professeure en administration des affaires de la Harvard Business School. Cette dernière définit la créativité comme étant « la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un petit groupe d'individu travaillant

---

<sup>5</sup> Le concept de comportement extra-rôle est aussi retrouvé dans la littérature sous le terme de « comportement de citoyenneté organisationnelle » (Organ, 1988). Bien que différents et ayant très peu d'importance pour notre recherche, nous avons choisi de ne pas en discuter et de les considérer comme identiques.

ensemble » (Amabile, 1988b p. 126) [Traduction libre]. À l'image d'une maison en construction, les idées créatives représentent les fondations. À ce stade, les idées sont de toutes catégories : nouveaux produits, services, processus, procédures, politiques, etc.

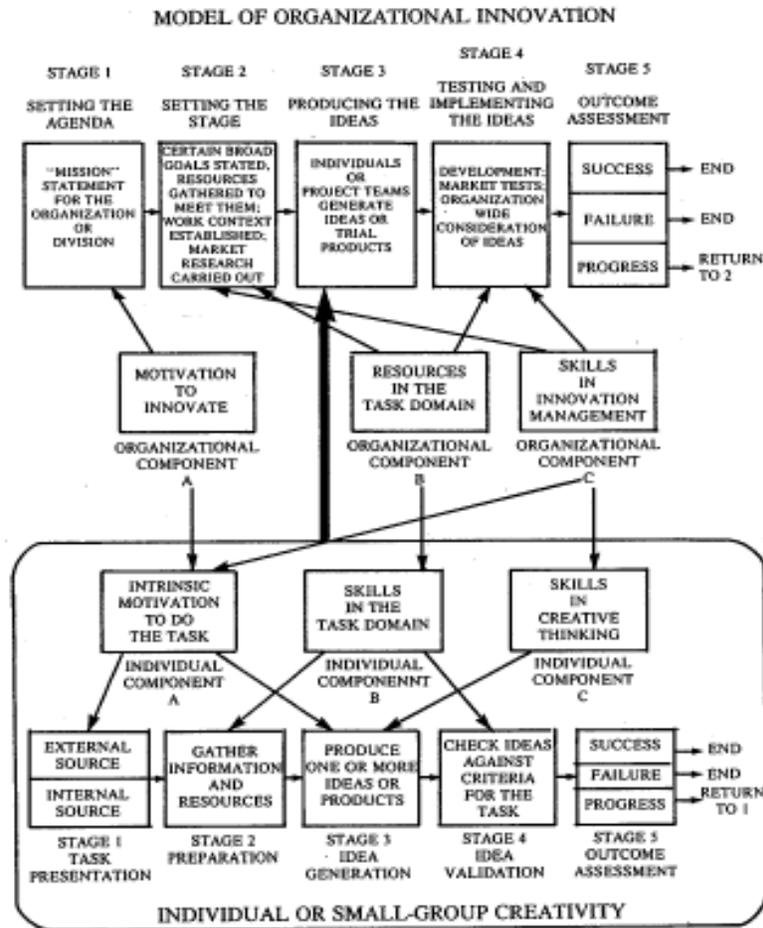
L'innovation représente alors la mise en œuvre réussie des idées créatives. Cette proposition est soutenue par un modèle interactionniste, soit le *Modèle componentiel de créativité et d'innovation organisationnelle* (Amabile, 1983; Amabile, 1988b) qui dépeint bien l'inclusion et l'impact du processus créatif individuel dans le processus global de l'innovation organisationnelle. Ce modèle constituerait, encore aujourd'hui, le principal cadre conceptuel de la recherche sur la créativité. C'est pourquoi nous le présenterons dans les prochaines lignes. Toutefois, il faut noter que d'autres modèles ont vu le jour depuis lors (voir Tableau 1). Il s'agit du modèle de la perspective interactionniste de la créativité organisationnelle (Woodman et al., 1993; Woodman et Schoenfeldt, 1990), le modèle individuel de l'action créative (Ford, 1996), le modèle quatre-facteurs (West, 1990) et la théorie ambidextre de l'innovation (Bledow, Frese, Anderson, Erez et Farr, 2009a, 2009b).

**Tableau 1 : Autres modèles et théories de créativité et d'innovation organisationnelles**

Auteurs	Description du modèle
<b>West (1990)</b>	<b>Le modèle en quatre facteurs</b> : Selon cette théorie, il faut quatre facteurs essentiels pour l'innovation au sein d'une équipe : la vision (compréhensive, évaluée et acceptée), la sécurité participative (proposition d'idées et solution sans jugements et critiques), l'orientation des tâches (débat et discussions stimulants) et le soutien perçu à l'innovation.
<b>Woodman, Sawyer et Griffin (1993)</b>	<b>Perspective interactionniste de la créativité organisationnelle</b> : La créativité est le résultat de l'interaction entre l'individu et sa situation de travail aux différents niveaux de l'organisation (individuel, équipe et organisationnel). Au niveau individuel, la créativité survient en fonction du style cognitif, de la personnalité, de la motivation et des influences sociales (les récompenses offertes) du travailleur. Au niveau de l'équipe, elle dépend par exemple des caractéristiques de l'équipe (la taille), les influences contextuelles (systèmes de récompenses). Au niveau organisationnel, l'innovation dépendra de la créativité individuelle et collective. La créativité est d'abord fonction d'une créativité de groupe (connaissances, motivation intrinsèque, influences sociales et contextuelles), qui elle-même, est fonction d'une créativité individuelle (conditions antécédentes de traits de personnalités, d'aptitudes créatives et d'un style cognitif)
<b>Ford (1996)</b>	<b>Modèle individuel de l'action créative</b> : La créativité est le

	<p>processus d'ajustement entre l'activité routinière et l'activité créative des travailleurs. La facilité ou l'aptitude à entreprendre une activité créative va dépendre des conséquences personnelles perçues qu'entraînerait cette activité créative comparativement aux conséquences qu'entraînerait plutôt une activité routinière. Les décisions prises par les travailleurs dépendront de trois facteurs présents dans un certain environnement social : (a) le processus du sens de leurs actions, (b) leur motivation à créer et (c) leurs connaissances et compétences créatives.</p>
<p><b>Bledow, Frese, Anderson, Erez et Farr (2009)</b></p>	<p><b>Théorie ambidextre de l'innovation</b> : Il s'agit de la théorie selon laquelle, l'organisation poursuit et concilie à la fois les activités d'exploration d'innovation et d'exploitation d'innovation afin de gérer des demandes (d'innovations) contradictoires à des niveaux différents de l'organisation. Les activités d'exploration sont celles qui se concentrent sur les compétences de l'organisation à innover (compétences technologiques ou marketing). Les activités d'exploitation, quant à elles, sont celles qui font référence à la conception, au développement et la mise sur le marché des produits/services.</p>

Le modèle componentiel contient toutes les composantes sociales et psychologiques essentielles qui permettent à une personne (ou une petite équipe) d'être créative et, par extension, à une organisation d'être innovante dans le secteur dans lequel elle évolue (voir figure 1).



**Figure 1: Modèle componentiel de créativité et d'innovation organisationnelle**  
Tiré d'Amabile (1988 p.152)

Ce modèle fait ressortir quatre composantes majeures (intrinsèques et extrinsèques) de la créativité individuelle (Amabile, 1988b). Il s'agit :

**Des compétences liées au domaine.** Elles comprennent les connaissances factuelles, les savoir-faire techniques et les talents spécifiques liés au domaine en question. Ces compétences sont la base de la créativité puisqu'elles représentent la première ligne directrice pour résoudre un problème ou une tâche donnée.

**Des compétences liées à la créativité.** Il s'agit ici de développer un style cognitif favorable à la prise en considération de nouvelles perspectives sur les problèmes; une connaissance heuristique (opération mentale, rapide et intuitive) pour générer de nouvelles idées; et un style de travail

propice à la créativité. Ces compétences dépendent de certaines caractéristiques personnelles reliées à l'indépendance, l'autodiscipline, la persévérance face à la frustration, la formation, etc. Par conséquent, c'est par des méthodes et des entraînements que ces compétences peuvent être développées (Amabile, 1988b).

***De la motivation intrinsèque.*** Elle est le principe central de la théorie componentielle. La motivation intrinsèque est celle qui découle de l'engagement de l'individu dans la tâche de travail alors que la motivation extrinsèque réfère à la motivation qui prend sa source dans des facteurs extérieurs à la tâche comme les récompenses ou les compensations (Amabile, 1996). Les individus, selon Amabile (1988), sont plus créatifs lorsqu'ils sont motivés par l'intérêt que cela suscite en eux, le plaisir, la satisfaction, l'impression de travailler sur un sujet important, le fait de partager une conviction liée au projet et enfin, le défi que représente la tâche. Elle est donc essentielle pour la créativité individuelle (Amabile, 1988b).

***De l'environnement social.*** Celui-ci est la composante extrinsèque à la créativité individuelle. Il comprend tous les motivateurs extérieurs qui amoindrissent (le statu quo, les contraintes, les problèmes politiques au sein de l'organisation, les normes critiquant les nouvelles idées, la pression excessive du temps, etc.) ou stimulent (la collaboration, encouragement à la créativité, l'autonomie, etc.) la motivation intrinsèque d'un individu.

Une fois que les différentes compétences (compétences liées au domaine et celles liées à la créativité) et la motivation intrinsèque sont développées dans un environnement social favorable, la mise en application réussie des nouvelles idées générées est sujette, elle aussi, à l'influence de la présence ou de l'absence de trois éléments (Amabile, 1988b). Ces trois composantes essentielles assurent l'innovation organisationnelle. Se sont :

***La motivation à innover.*** Elle représente l'orientation générale de l'organisation en faveur de l'innovation. Elle se développera par la valeur, que la direction générale accordera à l'innovation, soit une orientation positive vis-à-vis du risque, une confiance dans les membres de l'organisation et dans ce qu'ils sont capables de faire et enfin une stratégie audacieuse engagée par le leadership de la haute direction (Amabile, 1988b).

***Les ressources dans le domaine de la tâche.*** Il s'agit des ressources offertes par l'organisation pour aider le travailleur dans le domaine de sa tâche (les financements, les ressources matérielles, les études de marchés, les formations, des experts, etc.)

***Les compétences organisationnelles en gestion de l'innovation.*** Il s'agit des compétences ou des styles de gestion favorables à la créativité individuelle et à l'innovation organisationnelle. Cette composante se retrouve aussi bien au niveau de l'organisation dans son ensemble ainsi qu'aux niveaux individuel et de groupe (départements). Elle se compose, entre autres, de compétences permettant la fixation d'objectifs précis et serrés au niveau des résultats, mais peu contraignants, au niveau des processus. En d'autres termes, savoir fixer un objectif final serré et en même temps accorder une certaine latitude dans les procédures qui vont permettre d'atteindre l'objectif final. Les leaders de ces organisations doivent aussi avoir des compétences en gestion participative et collaborative. Enfin, ces compétences incluent de bons systèmes ouverts de communication (du haut vers le bas, du bas vers le haut et de la communication latérale).

Le modèle componentiel de l'innovation d'Amabile dépeint relativement bien les bases de la créativité et de l'innovation au sein des organisations. Nous comprenons qu'en matière d'adoption d'un comportement innovateur, tout ne se résume pas uniquement dans la capacité de génération des idées ou dans les différents savoirs (factuels, techniques) que le travailleur possède pour réaliser sa tâche, ou encore dans la motivation intrinsèque qui l'accompagne (bien qu'elle soit très importante dans le processus). Bref, être créatif est un excellent départ, mais cela n'est pas suffisant. Partant de ce modèle interactionniste que nous venons de présenter, nous comprenons qu'un travailleur ne s'engagera dans un tel comportement que lorsqu'un accompagnement apparent de son organisation se manifesterá. Nous comprenons aussi que l'ensemble des comportements innovateurs individuels et des groupes ont pour objectif d'influencer les résultats de performance d'une organisation.

Il est maintenant beaucoup plus aisé de comprendre pourquoi les chercheurs ayant exploré l'innovation et les comportements innovateurs ont explicitement reconnu que la génération de l'idée ne constitue qu'une des étapes d'un processus sur lequel de nombreux facteurs sociaux ont un impact (Kanter, 1988). Ainsi, l'innovation est un processus à plusieurs étapes et chacune de ces étapes comprend différentes activités et différents comportements individuels (Scott et Bruce, 1994).

### 1.1.3 Les dimensions et la mesure du comportement innovateur

La plupart des travaux théoriques qui ont été faits sur le comportement innovateur distinguent différentes dimensions liées aux étapes du processus de l'innovation.

Les travaux de Scott et Bruce (1994) et ceux de Janssen (2000), qui ont été inspirés de ceux de Kanter (1998), ont souligné trois dimensions principales au comportement innovateur, à savoir :

***La génération de l'idée.*** Elle est la production d'idées utiles et nouvelles dans n'importe quel domaine (Amabile, 1988b; Amabile, Conti, Coon, Lazenby et Herron, 1996; Kanter, 1988; Scott et Bruce, 1994; Woodman et al., 1993). Il s'agit de la créativité. Nous comprenons que la créativité est donc une composante de l'innovation.

***La promotion de l'idée.*** Une fois l'idée générée, le travailleur va chercher à promouvoir son idée afin de se faire des alliés, des partisans et des parrains (Kanter, 1988).

***La réalisation de l'idée.*** Elle est la réalisation du modèle ou encore du prototype de l'innovation qui peut être expérimentée ou encore appliquée par le travailleur dans son travail, son équipe ou son organisation (Kanter, 1988)

La première échelle de mesure fondamentale du comportement innovateur a été donc développée par Scott et Bruce (1994). Ils ont développé un instrument unidimensionnel, couvrant alors les trois dimensions ci-dessus présentées et évaluées par une seule personne, le superviseur. Ils n'ont pas tenté empiriquement de séparer ces dimensions. L'étude fut réalisée auprès de 172 ingénieurs, scientifiques et techniciens d'un département de recherche et développement (RD) d'une importante société industrielle américaine.

Après eux, d'autres ont aussi mis en place des échelles unidimensionnelles (Basu et Green, 1997; Bunce et West, 1995; Scott et Bruce, 1998; Spreitzer, 1995b) jusqu'à ce que Janssen (2000) tente de développer une échelle multidimensionnelle (génération d'idées, promotion d'idées et réalisation d'idées), sur la base de celle de Scott et Bruce (1994), évaluant les réponses du superviseur et de l'employé. Mais suite aux fortes corrélations obtenues (entre 0,76 et 0,87), Janssen (2000) conclut que les dimensions développées par Scott et Bruce (1994), étaient conçues pour être combinées et utilisées comme une échelle globale du comportement

innovateur de travail. Krause (2004) et Dorenbosh, Van Engen et Verhagen (2005) furent les premiers à valider une échelle à deux dimensions : la génération et la réalisation de l'idée.

En 2010, De Jong et Den Hartog présentent quatre dimensions du comportement innovateur de travail :

***L'exploration de l'idée.*** Il s'agit ici de profiter de l'apparition d'une opportunité ou d'un problème afin d'émettre des suggestions de solutions ou d'alternatives pour améliorer les produits, les services ou les processus.

***La génération de l'idée.*** « La clé de la génération de l'idée semble être la combinaison et la réorganisation de l'information et de concepts existants pour résoudre des problèmes ou pour améliorer les performances» (De Jong et Den Hartog, 2010, p.24) [Traduction libre].

***La promotion de l'idée (ou la mise en valeur de l'idée).*** Elle est l'idée qui aura obtenu du soutien, de la confiance et qui aura créé un certain emballement afin de réunir autour d'elle les personnes qui croient en elle et en sa réalisation.

***La mise en œuvre*** de l'idée ou encore la réalisation de l'idée.

Leur étude principale a été réalisée auprès de travailleurs professionnels et leurs gestionnaires dans 94 petites entreprises de services aux professionnels (Knowledge-Intensive Service Firms KISF) aux Pays-Bas dans les secteurs du service informatique, juridique et comptable, économique et d'ingénierie. 693 répondants (leaders et subordonnés) y ont participé. Après des analyses de fiabilité et une analyse factorielle confirmatoire, les résultats ont démontré que le modèle à quatre dimensions (exploration, génération, champion et mise en œuvre) est bel et bien un construit global du comportement innovateur, mais ces dimensions ne ressortent pas comme étant distinctes, car les corrélations entre elles étaient élevées (entre 0,60 et 0,74). Alors les auteurs concluent, tout comme Janssen (2000), qu'il est préférable que ces dimensions soient considérées comme une échelle globale mesurant le comportement innovateur de travail.

Le tableau 2 présente les définitions, les dimensions et les instruments de mesure des comportements innovateurs selon les principaux auteurs ayant examiné le concept.

**Tableau 2 : Définitions, dimensions, et instruments de mesure des comportements innovateurs (1994-2010)**

/AUTEURS	DÉFINITIONS DU COMPORTEMENT INNOVATEUR	DIMENSIONS	ÉCHELLES ET INSTRUMENTS DE MESURE
<b>Scott et Bruce (1994)</b>	Processus impliquant à la fois la production et la mise en œuvre d'idées.	Construit unidimensionnel couvrant à la fois : Génération de l'idée Promotion de l'idée Réalisation de l'idée	Instrument unidimensionnel, créé par les auteurs, validé auprès d'une population de 172 cadres ingénieurs, scientifiques et techniciens dans un département de RetD. Échelle de Likert 1( <i>not at all</i> ) à 5 ( <i>to an exceptional degree</i> ). Alpha de Cronbach ( $\alpha=0.89$ ).  <i>Please rate each of your subordinates on the extent to which he or she:</i> 1. Searches out new technologies, processes, techniques, and/or product ideas. 2. Generates creative ideas. 3. Promotes and champions ideas to others, 4. Investigates and secures funds needed to implement new ideas. 5. Develops adequate plans and schedules for the implementation of new ideas. 6. Is innovative
<b>Janssen (2000)</b>	La création intentionnelle, l'introduction et l'application de nouvelles idées dans une tâche de travail, dans un groupe ou une organisation, afin de bénéficier des performances de la tâche, du groupe ou de l'organisation.	Construit unidimensionnel couvrant à la fois : Génération de l'idée Promotion de l'idée Réalisation de l'idée	Instrument unidimensionnel inspiré des travaux de Scott et Bruce (1994) et Kanter (1988) utilisant les évaluations individuelles et autre (superviseur). Évaluation individuelle faite par 170 employés et 110 superviseurs d'une entreprise manufacturière de produits alimentaires. Échelle de 9 items couvrant 3 dimensions : la génération des idées, la promotion des idées et la mise en œuvre des idées. Échelle de Likert de 1 ( <i>never</i> ) à 7 ( <i>always</i> ).  <b>Idea Generation</b> 1- Creating new idea for difficult issues 2- Searching out new working methods, techniques, or instruments 3- Generating original solutions for problems  <b>Idea Promotion</b> 1- Mobilizing support for innovative ideas 2- Acquiring approval for innovative ideas 3- Making important organizational members enthusiastic for innovative ideas  <b>Idea Realization/Idea Implementation</b> 1- Transforming innovative ideas into useful applications 2- Introducing innovative ideas into the work environment in a systematic way 3- Evaluating the utility of innovative ideas.

/AUTEURS	DÉFINITIONS DU COMPORTEMENT INNOVATEUR	DIMENSIONS	ÉCHELLES ET INSTRUMENTS DE MESURE
<b>Krause (2004)</b>	Le comportement innovateur est la génération, le test et la mise en œuvre des idées.	Construit bidimensionnel couvrant distinctivement: -La génération et le test des idées -La mise en œuvre des idées	Instrument créé par l'auteur. Validation faite auprès de 399 questionnaires intermédiaires de différentes organisations allemandes. Échelle de Likert allant de 1 à 7. L'analyse factorielle exploratoire a montré que les deux facteurs sont distincts.  <b>Factor 1: Generation and testing of ideas</b> <i>1. During the process of innovation, I invested time and energy to find better variants.</i> <i>2. During the process of innovation, I was also willing to take a risk.</i> <i>3. During the process of innovation, I talked about the problem with others (e.g., experts) to develop something new.</i> <i>4. During the process of innovation, I spared no effort to approach my boss to find solutions.</i> <i>5. During the process of innovation, I liked to experiment.</i>  <b>Factor 2: Implementation</b> <i>1. The result of the innovation process is that, I used the innovation myself.</i> <i>2. The result of the innovation process is that, I implemented the project idea in my area of work.</i> <i>3. The result of the innovation process is that, I completely carried out the decisions that had been made.</i>
<b>Dorenbosch, Van Engen et Verhagen (2005)</b>	Le comportement innovateur fait référence à la volonté propre des employés à s'engager dans des innovations au travail- par exemple, l'amélioration des méthodes de travail, la communication directe avec les collègues, l'utilisation des ordinateurs, ou le développement de nouveaux produits ou services.	Instrument bidimensionnel couvrant distinctivement: -La reconnaissance du problème et la génération de l'idée -La promotion de l'idée et la réalisation de l'idée	Instrument (adapté à partir de celui de Janssen, Schoonebeek et van Looy, 1997) validé auprès de 132 employés non-gestionnaires dans une organisation gouvernementale locale hollandaise. Échelle de Likert de 1 ( <i>to a very little extent</i> ) à 5 ( <i>to a very large extent</i> )  <b>Creativity-oriented work behaviour:</b> <i>1. Actively think along concerning improvements in the work of direct colleagues?</i> <i>2. Generate ideas to improve or renew services your department provides?</i> <i>3. Generate ideas on how to optimise knowledge and skills within your department?</i> <i>4. Generate new solutions to old problems?</i> <i>5. Discuss matters with direct colleagues concerning your/their work?</i> <i>6. Suggest new ways of communicating within your department?</i> <i>7. Generate ideas concerning the distribution of tasks and work activities within your department?</i> <i>8. Actively engage in the thinking on which knowledge and skills are required within your department?</i>

/AUTEURS	DÉFINITIONS DU COMPORTEMENT INNOVATEUR	DIMENSIONS	ÉCHELLES ET INSTRUMENTS DE MESURE
			<p>9. <i>Try to detect impediments to collaboration and coordination?</i></p> <p>10. <i>Actively engage in gathering information to identify deviations within your department?</i></p> <p><b>Implementation-oriented work behaviour:</b></p> <p>11. <i>In collaboration with colleagues, get to transform new ideas in a way that they become applicable in practice?</i></p> <p>12. <i>Realize ideas within your department/ organization with an amount of persistence?</i></p> <p>13. <i>Get to transform new ideas in a way that they become applicable in practice?</i></p> <p>14. <i>Mobilize support from colleagues for your ideas and solutions?</i></p> <p>15. <i>Eliminate obstacles in the process of idea implementation?</i></p> <p>16. <i>Make your supervisor enthusiastic for your ideas?</i></p>
<p><b>De Jong et Den Hartog (2010)</b></p>	<p>Le comportement innovateur est le comportement d'un individu qui vise à atteindre l'initiation et l'introduction intentionnelle (dans une tâche de travail, un groupe ou une organisation) des idées nouvelles et utiles, des processus, des produits ou des procédures.</p>	<p>Instrument unidimensionnel couvrant à la fois :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Exploration de l'idée</li> <li>-Génération de l'idée</li> <li>-L'idée championne</li> <li>-La mise en œuvre de l'idée</li> </ul>	<p>Échantillon de 94 entreprises de services (Ingénieries, technologies de l'information, juridiques, consultations) aux Pays Bas. 703 participants dont 66% d'hommes. Échelle de Likert allant de 1 à 5 (<i>never or totally disagree/Always or totally agree</i>). Instrument inspiré des travaux de Janssen (2000), Scott et Bruce (1944) et Kleysen et Street (2001)</p> <p><i>How often do you (employee) or does this employee (supervisor)...</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Pay attention to issues that are not part of his daily work?</i></li> <li>2. <i>Wonder how things can be improved?</i></li> <li>3. <i>Search out new working methods, techniques or instruments?</i></li> <li>4. <i>Generate original solutions for problems?</i></li> <li>5. <i>Find new approaches to execute tasks?</i></li> <li>5. <i>Make important organizational members enthusiastic for innovative ideas?</i></li> <li>6. <i>Attempt to convince people to support an innovative idea?</i></li> <li>7. <i>Systematically introduce innovative ideas into work practices?</i></li> <li>8. <i>Contribute to the implementation of new ideas?</i></li> <li>9. <i>Put effort in the development of new things?</i></li> </ol>

## 1.2 Les antécédents du comportement innovateur

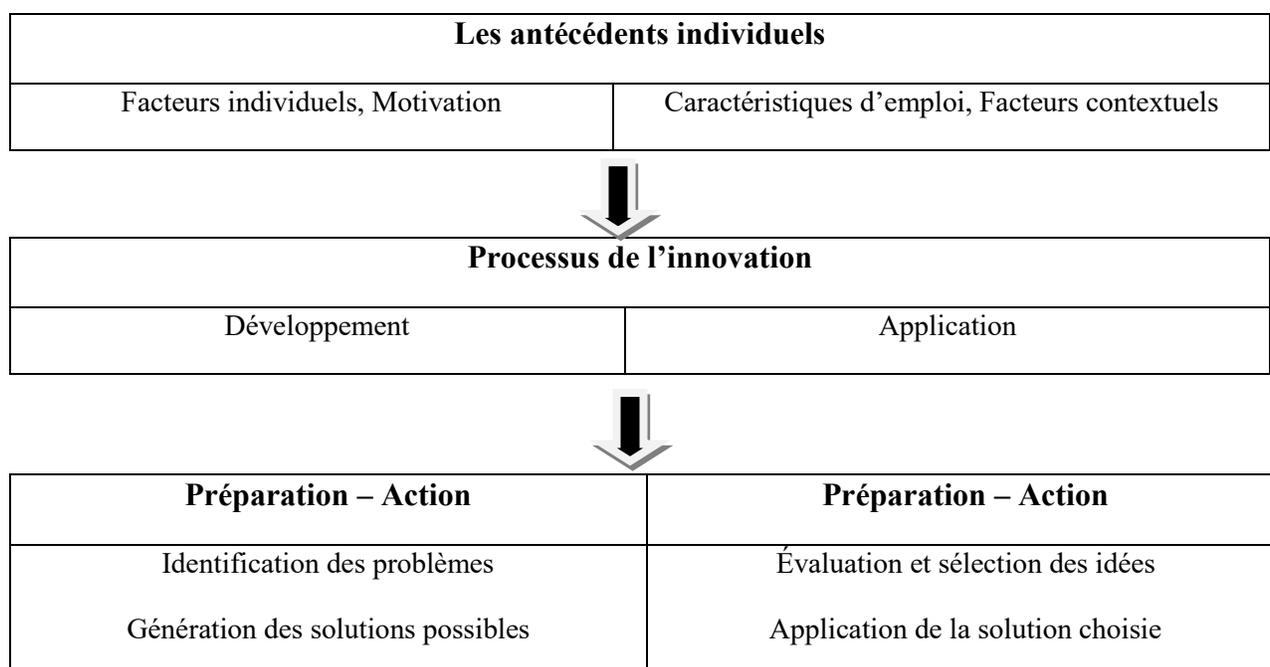
Dans cette partie, nous présentons une synthèse sur les principaux antécédents du comportement innovateur recensés à partir de la méta-analyse d'Hammond, Neff, Farr, Schwall et Zhao (2011), de la revue de littérature récente d'Anderson, Potočnik et Zhou (2014) et, enfin, de l'étude effectuée par Ramamoorthy, Flood, Slattery et Sardesai (2005) (voir tableau 3). Nous mettons l'accent sur les résultats d'Hammond et al. (2011), car l'étude représente une bonne synthèse quantitative de la littérature sur le sujet.

**Tableau 3 : Les antécédents du comportement innovateur**

<b>Hammond, Neff, Farr, Schwall et Zhao (2011)</b>	<b>Anderson, Potočnik et Zhou (2014)</b>	<b>Ramamoorthy, Flood, Slattery et Sardesai (2005)</b>
<p><b>Les caractéristiques d'emploi</b>            La complexité de l'emploi            L'autonomie de l'emploi            Les perceptions du rôle (effet Pygmalion)</p> <p><b>La motivation</b>            Intrinsèque            Extrinsèque            L'auto-efficacité créative            L'auto-efficacité de travail</p> <p><b>Les facteurs contextuels</b>            Le climat organisationnel            Le climat positif à l'innovation            Les ressources organisationnelles            Le soutien perçu du superviseur            Le leadership (qualité du LMX et du leadership transformationnel)</p> <p><b>Les caractéristiques individuelles</b>            Les facteurs de personnalité            Les facteurs démographiques</p>	<p><b>Les facteurs individuels</b>            Les traits de personnalités            Orientation des buts            Les valeurs            Les styles de pensées            Les connaissances et les habiletés            Les états psychologiques            La motivation intrinsèque            Les concepts de soi et l'identité            Les autres facteurs (confiance et pression vis-à-vis du superviseur/l'organisation)</p> <p><b>Les tâches contextuelles</b>            La complexité de l'emploi            Les buts et exigences d'emploi</p> <p><b>Les contextes sociaux</b>            Leadership et supervision            Influence des clients            Les autres influences (les réactions, évaluations, justice)            Les réseaux sociaux</p>	<p><b>Les caractéristiques d'emploi</b>            Le salaire brut            L'autonomie de l'emploi</p> <p><b>Le contrat psychologique</b>            L'obligation d'innover            Les attentes rencontrées</p>

La méta-analyse de Hammond et al. (2011) a été effectuée sur des articles recensés entre 1980 et 2008 afin de nous présenter les antécédents de l'innovation au niveau individuel. L'étude a testé

la relation existante entre quatre antécédents (les différences individuelles, la motivation, les caractéristiques d'emploi et les influences contextuelles) et le niveau d'innovation individuelle au travail. Les antécédents ont été choisis sur la base du modèle de Farr, Sin et Tesluk (2003) (voir figure 2). Ce modèle respecte le processus d'innovation en faisant bien la distinction entre les concepts de créativité et de mise en œuvre, comprenant chacun d'eux une phase de préparation et d'action (Farr, Sin et Tesluk, 2003; Hammond et al., 2011). À l'étape de la créativité, la préparation consistera à interpréter la situation afin d'identifier les problèmes et l'action mènera à la génération (ou la création) des solutions possibles. À la phase de l'innovation, l'étape de la préparation reposera sur l'évaluation et la sélection des meilleures idées qui se traduiront par leur application pendant la phase de l'action. Le modèle de Farr et al. (2003) estime que les antécédents choisis doivent être en mesure d'influencer chacune de ses étapes du processus de l'innovation.



**Figure 2: Modèle des antécédents de l'innovation**

Tiré et adapté de Farr, Sin et Tesluk (Hammond et al., 2011, p. 91) (2003)

Les relations entre chacune des variables et l'innovation individuelle sont expliquées dans les paragraphes suivants.

### 1.2.1 Les caractéristiques d'emploi

Les caractéristiques d'emploi sont composées de la complexité de l'emploi ( $\rho=0,32$ )<sup>6</sup> de l'autonomie ( $\rho=0,32$ ) et des perceptions du rôle ( $\rho=0,44$ ) (Hammond et al., 2011). Alors, proposer des emplois moins routiniers et plus stimulants (complexité), accorder de la liberté, de l'indépendance aux travailleurs (autonomie) et leur laisser percevoir nos attentes vis-à-vis de l'adoption d'un comportement innovant (perceptions du rôle), auraient tendance à augmenter le niveau de génération et de mise en œuvre de nouvelles idées chez le travailleur (Anderson et al., 2014; Hammond et al., 2011). En ce qui concerne les perceptions du rôle, si les employés croient que leurs superviseurs s'attendent à ce qu'ils adoptent un comportement (innovateur) et les soutiennent dans ce processus, alors ils s'engageront entièrement dans l'adoption de ce comportement en améliorant leur capacité personnelle (de créativité). Il s'agit de « l'effet pygmalion » (Rosenthal et Jacobson, 1968). C'est ce que Hammond et al. (2011) considèrent comme étant les perceptions du rôle. Cet ensemble de variables a présenté les plus fortes relations avec l'innovation individuelle. La revue de littérature d'Anderson et al. (2014) fait mention en plus de la complexité de l'emploi, des buts et exigences de l'emploi mais aussi de la pression du temps et des récompenses comme des antécédents du comportement innovateur. Enfin le salaire agit aussi bien directement, qu'indirectement (par le contrat psychologique) sur l'apparition du comportement innovateur (Ramamoorthy et al., 2005).

### 1.2.2 La motivation

Selon Hammond et al. (2011) cet ensemble de variables est composé de la motivation intrinsèque ( $\rho=0,24$ ), la motivation extrinsèque ( $\rho=0,14$ ), l'auto-efficacité créative ( $\rho=0,33$ ) et l'auto-efficacité d'emploi ( $\rho=0,26$ ). La motivation intrinsèque émane de l'engagement de l'individu dans sa tâche, du défi que représente la tâche, du plaisir et de la satisfaction que lui procure la tâche de travail, tandis que la motivation extrinsèque résulte de facteurs extérieurs à la tâche, comme les récompenses, les avantages et les rétributions etc. (Amabile, 1996). L'auto-efficacité liée à l'emploi fait référence aux perceptions/croyances en ses compétences quant à l'exécution des tâches qui sont données (Hammond et al., 2011). En d'autres mots, il s'agit des croyances que le travailleur a vis-à-vis de ses compétences propres à exécuter les tâches qui lui sont

---

<sup>6</sup> Le «  $\rho$  » représente la corrélation moyenne corrigée (qui a été calculée et présentée par Hammond et al. (2011) en fonction des biais liés à la taille de l'échantillon et au manque de fiabilité chez le déterminant et le critère.

attribuées. L'auto-efficacité créative naît des perceptions/croyances en ses compétences en matière de créativité (Hammond et al., 2011). Ce groupe de variables a présenté les deuxièmes meilleures relations avec l'innovation individuelle. De manière générale, on pourrait dire que la motivation intrinsèque et les perceptions personnelles d'efficacité (lorsqu'elles sont positives) influencent l'adoption des comportements innovateurs individuels.

### **1.2.3 Les facteurs contextuels**

Les facteurs contextuels, selon Hammond et al. (2011), sont composés du climat organisationnel ( $\rho=0,18$ ), du climat positif à l'innovation ( $\rho=0,23$ ), des ressources organisationnelles ( $\rho=0,27$ ), du soutien du superviseur ( $\rho=0,21$ ) et du leadership (le LMX  $\rho=0,29$  et le leadership transformationnel  $\rho=0,13$ ). Plus précisément, le soutien perçu dans l'environnement de travail simplifierait et faciliterait l'adoption d'un comportement innovateur. Il s'agit de tous ces motivateurs extérieurs qui favorisent ou défavorisent la motivation intrinsèque et engendreront ou non l'adoption du comportement innovateur. Les climats organisationnel et positif font référence à des climats psychologiques, sociologiques et politiques qui sont participatifs, ouverts et sécuritaires pour l'innovation (Hammond et al., 2011). Les ressources organisationnelles englobent l'information partagée, les ressources financières, les ressources techniques etc. mises à disposition pour faciliter le comportement innovateur (Hammond et al., 2011). L'attitude des dirigeants (superviseurs, leaders) faciliterait et encouragerait également l'adoption d'un comportement innovateur. Le soutien du superviseur inclut son orientation, son support, sa motivation, ses comportements et attitudes qui augmentent l'intérêt de l'employé vis-à-vis de son travail afin qu'il soit en mesure de l'améliorer par de nouvelles méthodes et techniques (par l'adoption de comportements innovateurs par exemple). Le LMX améliore la qualité de la relation grâce à la confiance et au respect mutuel. Le leadership transformationnel, grâce au charisme du leader encourage l'employé à être non conventionnel et cela encourage l'innovation individuelle. Le travailleur qui sent que l'on se préoccupe de lui (soutien du superviseur), qui travaille dans une atmosphère qui encourage les idées (ressources organisationnelles, climat positif à l'innovation et climat organisationnel) et qui ressent qu'il ne court aucun risque de subir des conséquences désastreuses lors de prises d'initiatives ou de risques (leadership) développera le comportement recherché (comportement innovateur). Ainsi, le contexte et le leadership influenceraient le processus d'adoption d'un comportement innovateur au travail. Cette proposition vient appuyer les éléments relevés par Amabile (1998) dans l'élaboration de son

modèle théorique interactionniste. Anderson et al. (2014) ont recensé en plus du leadership et de la supervision, des variables comme les influences des clients et l'utilisation des réseaux sociaux, lesquels auraient également des impacts sur le comportement innovateur.

#### **1.2.4 Les caractéristiques individuelles**

Ce dernier groupe de variables est composé des facteurs de personnalité (la personnalité créative et l'ouverture à l'expérience) et des facteurs démographiques (le niveau d'éducation et le niveau du poste). Les facteurs de personnalité, à savoir la personnalité créative ( $\rho=0,25$ ) et l'ouverture à l'expérience ( $\rho=0,24$ ) ont présenté des relations positives avec l'innovation individuelle. Ainsi, le fait d'avoir une curiosité intellectuelle, de l'imagination (ouverture à l'expérience), d'être confiant, perspicace, non conventionnel (personnalité créative) (Hammond et al., 2011) contribueraient à développer un comportement innovateur. De leur côté, les niveaux d'éducation et de poste présentent des liens positifs ( $\rho=0,15$  et  $\rho=0,05$  respectivement), mais non significatifs avec le comportement innovateur. À ces facteurs individuels, Anderson et al. (2014) ajoutent l'orientation des buts, les valeurs qui guident les principes de vie des individus, les styles de pensées, la connaissance et les compétences en matière d'innovation, les états psychologiques (les humeurs et les niveaux de satisfaction), la confiance ou la pression provenant du superviseur ou de l'organisation comme des antécédents à l'innovation individuelle.

#### **1.2.5 Le contrat psychologique**

Dans l'objectif de développer et tester un modèle intégrateur qui serait en mesure de modéliser les antécédents des comportements innovateurs, Ramamoorthy et al. (2005) ont montré qu'en plus de l'autonomie d'emploi ( $\rho=0,57$ ) et le salaire ( $\rho=0,22$ ), le contrat psychologique ( $\rho=0,14$ ) avait un lien direct et positif avec le comportement innovateur. Cette variable est liée directement à l'adoption du comportement innovateur. Nous pensons qu'il est important de la prendre en considération et de la présenter brièvement.

Les contrats psychologiques sont les croyances d'un individu en ce qui concerne les obligations réciproques. Les croyances deviennent contractuelles lorsque l'individu croit qu'il ou elle doit à l'employeur certaines contributions (par exemple le travail acharné, la loyauté, les sacrifices) en échange de certaines incitations (par exemple une haute rémunération, la sécurité d'emploi) (Rousseau, 1990, p. 390) [Traduction libre].

Le contrat psychologique est donc ce que l'employé croit concernant les obligations réciproques. Il est composé de l'obligation perçue et des attentes rencontrées (Ramamoorthy et al., 2005). L'employé a des attentes et des obligations vis-à-vis de l'organisation qui l'emploie. L'attente rencontrée est « l'évaluation et la conviction que son attente a été satisfaite au travers de ses expériences de travail » (Ramamoorthy et al., 2005, p. 143) [Traduction libre]. Lorsque ce dernier aura le sentiment que le contrat est respecté de la part de son employeur, il répondra favorablement par certains comportements tels que la loyauté, l'engagement organisationnel affectif, l'intention de rester et aussi par un comportement innovateur (Agarwal et Bhargava, 2014; Ng, Feldman et Lam, 2010; Ramamoorthy et al., 2005). Le contrat est respecté pour l'employé, ses attentes sont satisfaites, lorsqu'il voit la pratique d'une équité de la part de l'organisation, la prise en compte de ses besoins, les opportunités de formation qui lui sont offertes, les perspectives de croissances à sa disposition, l'autonomie qui lui est donnée, la rémunération qui lui est offerte et l'environnement social dans lequel il évolue (Ramamoorthy et al., 2005). Alors, dès que l'employé perçoit que son organisation a respecté ou respecte ses obligations, il perçoit aussi cette obligation de s'engager dans le comportement qui est attendu de lui, à savoir un comportement discrétionnaire, innovateur, qui profitera à son employeur. Par la même occasion, nous déduisons que lorsqu'il y a violation de cette obligation de la part de l'organisation, l'employé ne s'engagera pas dans le comportement discrétionnaire qui est attendu de lui. Nous comprenons donc que lorsque les attentes de l'employé sont satisfaites, cette satisfaction agit positivement sur l'obligation perçue d'innover. Et cette obligation perçue amène directement l'employé à s'engager dans le processus d'adoption du comportement innovateur qui lui est demandé.

En conclusion, certains facteurs semblent incontournables pour inciter un employé à adopter un comportement innovateur. Les résultats présentés précédemment indiquent combien il est important que les gestionnaires et les dirigeants soient sensibilisés à l'impact de leurs méthodes, organisations et conceptions du travail afin de promouvoir les comportements innovateurs recherchés chez leurs employés. Nous avons pu comprendre par les travaux d'Hammond et al. (2011) et de Anderson et al. (2014) que le style de leadership et de supervision importait grandement afin de favoriser les comportements innovateurs chez un travailleur. Si certains proposent que le leadership transformationnel influence la créativité (Shin et Zhou, 2003), la méta-analyse d'Hammond et al. (2011) met en exergue aussi bien le leadership transformationnel

que le LMX comme antécédents au développement de l'innovation individuelle. D'autres chercheurs ont trouvé que le leadership transformationnel n'était positivement lié au comportement innovateur que lorsque l'habilitation psychologique des travailleurs était élevée (Pieterse, van Knippenberg, Schippers et Stam, 2010). D'autres encore se sont lancés sur les pistes du leadership d'habilitation (Chen et al., 2011; Zhang et Bartol, 2010) en lien avec la créativité et les comportements innovateurs et ont trouvé des résultats significatifs.

## **2 Le leadership d'habilitation**

Dès l'instant où la concurrence sur les marchés s'est avérée être une menace pour la survie des entreprises, celles-ci se sont vues dans l'obligation de trouver des alternatives pour se démarquer. C'est dans ce contexte que le concept d'habilitation est apparu (Thomas et Velthouse, 1990). De nouvelles méthodes de gestion ont ainsi vu le jour. Celles-ci avaient pour objectif de tenir compte des intérêts des employés en leur offrant un plus grand pouvoir d'agir dans l'exécution de leurs tâches (Manz et Sims, 1987). Avant de procéder à la description des comportements du leader d'habilitation, il sera important de définir le concept d'habilitation. Nous présenterons ensuite ses composantes et ses résultantes.

### **2.1 Les définitions de l'habilitation**

Dans cette sous-section, nous présenterons les perspectives théoriques liées à l'habilitation, soit les perspectives relationnelles et motivationnelles. Celles-ci nous permettront de définir le leadership d'habilitation et de distinguer ce dernier des autres styles de leadership qui s'y apparentent très fortement.

L'habilitation provient du terme « *empowerment* » que l'on retrouve dans la littérature anglophone depuis déjà un certain nombre d'années (Boudrias, Gobert, Savoie et Vandenberghe, 2003). Ce concept aurait vu le jour il y a environ deux cents ans aux États-Unis (Lincoln, Travers, Ackers et Wilkinson, 2002). L'*empowerment* est traduit dans la littérature française par le mot « habilitation » qui est l'action d'habiliter.

Dans le milieu organisationnel, l'habilitation peut-être définie comme un ensemble de pratiques, qui a pour objectif d'augmenter le pouvoir de décision et d'action des employés dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise tout en respectant ses valeurs qui lui servent à guider ses actions (Bouchard, Gagnon et Chaire de coopération, 1999). Cette pratique devra ainsi inciter le superviseur à partager le pouvoir avec ses employés (Conger et Kanungo, 1988). Une fois que cette capacité leur est offerte, ces derniers se verront motivés à accomplir leurs tâches de travail (Thomas et Velthouse, 1990).

L'une des références incontournables en ce qui concerne la définition et la conception de l'habilitation est celle de Conger et Kanungo (1988). Selon ces auteurs, le concept d'habilitation dérive de deux notions fondamentales, soit le pouvoir et le contrôle. Et comme, selon la

littérature en gestion, le pouvoir et le contrôle sont présentés de deux manières différentes, l'habilitation peut aussi se comprendre de deux façons différentes.

### **2.1.1 L'habilitation selon la perspective relationnelle**

Dans un premier temps, l'habilitation émane de la perspective relationnelle, c'est-à-dire de la notion de pouvoir. Dans cette perspective, il y a une transmission du pouvoir et des responsabilités d'un groupe dominant (les dirigeants) vers un groupe dominé (les travailleurs) (Lawler, 1986). Les principales conceptions des sources de pouvoir seront présentées dans les lignes qui suivent. Nous présenterons ensuite comment ces conceptions contribuent au développement et à la compréhension du concept d'habilitation.

Le pouvoir s'explique selon trois points de vue selon Conger et Kanungo (1988).

#### *Vision managériale et sociale*

D'un point de vue managérial et social, le concept de pouvoir est utilisé pour décrire le pouvoir perçu ou le contrôle qu'un acteur ou une sous-unité organisationnelle a sur les autres (Conger et Kanungo, 1988). Partant de la théorie de l'échange social<sup>7</sup> (Blau, 1964; Emerson, 1976; Homans, 1961), les auteurs perçoivent le pouvoir comme une fonction de dépendance ou d'interdépendance des acteurs. La théorie de l'échange social permet d'analyser les relations mutuelles entre les acteurs et se base sur le principe de réciprocité, à savoir « l'acte de donner un bénéfice en change d'un bénéfice reçu » (Molm, Schaefer et Collett, 2007, p. 200). La valeur de la réciprocité repose sur deux dimensions : (a) instrumentale ou utilitaire, qui est la valeur du bien/service que le destinataire obtient grâce à l'échange et (b) symbolique ou communicative, qui est bien supérieure à la valeur instrumentale (Molm et al., 2007). Pour Blau (1964), Emerson (1976) et Homans (1961), le pouvoir se manifeste lorsque les résultats de performance d'un travailleur ou d'une équipe de travail dépendent non seulement du comportement propre de ce travailleur ou de cette équipe de travail, mais aussi de celui des autres (collègues, supérieurs) et de leurs réactions. Alors, le pouvoir d'un travailleur est la résultante de la dépendance de l'un sur l'autre. Littéralement, si un acteur A dépend plus d'un acteur B, que B dépendant de A, alors B a plus de pouvoir sur l'acteur A (Conger et Kanungo, 1988). En d'autres mots, la vision managériale et sociale perçoit l'habilitation comme un transfert, une décentralisation du pouvoir

---

<sup>7</sup> Théorie développée ultérieurement dans le présent travail.

et des responsabilités des cadres supérieurs vers les employés pour que l'organisation roule à sa pleine efficacité (Lawler, 1986). « Dans cette conception, l'habilitation des employés demeure la prérogative de l'employeur et constitue un moyen plutôt qu'une fin en soi » (Boudrias, 2004, p. 20).

### *Vision organisationnelle*

Du point de vue organisationnel, les principales sources du pouvoir d'un acteur sur une organisation sont la capacité de l'acteur à fournir des performances ou une ressource qui a de la valeur pour l'organisation ou encore, la capacité de l'acteur à faire face à des imprévus ou à des problèmes organisationnels importants (Conger et Kanungo, 1988). Deux études ont permis de mieux comprendre cette vision. Dans leur étude faite à l'Université d'Illinois à Urbana-Champaign aux États-Unis, sur les fondements et l'utilisation du pouvoir dans la prise de décision organisationnelle, Salancik et Pfeffer (1974) ont démontré que les pouvoirs des départements étaient étroitement liés aux nombres de contrats et de subventions obtenus par ces départements universitaires (Salancik et Pfeffer, 1974). Crozier (1964) quant à lui, dans son ouvrage sur la théorie de la bureaucratie élaborée grâce à son observation et son étude auprès de deux entreprises françaises (l'Agence Comptable et le Monopole Industriel), présente la souffrance de la dépendance d'un groupe de travailleurs (les conductrices de machines) sur un autre (les ouvriers d'entretien) grâce au pouvoir que ce dernier possède. Les travailleurs en maintenance détenaient leur pouvoir grâce à leurs connaissances techniques et pratiques en gestion des machines (Crozier, 1964). Dans les deux cas, nous comprenons que l'habilitation, selon le point de vue organisationnel, est le pouvoir détenu sur une ressource ou une performance qui est « nécessaire » à l'organisation.

### *Vision interpersonnelle*

Du point de vue interpersonnel, les principales sources de pouvoir de l'acteur sur les autres découlent soit du bureau ou de la position structurelle de l'acteur, soit de ses caractéristiques personnelles, soit de son expertise, ou encore de sa possibilité d'accéder à des connaissances ou des informations spécifiques (Conger et Kanungo, 1988). L'habilitation de l'employé dépendra de sa position hiérarchique, de ses caractéristiques personnelles, de son expertise ou encore de sa détention d'informations spécifiques.

Tous ces points de vue conduisent à l'hypothèse selon laquelle les acteurs organisationnels qui ont du pouvoir sont beaucoup plus sujets à accéder aux résultats attendus contrairement à ceux qui n'en possèdent pas et qui verront leurs résultats être contrecarrés ou redirigés par ceux qui le possèdent (Conger et Kanungo, 1988). Cette considération a conduit à la mise en place de stratégies et de tactiques d'allocation des ressources afin d'accroître le pouvoir des groupes les moins forts et de réduire le pouvoir des groupes les plus forts. Ainsi, partant de la perspective relationnelle, l'habilitation est le processus par lequel un supérieur partage son pouvoir avec son/ses subordonné(s). Entendons par là une certaine autorité formelle ou encore un contrôle sur les ressources organisationnelles. Cette conception a vite fait de soulever des questionnements, car la simple participation de l'employé(e) était prise pour de l'habilitation. En effet, l'habilitation a reçu plusieurs appellations comme : la gestion participative, la délégation, l'implication, etc. Elle a été utilisée dans plusieurs approches de gestion telles que la qualité totale et les équipes de travail autonomes, pour ne citer que celles-là. La différence qui existe entre les concepts d'habilitation, de participation, de délégation et d'implication se retrouve au niveau de leur construits. Plus précisément, selon Ford et Fottler (1995), le construit de l'habilitation est plus global et enveloppe les autres construits. Nous préciserons cette idée ultérieurement dans cette section. Enfin, la perspective relationnelle reste incomplète selon Conger et Kanungo (1988), alors une seconde approche a été développée soit la perspective motivationnelle.

### **2.1.2 L'habilitation selon la perspective motivationnelle**

La perspective motivationnelle prend racine dans la littérature psychologique en s'appuyant sur des théories de la motivation telles que la théorie des deux facteurs (motivation et hygiène) de Herzberg (1966). Rappelons que la motivation représente « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Thill et Vallerand, 1993, p. 18) [Traduction libre]. La théorie des deux facteurs stipule qu'il existe deux types de facteurs pouvant intervenir sur le niveau de satisfaction ou d'insatisfaction au travail : 1) les facteurs motivationnels ou intrinsèques, lesquels peuvent contribuer à générer la satisfaction et 2) les facteurs d'hygiène ou extrinsèques, lesquels peuvent difficilement générer une grande satisfaction, mais qui toutefois peuvent provoquer des insatisfactions chez les individus. Ces facteurs agissent de manière indépendante afin d'intervenir sur la motivation des travailleurs dans l'accomplissement de leurs

tâches de travail (Herzberg, 1966). Les facteurs extrinsèques représentent tout ce qui est lié à l'environnement du travailleur (par exemple la rémunération, la santé et sécurité au travail, les conditions de travail, les relations interpersonnelles, etc.), tandis que les facteurs intrinsèques conduisent au développement psychologique et à l'épanouissement du travailleur (par exemple la complexité de la tâche, les promotions et reconnaissances, l'autonomie, les responsabilités liées à la fonction, etc.) (Herzberg, Mausner et Snyderman, 1959). Dans ce courant psychologique, le pouvoir et le contrôle sont considérés comme des éléments motivants et des croyances qui sont particulières à chaque individu. Selon les adeptes de la perspective motivationnelle, les individus sont censés ressentir ce besoin de pouvoir dans la mesure où il se rapporte à une envie intrinsèque d'influencer et de contrôler (Conger et Kanungo, 1988). Concrètement, ce besoin est satisfait lorsque l'individu ressent qu'il détient ce pouvoir ou lorsqu'il croit qu'il est en mesure d'affronter convenablement les situations, les personnes ou les événements auxquels il fait face (Conger et Kanungo, 1988). Le pouvoir, selon cette conception, peut faire référence à un besoin intrinsèque d'auto-détermination ou encore en une croyance forte de son efficacité personnelle (Conger et Kanungo, 1988). Contrairement à la perspective relationnelle qui considère l'habilitation comme une délégation d'autorité et un partage des ressources, la conception motivationnelle voit plutôt l'habilitation comme une amélioration de son efficacité personnelle par la motivation intrinsèque de l'individu. Elle est donc un état cognitif (Spreitzer, 1996) et un processus motivationnel chez les travailleurs (Thomas et Velthouse, 1990).

Conger et Kanungo (1988) observent que les avis sur le concept de l'habilitation sont partagés dans la littérature. Certains favorisent l'une ou l'autre des perspectives, tandis que d'autres les fusionnent et les considèrent comme une seule conception. Alors, ils décident d'adopter l'habilitation selon la perspective motivationnelle, et ce, parce qu'elle donne l'opportunité aux employés de croire en eux et d'avoir confiance en leurs propres capacités dans l'accomplissement de leurs tâches; elle crée les conditions pour rehausser leur motivation (Conger et Kanungo, 1988). L'autorité et la délégation restent néanmoins comme des composantes du concept. Ils définissent alors l'habilitation alors comme suit :

« L'habilitation est définie comme un processus de renforcement des sentiments d'efficacité personnelle chez les membres de l'organisation à travers l'identification et l'élimination des conditions d'impuissance par les pratiques organisationnelles formelles et

informelles de partage d'informations utiles.» (Conger et Kanungo, 1988, p.474)  
[Traduction libre].

Ainsi, le courant motivationnel postule que l'habilitation est plus un phénomène cognitif que les travailleurs nourrissent à propos de leur habileté à affronter les situations de travail (Conger et Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995b; Thomas et Velthouse, 1990).

## **2.2 Définition du leadership d'habilitation**

Après avoir défini le concept de l'habilitation, nous définissons le leadership d'habilitation. Cette définition nous permettra de faire ressortir les comportements du leader d'habilitation. Ces derniers sont distincts d'autres concepts similaires et ont des résultantes significatives pour notre étude. Rappelons que nous souhaitons examiner l'effet du leadership d'habilitation sur les comportements innovateurs des travailleurs.

De tout ce qui précède, il est évident que « *l'empowering leadership* » ou encore le leadership d'habilitation découle du concept de l'habilitation. Il désigne donc l'ensemble des comportements des leaders qui entraînent le partage du pouvoir ou encore des responsabilités et de l'autonomie avec leurs subordonnés ce qui en retour élèvera leur niveau de motivation intrinsèque (Özarallı, 2015). Il a ainsi été défini comme étant un comportement des dirigeants formels qui consiste à encourager les subordonnés à exprimer leurs opinions, à promouvoir la prise de décision collaborative et à soutenir le partage de l'information et le travail d'équipe (Arnold, Arad, Rhoades et Drasgow, 2000; Chen et al., 2011; Pearce et al., 2003).

En d'autres termes, nous pouvons définir le leadership d'habilitation comme les comportements adoptés par les leaders qui sont dirigés vers les travailleurs et les équipes de travail; ils consistent à déléguer de l'autorité aux employés, à promouvoir la prise de décision autonome et autodirigée, à faire du coaching, à partager l'information et à demander des inputs (Sharma et Kirkman, 2015).

## **2.3 Les comportements du leadership d'habilitation**

Nous présentons ici les différentes dimensions reconnues du leadership d'habilitation et les deux principaux instruments de mesure traités dans la littérature à ce sujet.

De nombreux auteurs se sont intéressés aux différentes dimensions du leadership d'habilitation (Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005; Arnold et al., 2000; Carmeli, Schaubroeck et Tishler, 2011; Conger et Kanungo, 1988; Jung et Sosik, 2002; Kirkman et Rosen, 1999; Konczak, Stelly et Trusty, 2000; Manz et Sims, 1987; Pearce et al., 2003; Pearce et Sims Jr, 2002; Srivastava, Bartol et Locke, 2006; Tekleab, Sims, Yun, Tesluk et Cox, 2007; Thomas et Velthouse, 1990; Xue, Bradley et Liang, 2011). Tous font ressortir que les leaders d'habilitation adoptent des comportements de **confiance** envers les travailleurs, de **participation** de ces derniers aux prises de décision, d'**autonomie** accordée aux employés et d'**amélioration de la pertinence** du travail.

Plus précisément Conger et Kanungo (1988) relèvent particulièrement: (a) l'expression d'une confiance envers les employés afin qu'ils répondent aux résultats de haute performance attendus, (b) la promotion des opportunités de participation aux prises de décisions, (c) offrir de l'autonomie afin de pallier les contraintes bureaucratiques et enfin, (d) la fixation d'objectifs inspirants ou significatifs. Selon Jung et Sosik (2002), le leader d'habilitation habilite les membres de son équipe en améliorant leurs croyances en leur efficacité personnelle et leur motivation intrinsèque concernant la tâche à accomplir. De leur côté, Srivastava, Bartol et Locke (2006) énumèrent des comportements par lesquels le pouvoir est partagé avec les subordonnés de manière à ce que leur niveau de motivation intrinsèque augmente. Cette motivation élevée développera leur potentiel d'autogestion (Manz et Sims, 1987), de *self-leadership* ou encore leadership de soi, (Pearce et Sims Jr, 2002), d'auto-influence (l'auto-influence comprend le contrôle de soi, l'autorégulation, l'autogestion et le leadership de soi) (Tekleab et al., 2007) et de contrôle de leur environnement de travail (Xue et al., 2011). Pearce et al (2003), quant à eux, énumèrent cinq dimensions du leader d'habilitation : il encourage les subordonnés à penser à des opportunités, il encourage l'auto-récompense, le *self-leadership*, il s'engage à la mise en place d'objectifs participatifs et encourage le travail d'équipe. Xue, Bradley et Liang (2011) se sont inspirés des travaux d'Arnold, Arad, Rhoades et Drasgow (2000) pour présenter les dimensions suivantes : la gestion par l'exemple, le coaching, la prise de décision participative, la démonstration d'intérêt et enfin le partage d'information.

Quant à la mesure de ces comportements, deux modèles présentant les dimensions et les indicateurs mesurables du leadership d'habilitation, ont retenu notre attention lors de notre

parcours de la littérature, soit les modèles développés par Arnold et al. (2000) et par Konczak, Stelly et Trusty (2000).

Le modèle d'Arnold et al. (2000), développé à la suite de trois études empiriques, a permis de distinguer cinq types de comportements propres au leadership d'habilitation. Ils ont également développé un instrument servant à mesurer ces dimensions, soit le *Empowering Leadership Questionnaire* (ELQ) (Arnold et al., 2000). Les cinq dimensions comportementales proposées par Arnold et al. (2000) sont les suivantes :

1. ***La gestion par l'exemple.*** Elle réfère à un ensemble de comportements qui démontrent l'engagement du leader envers, non seulement son travail mais aussi celui des membres de son équipe.
2. ***Le coaching.*** Un ensemble de comportements qui éduquent et rendent autonome les membres de l'équipe.
3. ***La prise de décision participative.*** Elle consiste à utiliser les idées et opinions des membres de l'équipe pour prendre une décision.
4. ***La considération.*** Ce sont des comportements qui démontrent de l'intérêt quant au bien-être des membres de l'équipe.
5. ***Le partage d'information.*** Il s'agit de la diffusion, par le leader, d'informations importantes telles que celles concernant la mission et la philosophie de l'organisation

Le second modèle, celui de Konczak, Stelly et Trusty (2000), quant à lui, met plutôt en exergue six dimensions. L'instrument de mesure servant à opérationnaliser ces dimensions est connu sous le nom de *Leader Empowering Behavior Questionnaire* (LEBQ) (Konczak et al., 2000). Les six dimensions comportementales proposées par Konczak et al. (2000) sont les suivantes :

1. ***La délégation de l'autorité.*** Elle fait référence ici au partage du pouvoir dont parlent Conger et Kanungo (1988) ainsi que Thomas et Velthouse (1990). Le leader partage le pouvoir afin d'augmenter la motivation intrinsèque et le pouvoir de décision des travailleurs.

2. ***La responsabilité.*** Le leader développe la responsabilité du travailleur vis-à-vis de la qualité de son travail qui se mesurera par ses résultats et sa performance.
3. ***La prise de décision autonome.*** Elle amène le travailleur à prendre des décisions autour des plans, objectifs et procédures de travail.
4. ***Le développement des habilités.*** Le leader s'assure de bien former le travailleur (apprentissage continu, développement de nouvelles compétences) afin qu'il développe les compétences nécessaires.
5. ***Le partage de l'information.*** Le leader partage les informations à son travailleur afin d'assurer la qualité des résultats et la rencontre des besoins des clients.
6. ***Le coaching pour une performance innovatrice*** (ou encore l'encouragement à l'innovation). Le leader encourage les prises de risques calculées et les nouvelles idées, donne une rétroaction sur les performances, et démontre une différente approche vis-à-vis des erreurs et des revers en les voyant plutôt comme de bonnes opportunités d'apprentissage.

Le tableau 4 ci-dessous présente les dimensions et instruments de mesure principaux recensés du leadership d'habilitation.

**Tableau 4 : Dimensions et instruments de mesure du leadership d'habilitation**

AUTEURS	DÉFINITIONS	DIMENSIONS	INSTRUMENTS DE MESURE
<p><b>Kirkman et Rosen (1999)</b></p>	<p>Orientation positive du travailleur vers sa tâche de travail, qui aura pour conséquence d'augmenter sa motivation.</p>	<p>L'impact</p> <p>L'autonomie</p> <p>La signification</p> <p>Le potentiel</p>	<p>Échelle de Likert allant de 1(<i>strongly disagree</i>) à 7 (<i>strongly agree</i>)</p> <p><b>Potency</b>  <i>This team has confidence in itself.</i>  <i>This team believes it can become unusually good at producing high-quality work.</i>  <i>This team expects to be known as a high-performing team.</i>  <i>This team feels it can solve any problem it encounters.</i>  <i>This team believes it can be very productive.</i>  <i>This team can get a lot done when it works hard.</i>  <i>No task is too tough for this team.</i>  <i>This team expects to have a lot of influence around here.</i></p> <p><b>Meaningfulness</b>  <i>This team cares about what it does</i>  <i>This team believes that its work is valuable</i>  <i>This team believes that its projects are significant</i>  <i>This team feels that its group purpose is important</i>  <i>This team finds that, what it is trying to do is meaningful</i>  <i>This team feels that its group tasks are worthwhile</i></p> <p><b>Autonomy</b>  <i>This team can select different ways to do its work</i>  <i>This team determines how things are done</i>  <i>This team feels a sense of freedom in what it does</i>  <i>This team determines as a team what things are done</i>  <i>This team makes its own choices without being told by management</i>  <i>This team have a lot of choice in what it does</i></p>

AUTEURS	DÉFINITIONS	DIMENSIONS	INSTRUMENTS DE MESURE
			<p><b>Impact</b></p> <p><i>This team makes progress on its projects</i></p> <p><i>This team have a positive impact on other employees</i></p> <p><i>This team have a positive impact on company customers</i></p> <p><i>This team accomplishes its objectives</i></p> <p><i>This team performs tasks that matter to its company</i></p> <p><i>This team makes a difference in the organization</i></p>
<p><b>Arnold, Arad, Rhoades et Drasgow (2000)</b></p>	<p>Processus de mise en place de conditions qui améliorent les sentiments d'efficacité personnelle et de contrôle des employés (par la prise de décision participative) et d'élimination des conditions d'impuissance (par la bureaucratie).</p>	<p>La gestion par l'exemple</p> <p>Le coaching</p> <p>La prise de décision participative</p> <p>La démonstration d'intérêt</p> <p>Le partage d'information</p>	<p>Echelle de Likert allant de 1(<i>never</i>) à 5 (<i>always</i>)</p> <p><b>Leading by example</b></p> <p><i>Sets high standards for performance by his/her own behavior</i></p> <p><i>Works as hard as he/she can</i></p> <p><i>Works as hard as anyone in my work group</i></p> <p><i>Sets a good example by the way he/she behaves</i></p> <p><i>Leads by example</i></p> <p><b>Participative Decision-Making</b></p> <p><i>Encourages work group members to express ideas/suggestions</i></p> <p><i>Listen to my work group's ideas and suggestions</i></p> <p><i>Uses my work groups to make decisions that affect us</i></p> <p><i>Gives all work group members a chance to voice their opinions</i></p> <p><i>Considers my work group's ideas when he/she disagrees with them</i></p> <p><i>Makes decisions that are bases only on his/her own ideas</i></p> <p><b>Coaching</b></p> <p><i>Helps my work group see areas in which we need more training</i></p> <p><i>Suggests ways to improve my work group's performance</i></p> <p><i>Encourages work group members to solve problems</i></p>

AUTEURS	DÉFINITIONS	DIMENSIONS	INSTRUMENTS DE MESURE
			<p><i>together</i></p> <p><i>Encourages work group members to exchange information with one another</i></p> <p><i>Provides help to work group members</i></p> <p><i>Teaches work group members how to solve problems on their own</i></p> <p><i>Pays attention to my work group's efforts</i></p> <p><i>Tells my work group when we perform well</i></p> <p><i>Supports my work group's efforts</i></p> <p><i>Helps my work group focus on our goals</i></p> <p><i>Helps develop good relations among work group members</i></p> <p><b>Informing</b></p> <p><i>Explains company decisions</i></p> <p><i>Explains company goals</i></p> <p><i>Explains how my work group fits into the company</i></p> <p><i>Explains the purpose of the company's policies to my work group</i></p> <p><i>Explains rules and expectations to my work group</i></p> <p><i>Explains his/her decisions and actions to my work group</i></p> <p><b>Showing concern/interacting with the team</b></p> <p><i>Cares about work group members' personal problems</i></p> <p><i>Shows concern for work group members' well-being</i></p> <p><i>Treats work group members as equals</i></p> <p><i>Takes the time to discuss work group members' concerns patiently</i></p> <p><i>Shows concern for work group members' success</i></p> <p><i>Stays in touch with my work group</i></p> <p><i>Gets along with my work group members</i></p> <p><i>Gives work group members honest and fair answers</i></p> <p><i>Knows what work is being done in my work group</i></p> <p><i>Finds time to chat with work group members</i></p>

AUTEURS	DÉFINITIONS	DIMENSIONS	INSTRUMENTS DE MESURE
<p><b>Konczak, Stelly et Trusty (2000)</b></p>	<p>Tâche intrinsèque de motivation qui résulte de quatre cognitions (la signification, la compétence, l'auto-détermination, et l'impact)</p>	<p>La délégation de l'autorité</p> <p>La responsabilité</p> <p>La prise de décision autonome</p> <p>Le développement des habiletés</p> <p>Le partage de l'information</p> <p>Le coaching pour une performance innovatrice</p>	<p>Échelle de Likert allant de 1 (<i>strongly disagree</i>) à 7 (<i>strongly agree</i>)</p> <p><b>Delegation of Authority</b>  <i>My manager gives me the authority I need to make decisions that improve work processes and procedures</i>  <i>My manager gives me the authority to make changes necessary to improve things</i>  <i>My manager delegates authority to me that is equal to the level of responsibility that I am assigned</i></p> <p><b>Accountability</b>  <i>My manager holds me accountable for the work I am assigned</i>  <i>I am held accountable for performance and results</i>  <i>My manager holds people in the department accountable for customer satisfaction</i></p> <p><b>Self-Directed Decision Making</b>  <i>My manager tries to help me arrive at my own solutions when problems arise, rather than telling me what he/she would do</i>  <i>My manager relies on me to make my own decisions about issues that affect how work gets done</i>  <i>My manager encourages me to develop my own solutions to problems I encounter in my work</i></p> <p><b>Information Sharing</b>  <i>My manager shares information that I need to ensure high quality results</i>  <i>My manager provides me with the information I need to meet customers' needs</i></p>

AUTEURS	DÉFINITIONS	DIMENSIONS	INSTRUMENTS DE MESURE
			<p><b>Skill Development</b>  <i>My manager encourages me to use systematic problem-solving methods (e.g., the seven-step problem-solving model)</i>  <i>My manager provides me with frequent opportunities to develop new skills</i>  <i>My manager ensures that continuous learning and skill development are priorities in our department</i></p> <p><b>Coaching in Innovative Performance</b>  <i>My manager is willing to risk mistakes on my part if, over the long term, I will learn and develop as a result of the experience</i>  <i>I am encouraged to try out new ideas even if there is a chance they may not succeed</i>  <i>My manager focuses on corrective action rather than placing blame when I make a mistake</i></p>
<b>Jung et Sosik (2002)</b>	Habilitation des membres d'équipe grâce à l'amélioration des croyances en leur efficacité personnelle et de leur motivation intrinsèque concernant la tâche à accomplir	<p>La signification</p> <p>La compétence</p> <p>L'auto-détermination</p> <p>L'impact</p>	<p>Échelle de Likert allant de 1 (<i>strongly disagree</i>) à 7 (<i>strongly agree</i>)</p> <p><i>I have significant autonomy in determining how I do my job.</i>  <i>I can decide on my own how to go about doing my work.</i>  <i>I have considerable opportunity for independence and freedom in how I do my job.</i>  <i>My impact on what happens in my department is large.</i>  <i>I have a great deal of control over what happens in my department.</i>  <i>I have significant influence over what happens in my department</i></p>
<b>Srivastava, Bartol et Locke</b>	Comportements par lesquels le pouvoir est	La gestion par l'exemple	Adaptation de l'ELQ (Arnold et al., 2000) en ne retenant que trois items par facteurs par exemple :

AUTEURS	DÉFINITIONS	DIMENSIONS	INSTRUMENTS DE MESURE
<b>(2006)</b>	partagé avec les subordonnés de manière à ce que leur niveau de motivation intrinsèque augmente.	Le Coaching La prise de décision participative Le partage d'informations Démontrer de l'intérêt/ Interagir avec l'équipe	<i>"Our general manager teaches our team members how to solve problems on our own."</i>
<b>Xue, Bradley et Liang (2011)</b>	Enzyme qui stimule et nourrit l'apparition du partage des connaissances	La gestion par l'exemple Le Coaching La prise de décision participative Le partage d'informations Démontrer de l'intérêt/ Interagir avec l'équipe	Échelle de Likert allant de 1 ( <i>strongly disagree</i> ) à 5 ( <i>strongly agree</i> )  <i>My team leader...</i> <b>Lead by Example</b> 1. Sets high standards for performance by his/her own behaviour 2. Works as hard as he/she can 3. Works as hard as anyone in my team 4. Sets a good example by the way he/she behaves  <b>Participative Decision Making</b> 1. Encourages team members to express ideas/suggestions 2. Listens to my team's ideas and suggestions 3. Gives all team members a chance to voice their opinions  <b>Coaching</b> 1. Suggests ways to improve my team's performance 2. Encourages team members to solve problems together 3. Encourages team members to exchange information with one another  <b>Informing</b>

AUTEURS	DÉFINITIONS	DIMENSIONS	INSTRUMENTS DE MESURE
			<p>1. Explains instructor decisions/comments</p> <p>2. Explains course/assignment-related materials</p> <p>3. Explains rules and expectations to my team</p> <p>4. Explains his/her decisions and actions to my team</p> <p><b>Showing Concern</b></p> <p>1. Cares about team members' personal problems</p> <p>2. Shows concern for team members' wellbeing</p> <p>3. Treats team members as equals</p> <p>4. Takes the time to discuss team members' concerns patiently</p>

## 2.4 Distinctions avec les concepts similaires

Dans leur revue de littérature, Sharma et Kirkman (2015) se sont bien assurés de faire une distinction entre le leadership d'habilitation et d'autres notions similaires soit la délégation, le leadership participatif, le leadership transformationnel, le LMX et le climat d'habilitation. Nous sommes d'avis qu'il est important de présenter ces différences dans notre étude afin d'éviter les confusions (en prenant l'une ou l'autre des notions pour de l'habilitation) et comprendre définitivement que le leadership d'habilitation est un comportement de leadership distinct.

D'abord, le leadership d'habilitation se distingue de la notion de délégation. Celle-ci accorde à l'employé l'autorité et la responsabilité de prendre la décision. « La délégation est un processus par lequel le gestionnaire transfère l'autorité de prise de décision à un subordonné » (Leana, 1987, p. 228) [Traduction libre]. Bien qu'ils contiennent l'autonomie de prise de décision comme élément en commun dans leur construit, le leadership d'habilitation est différent de la notion de délégation dans la mesure où il a une influence motivationnelle beaucoup plus large. En effet, le leader d'habilitation va jusqu'à encourager les employés à fixer leurs propres objectifs ou à penser à des opportunités, à améliorer leur confiance en eux-mêmes en développant leur *self-leadership*, et cela aussi bien cognitivement que comportementalement dans leur travail (Pearce et al., 2003; Sharma et Kirkman, 2015). La délégation est incluse dans les comportements du leadership d'habilitation (Konczak et al., 2000).

De son côté, le leader participatif est celui qui consulte ses employés, demande leurs propositions et prends leurs idées en considération avant de prendre ses décisions; il rencontre ses employés, discute des problèmes avec eux et les inclut dans la prise de décisions par la suite (Chen et Tjosvold, 2006). Or le leadership d'habilitation est bien plus large et inclut le leadership participatif dans la mesure où, il amène les employés à prendre leurs propres décisions plutôt que de simplement exercer une influence sur les décisions du leader (Sharma et Kirkman, 2015).

Le leader transformationnel tente d'élever les besoins de ses subordonnés au même niveau que ses propres buts et objectifs en encourageant leur développement personnel et en considérant leurs besoins individuels (Bass, Waldman, Avolio et Bebb, 1987). Il comprend quatre dimensions : l'influence idéalisée qui réfère au leader qui a des standards élevés de moral et d'éthique et qui est en mesure de susciter la loyauté de ses employés; la motivation inspirante qui

renvoie à une forte vision du futur basée sur des valeurs et des idéaux; la stimulation intellectuelle qui concerne l'encouragement à la divergence d'opinion et à un leader qui pousse ses employés à développer des stratégies innovantes de travail; et enfin la considération individuelle qui fait référence à un leader qui reconnaît les besoins de croissance et de développement, le coaching et la consultation de ses employés (Bass, 1985; Bono et Judge, 2004). Un leader transformationnel peut manifester ces quatre comportements sans accorder autant de contrôle et de pouvoir à ses subordonnés (Sharma et Kirkman, 2015); il cherche juste à aligner les objectifs et ambitions des travailleurs aux siennes (Auh et al., 2014). Tandis que le leader d'habilitation va jusqu'à leur donner les capacités de croire en leur efficacité personnelle en leur transférant l'information, les ressources et le contrôle afin d'accroître leur motivation personnelle; et par conséquent, développer leur performance par la confiance, l'autonomie, la participation aux prises de décision, et l'amélioration de la pertinence du travail qu'il leur accorde (Conger et Kanungo, 1988; Jung et Sosik, 2002; Kirkman et Rosen, 1999; Srivastava et al., 2006). Ceci ne peut se faire sans un transfert de pouvoir et de contrôle.

Le LMX fait référence à une relation dyadique réciproque entre un superviseur et son subordonné qui se développe de façon unique; il est axé sur la qualité de la relation d'échange superviseur-subordonné (Liden, Sparrowe et Wayne, 1997) qui est basée sur la confiance, le respect et l'obligation mutuelle (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen et Rosen, 2007). Le leadership d'habilitation est plus large, car il renforce le sentiment de confiance de l'employé, son autonomie, et le contrôle en milieu de travail (Sharma et Kirkman, 2015). Il vise non seulement une habilitation individuelle mais aussi collective.

Enfin, le climat d'habilitation est « une perception partagée concernant la mesure dans laquelle une organisation utilise les structures ainsi que les politiques et pratiques favorisant la responsabilisation des employés » (Seibert, Silver et Randolph, 2004, p.334) [Traduction libre]. Il se compose de trois dimensions à savoir le partage de l'information, l'autonomie balisée et la responsabilité de l'équipe (Seibert et al., 2004). Bien qu'ils soient similaires, le climat d'habilitation met plus l'accent sur les perceptions partagées des employés sur les politiques, pratiques et structures de travail (Sharma et Kirkman, 2015). Le leadership d'habilitation concerne plus les comportements des leaders par rapport aux travailleurs et équipes de travail (Kirkman et Rosen, 1999).

Après cette distinction avec des construits similaires, présentons maintenant les résultantes de l'adoption d'un tel comportement.

## **2.5 Les résultantes du leadership d'habilitation**

Le leadership d'habilitation vise à éveiller la confiance, la détermination et l'accomplissement chez les travailleurs (Spreitzer, 1996). Il a été reconnu pour avoir un impact positif sur la performance générale des entreprises (Carmeli et al., 2011) dans la mesure où ce style de leadership crée chez les parties (travailleurs et leaders) une « confiance » en leur aptitude à relever les défis ensemble, à pouvoir échanger les informations, à avoir une très bonne collaboration et à pouvoir prendre des décisions ensemble. Le leadership d'habilitation stimule vraiment les travailleurs (Chen et al., 2007; Kirkman et Rosen, 1999). Nous comprenons que ces comportements engendreraient des résultats aussi bien au niveau individuel que d'équipe pour finir par impacter l'organisation toute entière.

Le partage des connaissances est considéré comme l'une des résultantes du leadership d'habilitation. Il s'agit du partage d'informations, suggestions et idées au sein d'une même équipe de travail (Srivastava et al., 2006). Et pour que cette pratique soit adoptée, il faut que le leader de l'équipe soit en mesure de la susciter en chacun de ses membres. Souvenons-nous que le leader d'habilitation encourage ses travailleurs à penser à des opportunités (Pearce et al., 2003) donc à contribuer au travail de tous par leurs idées et suggestions, ce qui les motiverait à adopter ce comportement. Le partage d'information « améliore la capacité d'un individu à prendre et influencer les décisions qui sont alignées de manière appropriée avec les objectifs de l'organisation » (Spreitzer, 1995b, p. 1447) [Traduction libre] et permet à l'employé de mieux saisir l'objectif et la signification de la mission et la performance de son organisation (Arnold et al., 2000; Srivastava et al., 2006). Lorsque le leader promeut la participation aux prises de décisions, les membres d'équipe sont également favorables à partager leurs opinions, à apprendre les uns des autres, développer de nouvelles habiletés et améliorer leur efficacité (Hon et Chan, 2013; Srivastava et al., 2006). Ensuite, l'autonomie qui leur est accordée par le leader habilitant les motive à chercher des solutions de part et d'autres en partageant leurs connaissances et en développant une grande collaboration entre eux (Srivastava et al., 2006). Amabile (1988) laisse bien comprendre que permettre aux employés de participer aux prises de décisions ainsi que leur accorder de l'autonomie sont des conditions importantes pour l'émergence de la créativité. Puis,

le coaching du leader qui a pour objectif de les éduquer et de les rendre autonomes pourvoit aux opportunités de partage des connaissances et d'amélioration de l'efficacité. Le partage d'informations et le coaching, ensemble, consolident l'équipe (relations de grande qualité), améliorent la confiance entre les membres et renforcent les performances de chacun en fournissant les informations adéquates nécessaires à la créativité de l'équipe (Hon et Chan, 2013). La gestion par l'exemple démontre aussi aux travailleurs comment le travail devrait être exécuté; par conséquent ces derniers apprennent par ce qu'ils observent et ainsi amélioreront leur niveau d'efficacité et de créativité (Hon et Chan, 2013; Srivastava et al., 2006). L'intérêt démontré quant au bien-être des membres de l'équipe a aussi un effet positif sur leur efficacité car Conger et Kanungo (1988) assurent que les états négatifs d'excitation émotionnelle (peur, stress, anxiété) empêchent l'efficacité personnelle. La délégation de l'autorité à l'employé habilite ce dernier à prendre ses propres décisions et mettre à exécution ses idées sans avoir de supervision directe (Zhang et Bartol, 2010), alors cette opportunité est en mesure de manifester le côté créatif de l'employé. Ayant toutes ces conditions réunies (travail significatif, participation aux prises de décisions, autonomie, intérêt démontré de la part du leader, le coaching, la gestion par l'exemple, etc.), il est très probable qu'en réponse à un tel stimulus, les employés soient prêts à faire des efforts volontaires, par des comportements discrétionnaires, afin d'améliorer leurs résultats généraux de performance (Auh et al., 2014).

Ainsi, au niveau de l'équipe, le leadership d'habilitation a été reconnu, sur le plan empirique, pour avoir des répercussions sur la performance de l'équipe par l'efficacité d'équipe et le partage des connaissances (Srivastava et al., 2006), sur la créativité par la motivation intrinsèque des équipes (l'efficacité créative et l'auto-concordance de l'équipe) (Hon et Chan, 2013) et sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (Auh et al., 2014). Particulièrement, à partir d'une étude expérimentale et d'une autre étude sur le terrain auprès de 627 participants (105 dirigeants, 386 employés et 136 étudiants) américains et chinois, Chen et al (2011) ont démontré que le leadership d'habilitation était bien en mesure de favoriser l'apparition des comportements innovateurs des travailleurs afin d'améliorer la performance des équipes par leur habilitation psychologique (Chen et al., 2011).

Au niveau individuel, les études empiriques ont également démontré les liens positifs et significatifs qui existent entre le leadership d'habilitation et la créativité (Amundsen et

Martinsen, 2015; Harris et al., 2014; Zhang et Bartol, 2010; Zhang et Zhou, 2014), et ce, par l'effet médiateur de l'auto-efficacité créative (Zhang et Zhou, 2014), de l'habilitation psychologique, l'engagement au processus de créativité et la motivation intrinsèque (Zhang et Bartol, 2010), de l'engagement au processus de créativité (Harris et al., 2014; Zhang et Bartol, 2010) et du *self-leadership* (Amundsen et Martinsen, 2015). D'autres chercheurs ont trouvé des liens significatifs entre le leadership d'habilitation et l'efficacité du leader (Bobbio, Bellan et Manganelli, 2012).

Le Tableau 5 (page suivante) présente un récapitulatif d'études qui se sont penchées sur les liens existants entre le leadership d'habilitation et la créativité/comportements innovateurs. Notre étude qui porte aussi sur la recherche de l'effet du leadership d'habilitation sur les comportements innovateurs au travail apportera une contribution empirique supplémentaire aux résultats obtenus par Chen et al. (2011).

Dans la prochaine section, nous présenterons l'habilitation psychologique et ses liens avec le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs.

**Tableau 5 : Études sur le leadership d’habilitation, la créativité et les comportements innovateurs**

Auteurs	Variable Indépendante (VI)	Mesure de la VI	Variable Dépendante (VD)	Mesure de la VD	Contexte et taille de l'échantillon	r	Médiateurs (relations significatives)	Niveau d'analyse
<b>Zhang et Bartol (2010)</b>	Leadership d'habilitation	Ahearne et al. (2005)	Créativité	Zhou et George (2001)	Une importante compagnie IT dont le siège social est en République Populaire de Chine (RPC)	0.24**	Habilitation psychologique Engagement au processus de créativité Motivation intrinsèque	Individuel
<b>Chen et al. (2011)</b>	Leadership d'habilitation	Kirkman et Rosen (1999)	Comportements innovateurs	Welbourne et al. (1998)	-Étudiants de premier cycle en gestion (aux É-U et en Chine) -Leaders, employés et étudiants d'universités américaine et chinoise	S1 : 0.28* S2 : 0.16*	Habilitation psychologique Engagement affectif	Équipe
<b>Hon et Chan (2013)</b>	Leadership d'habilitation	Arnold et al (2000)	Créativité	Gilson et Shalley (2004)	Compagnies hôtelières chinoises	0.28**	Motivation intrinsèque (auto-concordance de l'équipe et efficacité créative de l'équipe)	Équipe
<b>Harris et al. (2014)</b>	Leadership d'habilitation	Kirkman et Rosen (1999)	Créativité	Zhou et George (2001)	-Deux joint-ventures High-tech de Shanghai (Chine) -compagnie de Construction navale de Shanghai (Chine)	0.20*	Engagement au processus de créativité	Individuel
<b>Zhang et Zhou (2014)</b>	Leadership d'habilitation	Ahearne et al. (2005)	Créativité	Zhou et George (2001)	-Compagnie de conception d'ampoules à économie d'énergie en Chine -entreprise de fabrication de métaux non ferreux en Chine	0.45**	Auto-efficacité créative (agissant comme un mécanisme psychologique)	Individuel
<b>Amundsen et Martinsen (2015)</b>	Leadership d'habilitation	Amundsen et Martinsen (2014)	Créativité	Zhou et George (2001)	Quatre (04) organisations missionnaires chrétiennes norvégiennes.	0.48**	Self-leadership (leadership de soi)	Individuel

### 3 L'habilitation psychologique

Afin de mieux comprendre les effets du leadership d'habilitation sur les comportements innovateurs, nous estimons qu'il est important de comprendre les mécanismes psychologiques qui expliquent cette relation. Dans cette section, nous définirons l'habilitation psychologique ainsi que sa relation avec, d'une part, le leadership d'habilitation et, d'autre part, les comportements innovateurs.

#### 3.1 Définition de l'habilitation psychologique

L'habilitation psychologique tire ses racines de la perspective motivationnelle du concept d'habilitation (Conger et Kanungo, 1988). S'inspirant des résultats de Conger et Kanungo (1988), Thomas et Velthouse (1990) ont défini l'habilitation en termes de motivation intrinsèque dans la tâche. Cette motivation nécessite que certaines conditions, se rapportant directement à la tâche, produisent de la satisfaction et de la motivation chez l'individu (Thomas et Velthouse, 1990). Nous comprenons, dès lors, que l'habilitation est une augmentation de la motivation intrinsèque de l'individu qui est liée à la singularité de la tâche qu'il accomplit ou doit accomplir. Par conséquent, accomplir la tâche deviendra agréable et positif (Thomas et Velthouse, 1990). Ces conditions sont appelées par Thomas et Velthouse (1990) les *task assessments* ou les évaluations de la tâche. Celles-ci apparaissent au sein de l'individu et réfèrent à la tâche elle-même plutôt qu'au contexte dans lequel la tâche est effectuée ou encore aux récompenses/punitions auxquelles il est soumis (Thomas et Velthouse, 1990). Ces auteurs précisent bien que la tâche réfère à un ensemble d'activités dirigées vers un but. Ainsi, quatre principales évaluations émergent de leur étude : l'impact (*impact*), la compétence (*competence*), la signification (*meaningfulness*) et le choix (*choice*).

L'**impact** est l'influence ou encore la différence que la tâche accomplie par le travailleur apportera dans les résultats globaux attendus (Thomas et Velthouse, 1990). Ce dernier devra être en mesure de percevoir que son travail a une aussi grande importance.

Le travailleur devra aussi percevoir qu'il est capable de performer dans la tâche qui lui a été attribuée. Il devra être en mesure de ressentir qu'il a les **compétences** pour accomplir

le travail qui lui est demandé de manière efficace. Cette composante « compétence » est synonyme de l'auto-efficacité de Conger et Kanungo (1988).

La **signification** représente le jugement que le travailleur émet sur la valeur de l'objectif de la tâche à accomplir par rapport à ses propres valeurs, ses idéaux ou ses normes; en d'autres termes, elle représente le niveau de préoccupation que le travailleur ressent vis-à-vis de sa tâche (Thomas et Velthouse, 1990). Alors, si le niveau de préoccupation est élevé, ce travailleur sera engagé et impliqué dans son travail, tandis que s'il est faible, le travailleur sera plutôt indifférent à son travail (Thomas et Velthouse, 1990).

Le **choix** est l'évaluation qui se rapporte à l'opportunité que le travailleur perçoit de poser des actions, de prendre des décisions reliées à son travail. Encore appelé « l'auto-détermination », il représente le degré avec lequel le travailleur perçoit qu'il a la liberté de faire des choix dans le processus d'initiation et de répartition de ses actions (Deci et Ryan, 1987). Le fait de posséder ce « choix » favorise la créativité, l'initiative, la flexibilité, la résilience et l'autorégulation chez le travailleur (Thomas et Velthouse, 1990).

Cette théorie est soutenue par les travaux plus récents de Kirkman et Rosen (1999). Ils montrent que chaque travailleur doit sentir que sa tâche a du sens (de la signification), qu'il est capable de performer convenablement lorsqu'il l'accomplit (la compétence), qu'il peut prendre des décisions (le choix) et que l'accomplissement de sa tâche comptera dans la performance organisationnelle (l'impact) pour avoir une équipe autonome et efficace (Kirkman et Rosen, 1999).

Toujours dans l'objectif de mieux comprendre l'essence de l'habilitation, Spreitzer (1995b) partira des modèles précédents (Conger et Kanungo, 1988; Thomas et Velthouse, 1990) afin de raffiner et opérationnaliser les quatre dimensions de l'habilitation qui permettent, jusqu'à aujourd'hui, de mesurer l'habilitation psychologique au travail. Elle définit l'habilitation psychologique comme « un construit motivationnel qui se manifeste en quatre cognitions : la signification, la compétence, l'auto-détermination et l'impact » (Spreitzer, 1995b, p.1444) [Traduction libre]. Et ce que Thomas et Velthouse (1990) appellent « les évaluations de la tâche », Spreitzer (1995b) nomme « cognitions ». Nous

comprenons alors que pour cette dernière, l'habilitation psychologique est la perception que l'individu a de sa propre habilitation. Ainsi pour elle, la **signification** concerne le sentiment que son travail est personnellement important; la **compétence** fait référence à l'auto-efficacité ou la croyance en ses capacités à accomplir la tâche avec succès; l'**auto-détermination** indique la perception de la liberté ou l'autonomie de choisir la manière d'initier et de réaliser la tâche; l'**impact** représente le degré avec lequel ses propres comportements font une différence dans les résultats stratégiques, administratifs et opérationnels de travail (Spreitzer, 1995b).

La méta-analyse de Seibert, Wang et Courtright (2011) fournit des preuves empiriques du fait que les quatre dimensions, bien qu'elles soient distinctes, représentent le construit motivationnel global de l'habilitation psychologique (Seibert, Wang et Courtright, 2011). Même les quatre dimensions de la mesure francophone de l'habilitation psychologique (le sens perçu du travail, le sentiment de compétence, l'autonomie perçue et le sentiment d'impact) présentent une structure factorielle conforme à la conceptualisation de Spreitzer (1995b) (Boudrias, Rousseau, Migneault, Morin et Courcy, 2010).

Par conséquent, l'habilitation psychologique est un processus psychologique se manifestant en quatre cognitions qui permettent d'améliorer l'initiation d'une tâche et la persistance dans la tâche chez un employé (Conger et Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995b; Thomas et Velthouse, 1990).

Spreitzer (1995b) émet trois postulats concernant l'habilitation psychologique. Premièrement, l'habilitation n'est pas un trait de personnalité qui puisse être transposable dans d'autres situations; au contraire, elle est plutôt cet ensemble de cognitions qui est généré ou encore façonné par l'environnement de travail. Le trait de personnalité semble être une caractéristique propre de l'individu qui est relativement stable (Bono et Judge, 2004). Nous comprenons par là qu'une personne qui n'était pas habilitée auparavant pourrait le devenir grâce à l'environnement de travail dans lequel elle évolue. Inversement, une personne pourrait aussi perdre son habilitation au fur et à mesure que le temps passe si son environnement de travail se détériore. Deuxièmement, l'habilitation est une variable continue et non dichotomique « les individus peuvent être considérés

comme étant plus ou moins habilités plutôt que -habilités ou pas habilités » (Spreitzer, 1995b, p.1444) [Traduction libre]. Troisièmement, l'habilitation est un construit qui est uniquement spécifique au monde du travail; il n'est donc pas généralisable à d'autres situations de vie (famille, école, etc.).

### **3.2 Lien entre le leadership d'habilitation et l'habilitation psychologique**

Nous référant aux résultats des travaux de Conger et Kanungo (1988), Thomas et Velthouse (1990) ainsi que Spreitzer (1995b), nous pouvons comprendre qu'il existe des arguments théoriques expliquant le lien existant entre le leadership d'habilitation et l'habilitation psychologique. Les leaders habilitants sont en mesure d'accroître chez leurs employés le sentiment que leur travail est pertinent et qu'il a de la valeur, en leur fournissant les informations nécessaires sur les objectifs et la mission globale de l'organisation (Conger et Kanungo, 1988). Ensuite, ils savent bien exprimer la confiance qu'ils ont vis-à-vis des compétences de leurs employés et les attentes de ces employés face à leur performance (Ahearne et al., 2005). Les leaders habilitants partagent le pouvoir et les responsabilités avec leurs subordonnés (afin d'élever leur niveau d'auto-détermination) afin que ces derniers aient beaucoup plus d'autonomie et d'influence dans leurs tâches à accomplir (Amundsen et Martinsen, 2014; Pearce et al., 2003). En fournissant du soutien affectif, des mots d'encouragement, de la persuasion positive et en servant de modèles (pour la maîtrise des tâches par exemple), ces leaders pourraient contribuer à améliorer les sentiments de compétence de leurs subordonnés (Amundsen et Martinsen, 2015). Enfin, les leaders habilitants promeuvent la participation aux prises de décisions de leurs subordonnés (Manz et Sims, 1987), prennent en considération leurs idées, opinions et suggestions (Amundsen et Martinsen, 2014) et ces comportements peuvent contribuer à l'augmentation de leur sentiment d'impact, de faiseurs de différence dans leurs résultats de travail (Amundsen et Martinsen, 2015). Tout ce processus donne à l'employé non seulement une sensation de pouvoir (contrôle) sur son travail, mais aussi un sentiment important que son ou ses comportements peuvent impacter les résultats globaux de travail; par conséquent, cela va promouvoir son sens de l'impact (Zhang et Bartol, 2010).

Sur le plan empirique, un certain nombre d'études ont établi la relation positive et significative existante entre le leadership d'habilitation et l'habilitation psychologique (Amundsen et Martinsen, 2014, 2015; Boudrias, Gaudreau, Savoie et Morin, 2009; Chen et al., 2011; Seibert et al., 2011; Zhang et Bartol, 2010).

Zhang et Bartol (2010), par exemple, ont effectué une étude dans une grande entreprise de technologie de l'information en République Populaire de Chine (RPC). Les participants étaient des professionnels, tels que des ingénieurs en logiciel et des développeurs de nouveaux produits, dont le travail nécessitait une grande créativité pour être efficaces, ainsi que leurs superviseurs immédiats. Les participants, constituant l'échantillon final de 367 personnes, exerçaient trois types d'activités: la recherche et développement (48%), le marketing stratégique (43%) et les professions fonctionnelles (9%). Les résultats de cette étude ont bel et bien supporté l'hypothèse selon laquelle le leadership d'habilitation était positivement lié à l'habilitation psychologique des employés ( $\beta = 0.81$   $p < 0.05$ ). Amundsen et Martinsen (2015), afin de pouvoir généraliser leurs résultats, ont effectué deux études sur deux échantillons bien distincts. Le premier, composé de 233 participants, provient de quatre organisations de missions chrétiennes norvégiennes. Le deuxième, comprenant 161 participants, vient du secteur de la santé et des soins d'une municipalité norvégienne. Les résultats ont montré que les participants se sentaient habilités psychologiquement lorsque leurs leaders manifestaient des comportements habilitants ( $\gamma = 0.53$ ,  $p < 0.001$  et  $\gamma = 0.30$ ,  $p < 0.001$ )

### **3.3 Lien entre l'habilitation psychologique et les comportements innovateurs**

Une des fonctions principales de l'habilitation psychologique est de libérer le potentiel qui se cache en chaque individu (Seibert et al., 2011). Les employés qui sont habilités psychologiquement sont davantage motivés à essayer de nouvelles méthodes créatives de résolutions de problèmes ou encore tout simplement de nouvelles méthodes de travail (Sun, Zhang, Qi et Chen, 2012). Ces employés croient qu'ils sont autonomes et qu'ils ont un impact; ainsi ils se sentent moins contraints que les autres et plus aptes à être créatifs (Amabile, 1988b). Conger et Kanungo (1988) ont avancé que l'habilitation psychologique était importante pour encourager et régir l'innovation dans les organisations.

La motivation intrinsèque de la tâche qui est similaire à l'habilitation psychologique (Thomas et Velthouse, 1990) constitue l'un des éléments incontournables aux antécédents de la créativité (Amabile, 1983). Or, la motivation intrinsèque est alimentée par le niveau d'auto-détermination et d'autonomie que possède l'employé, et ce, parce que cela augmente le niveau de contrôle qu'il exerce sur sa tâche (Zhang et Bartol, 2015). Nous savons que l'autonomie accorde plus de flexibilité; ainsi les individus génèrent plus d'idées créatives lorsqu'ils évoluent dans un environnement favorisant l'autonomie dans les tâches (Zhou, 1998). Lorsque l'employé se rend compte que son travail a de la valeur et que le comportement qu'il adopte peut faire une différence dans les résultats globaux de l'organisation ou de l'équipe, celui-ci est prêt à s'investir davantage en se mettant à la recherche de nouvelles informations qui l'aideraient à générer un bien plus grand nombre de solutions créatives (Zhang et Bartol, 2015). De plus, lorsqu'il croit fortement en ses capacités à relever des défis avec brio, il est prêt à les accepter et reste motivé tout au long du processus jusqu'à ce que les idées, procédures ou processus soient réalisés (Zhang et Bartol, 2015). Il se sentira dès lors puissant, confiant, motivé, engagé passionnément dans ses objectifs et, ainsi, il démontrera de l'initiative et de la créativité dans l'accomplissement de ses tâches (Thomas et Velthouse, 1990).

Les employés qui ressentent un sens du contrôle, de la compétence, de la motivation intrinsèque et qui sentent qu'ils détiennent l'entière possession de leur travail sont beaucoup plus engagés à innover (Chen et al., 2007; Chen et al., 2011; Seibert et al., 2004; Spreitzer, 1995b; Zhang et Bartol, 2010).

Sur le plan empirique Spreitzer (1995a, 1995b) a d'ailleurs suggéré et montré que le comportement innovateur résultait bien de l'habilitation psychologique (Spreitzer, 1995a, 1995b; Spreitzer, de Janasz et Quinn, 1999). D'autres chercheurs ont suggéré aussi que chacune des quatre dimensions de l'habilitation psychologique pouvaient faciliter l'innovation : la signification (Redmond, Mumford et Teach, 1993), la compétence ou l'auto-efficacité (Amabile, 1988b; Redmond et al., 1993), l'auto-détermination et l'impact (Bass, 1985). Les résultats de Lari, Shekari et Safizadeh (2012) laissent comprendre que l'habilitation psychologique (les quatre cognitions) est indispensable pour l'adoption des comportements innovateurs chez les employés : la signification ( $r =$

0.497;  $\beta = 0.383$   $p = 0.000$ ) étant le facteur ayant le plus d'impact sur le comportement innovateur, suivi de la compétence ( $r = 0.447$ ;  $\beta = 0.199$   $p = 0.005$ ) puis l'auto-détermination ( $r = 0.351$ ;  $\beta = 0.174$   $p = 0.009$ ) et l'impact ( $r = 0.152$ ;  $\beta = -0.167$   $p = 0.010$ ) (Lari et al., 2012). Enfin, l'étude menée par Chen et al. (2011) a montré que l'habilitation psychologique jouait bien le rôle de médiateur entre le leadership d'habilitation et le comportement innovateur (Chen et al., 2011).

## **4 L'engagement organisationnel affectif**

Dans cette section, nous définirons dans un premier temps l'engagement organisationnel afin de mieux cerner ses composantes. Ensuite, nous exposerons les propositions théoriques et les résultats empiriques issus d'études ayant examiné le lien entre le leadership d'habilitation et l'engagement organisationnel affectif. Nous présenterons également une synthèse des résultats concernant l'association existante entre l'engagement organisationnel affectif et les comportements innovateurs.

### **4.1 Définition de l'engagement organisationnel**

Pendant un bon moment, la littérature scientifique n'arrivait pas à se mettre d'accord non seulement sur la définition de l'engagement, mais aussi sur la mesure qu'elle pourrait lui accorder (Meyer et Herscovitch, 2001). En effet, certains auteurs, considéraient l'engagement comme un construit unidimensionnel (Becker, 1960; Mowday, Steers et Porter, 1979; Wiener, 1982), tandis que d'autres voyaient en lui le lien qui unissait différentes formes d'engagement dans un modèle multidimensionnel (Allen et Meyer, 1990; O'Reilly et Chatman, 1986). Enfin, il y a aussi ceux qui considéraient que l'engagement devait se définir selon sa nature ou son objet (la profession, le supérieur hiérarchique, etc.); et celui-ci (l'objet) devrait lui permettre de se dissocier des autres construits tels que la motivation, par exemple (Brickman, Sorrentino et Wortman, 1987; Brown, 1996; Oliver, 1990; Scholl, 1981). Dans cette situation, il apparaît alors que l'engagement est un construit complexe et multi-facettes (Meyer, Allen et Smith, 1993). Néanmoins, tous ces écrits s'accordent de manière générale pour reconnaître en l'engagement cette « force stabilisatrice ou obligatrice qui donne un sens au comportement » (Meyer et Herscovitch, 2001, p. 301) [Traduction libre].

L'engagement des employés envers l'employeur a été introduit dans les études menées dans le domaine du comportement organisationnel. Nous le reconnaissons sous le terme d'engagement organisationnel. À l'origine, l'engagement organisationnel a été défini comme « la force d'identification et d'implication d'un individu dans une organisation spécifique » (Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974, p. 604) [Traduction libre]. Cette force se caractérisait par (a) une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de

l'organisation, (b) la volonté de faire des efforts considérables pour cette organisation, et (c) le désir d'en rester membre (Porter et al., 1974). Cette vision a conduit à la conception de l'instrument de mesure connu sous le nom de « *Organizational Commitment Questionnaire* » (Mowday et al., 1979). Par la suite, d'autres recherches ont réussi à démontrer que l'engagement organisationnel comprenait différentes formes d'attachement (Angle et Perry, 1981; Jaros, Jermier, Koehler et Sincich, 1993; Mayer et Schoorman, 1992; Meyer et Allen, 1991; O'Reilly et Chatman, 1986; Penley et Gould, 1988).

Les travaux de Meyer et Allen sont les plus célèbres à ce niveau (Allen et Meyer, 1990; Meyer et Allen, 1984, 1991; Meyer et Allen, 1997; Meyer, Allen et Gellatly, 1990; Meyer et al., 1993; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin et Jackson, 1989). Ces auteurs considèrent que l'engagement est non seulement lié étroitement à des facteurs personnels et situationnels, mais qu'il est surtout un prédicteur important d'indicateurs de succès organisationnel tels que la performance, l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) et l'assiduité au travail (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002). Ainsi pour eux :

L'engagement est un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé avec l'organisation et qui a des répercussions sur la décision de poursuivre ou d'interrompre l'adhésion à l'organisation (Meyer et Allen, 1991, p. 67) [Traduction libre].

Il s'agit bien d'un état psychologique d'attachement et d'identification qui influence les relations entre les salariés et les organisations qui les emploient. Ainsi, selon le modèle de Meyer et Allen (1990), l'engagement organisationnel repose sur trois dimensions ou encore trois caractéristiques distinctes d'états mentaux. La nature de chacun de ces états psychologiques d'engagement est différente (Meyer et al., 1993), mais ils ne sont pas complètement indépendants (ils coexistent à différent degré chez l'individu) et ont des effets directs ou indirects sur le comportement de l'individu (Vandenberghe, 1998; Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 2004). Il s'agit de l'engagement affectif (ou de cœur), de l'engagement continu (calculé ou encore rationnel) et, enfin, de l'engagement normatif (ou moral). Alors, l'engagement organisationnel est une attitude que les

employés développent vis-à-vis de leur organisation, pouvant être de nature continue, normative ou affective.

Le Tableau 6 ci-dessous, fait le recensement des définitions de l'engagement de manière générale et l'engagement organisationnel en particulier par les principaux auteurs qui se sont penchés sur son étude.

**Tableau 6 : Définitions de l'engagement et de l'engagement organisationnel**

Tiré et adapté de Meyer et Herscovitch (2001) et Mowday, Steers et Porter, (1979)

AUTEURS	DÉFINITIONS DE L'ENGAGEMENT
<b>Brown, 1996</b>	« ...Une force obligeante qui exige que la personne honore l'engagement, et ce, même face à des attitudes fluctuantes et capricieuses » (Brown, 1996, p. 241)
<b>Oliver, 1990</b>	« ...Une inclination à agir d'une manière donnée vers une cible d'engagement particulier » (Oliver, 1990, p. 30)
<b>Brickman, 1987</b>	« ...Une force qui stabilise le comportement individuel dans des circonstances où l'individu serait autrement tenté de changer ce comportement » (Brickman et al., 1987, p. 2)
<b>Scholl, 1981</b>	« ...Une force stabilisatrice qui agit pour maintenir la direction du comportement lorsque les conditions d'attente et d'équité ne sont pas respectées et ne fonctionnent pas » (Scholl, 1981)
<b>Allen et Meyer (1990)</b>	« ...Un état psychologique qui lie l'individu à l'organisation (c'est-à-dire qu'il rend le roulement moins probable) » (Allen et Meyer, 1990, p. 14)
<b>Becker (1960)</b>	« ...Les engagements naissent au moment où une personne, en faisant un « side-bet », relie les intérêts étrangers avec une ligne cohérente de l'activité » (Becker, 1960, p. 32)
<b>Brown (1969)</b>	« ... (1) il inclut quelque chose de la notion d'appartenance; (2) elle reflète la position actuelle de l'individu; (3) il a un potentiel prédictif spécial, fournissant des prédictions concernant certains aspects de la performance, de la motivation au travail, la contribution spontanée, et d'autres résultats connexes; et (4), il suggère la pertinence

AUTEURS	DÉFINITIONS DE L'ENGAGEMENT
	différentielle des facteurs de motivation » (Brown, 1969, p. 347)
<b>Buchanan (1974)</b>	« ...Un attachement affectif aux objectifs et aux valeurs d'une organisation, à son rôle par rapport aux objectifs et aux valeurs et à l'organisation (pour lui-même), en dehors de sa valeur purement instrumentale » (Buchanan, 1974, p. 533)
<b>Grusky (1969)</b>	« ...La nature de la relation entre le membre du système dans son ensemble » (Grusky, 1966, p. 489)
<b>Hrebiniak et Alutto (1972)</b>	« ...Un phénomène structurel qui se produit à la suite des opérations et des modifications dans les paris secondaires ou des investissements organisationnels individuels au fil du temps » (Hrebiniak et Alutto, 1972, p. 556)
<b>Hall et al. (1970)</b>	« ...Le processus par lequel les objectifs de l'organisation et ceux de l'individu deviennent de plus en plus intégrés ou congruents » (Hall, Schneider et Nygren, 1970, p. 176)
<b>Kanter (1968)</b>	« ...La volonté des acteurs sociaux à donner leur ardeur énergétique loyauté envers les systèmes sociaux, l'attachement des systèmes de personnalité aux relations sociales qui sont considérées comme auto-expressives » (Kanter, 1968, p. 499)
<b>Mathieu et Zajac (1990)</b>	« ...Un lien entre l'individu et l'organisation » (Mathieu et Zajac, 1990, p. 171)
<b>Mowday et al. (1979)</b>	« ...La force relative de l'identification et l'implication d'un individu dans une organisation particulière » (Mowday et al., 1979, p. 226)
<b>O'Reilly et Chatman (1986)</b>	« ...L'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation; il reflétera le degré auquel l'individu intériorise ou adopte des caractéristiques ou des perspectives de l'organisation » (O'Reilly et Chatman, 1986, p. 493)
<b>Salancik (1977)</b>	« ...Un état d'être dans lequel un individu est lié par ses actions et à travers ces actions à des croyances qui soutiennent les activités et sa propre participation » (Staw et Salancik, 1977, p. 62)
<b>Sheldon (1971)</b>	« ...Une attitude ou une orientation vers l'organisation qui relie ou attache l'identité de la personne à l'organisation » (Sheldon, 1971, p.

AUTEURS	DÉFINITIONS DE L'ENGAGEMENT
	143)
<b>Wiener et Gechman (1977)</b>	« ...Comportements d'engagement qui sont socialement des comportements qui dépassent les attentes formelles et / ou normatives pertinentes à l'objet de l'engagement accepté » (Wiener et Gechman, 1977, p. 48)
<b>Wiener (1982)</b>	« ...La totalité des pressions normatives à agir d'une manière qui répond aux objectifs et intérêts de l'organisation » (Wiener, 1982, p. 421)

Le modèle de Meyer et Allen (1991) présente trois principales composantes de l'engagement organisationnel. Dans les prochaines lignes nous les présenterons car, cette conceptualisation de l'engagement est la plus répandue et a été validée dans la littérature.

#### 4.1.1 L'engagement continu

L'engagement continu ou encore l'engagement calculé réfère aux coûts perçus par l'employé s'il décidait de quitter l'organisation ; il reste parce qu'il en a besoin (Meyer et Allen, 1991). Il y a un profit s'il reste et il y a un coût s'il doit partir. Cet état psychologique amène l'employé à rester dans l'organisation juste parce qu'il n'a pas de meilleures alternatives d'emploi ailleurs ou alors les coûts qu'engendrerait son départ lui paraissent bien trop élevés (Meyer et Allen, 1991; Meyer et Allen, 1997; Meyer et al., 1993). Dans cette situation, l'employé ne s'engage que « par défaut » (Becker, 1960). Ces coûts englobent tous les avantages professionnels accumulés : salaire, avantages extra-légaux, le transfert des compétences, les privilèges de l'ancienneté, un éventuel déménagement et la perte de certaines relations personnelles, etc. (Meyer et Allen, 1991). Ainsi le manque d'alternatives et l'absence de possibilités de transfert des compétences/connaissances sont des antécédents majeurs à un engagement continu de l'employé et cet état psychologique d'attachement aurait des effets sur la santé psychologique de l'individu, tels que l'augmentation du stress et le conflit travail/famille (Meyer et al., 2002)

#### **4.1.2 L'engagement normatif**

L'engagement normatif ou encore l'engagement moral fait référence au sentiment d'obligation morale pour l'employé de rester membre de l'organisation à laquelle il appartient ; il reste parce qu'il doit rester (Meyer et Allen, 1991). Il a reçu tellement de son entreprise, qu'il développe de ce fait un sentiment de dette morale envers cette dernière qui l'oblige à rester. Cet engagement représente une attitude de loyauté suite à la qualité des relations humaines que l'employé aurait développées. Et cette attitude résulterait de certaines pressions normatives (ou morales) qui seraient internes à l'individu (Wiener, 1982, 1988) et qui influenceraient la réciprocité qu'il conçoit. Ces pressions proviennent de deux sources :

1. La socialisation pré-organisationnelle : Il s'agit ici de toutes ces valeurs morales développées suite à l'influence de la famille, la culture, l'institution, etc. qui influencent la vie en société des individus. Pour Wiener (1988), ces valeurs font naître un sens généralisé de loyauté qui est un antécédent au principe moral.
2. La socialisation organisationnelle : Elle renferme tous les éléments, mis en place par l'organisation elle-même, susceptibles de bâtir la loyauté de ses employés, par exemple, le système de formation, le système de récompenses, etc. Comme le soulève, Vandenberghe (1998), plus les nouveaux employés recevront de la considération et du soutien plus ils seront enclins à développer « un sentiment d'obligation morale activé par le besoin de réciprocité » (Vandenberghe, 1998, p. 39).

L'engagement moral a des répercussions positives sur les comportements au travail (le rendement au travail, l'assiduité et les comportements extra rôles), et ce, tout comme l'engagement affectif, mais à des degrés plus faibles (Meyer et al., 2002).

#### **4.1.3 L'engagement affectif**

« L'accent est mis sur l'engagement affectif parce qu'il est le plus largement étudié, le plus généralisable à travers les cibles et le plus prédictif des comportements des employés » (Morin et al., 2011, p. 718) [Traduction libre]. Il correspond à l'attachement émotionnel de l'employé, son implication et son identification avec son organisation ; l'employé reste dans l'organisation parce qu'il le veut (Meyer et Allen, 1991). En

d'autres mots, l'employé s'unit à son organisation par un lien affectif à tel point qu'il arrive à s'identifier à elle et à adhérer à ses valeurs. Dès cet instant, l'employé vient au travail par choix, par envie. L'existence de ce lien pourrait bien accorder une certaine flexibilité à l'organisation dans la mesure où certaines décisions prises par cette dernière pourraient ne pas affecter la décision de partir de l'employé. Les employés affectivement engagés sont ceux qui ont une présence plus constante au travail et sont moins souvent absents pour des raisons volontaires (Vandenberghe, 1998).

Dans leur méta-analyse, Meyer et al. (2002) ont démontré que l'engagement affectif est l'état psychologique qui présente les plus fortes corrélations avec les comportements de travail recherchés par les entreprises : la performance au travail ( $\rho=0.16$ ) et les comportements de citoyenneté organisationnelle ( $\rho=0.32$ ), suivi par l'engagement normatif ( $\rho=0.06$  et  $\rho=0.24$  respectivement). Par contre, l'engagement continu n'a pratiquement aucun lien ou alors présente des corrélations négatives avec ces comportements ( $\rho= -0.07$  et  $\rho= -0.01$  respectivement) (Meyer et al., 2002). L'engagement affectif a plusieurs objets. En dehors de l'organisation, l'employé peut développer un engagement affectif envers son équipe ou son superviseur (Vandenberghe et al., 2004). Parmi ces objets, les superviseurs sont importants parce qu'ils :

sont officiellement chargés de surveiller la performance des employés, ils sont impliqués dans les prises de décisions concernant la rémunération et les promotions qui touchent leurs employés et ils sont de plus en plus responsables des réductions du roulement de leurs équipes (Panaccio et Vandenberghe, 2011, p. 1457) [Traduction Libre].

En définitive, comme l'engagement affectif est la dimension de l'engagement organisationnel qui présente les meilleurs effets sur les résultantes individuelles et organisationnelles (Jafri, 2010; Meyer et al., 2002; Morin et al., 2011; Panaccio et Vandenberghe, 2011; Vandenberghe et al., 2004), nous examinerons cette dimension dans le présent mémoire.

#### **4.2 Lien entre le leadership d'habilitation et l'engagement organisationnel affectif**

Les leaders habilitants partagent le pouvoir et l'autonomie avec leurs employés pour qu'ils soient davantage motivés afin de performer convenablement dans leurs tâches de travail (Özarallı, 2015). Ils les habilitent en leur fournissant de l'autonomie, du contrôle, de la discrétion et de la latitude décisionnelle (Albrecht et Andreetta, 2011). Concrètement, ces leaders leur expriment de la confiance, les font participer aux prises de décisions, leur accordent de l'autonomie pour pallier les contraintes bureaucratiques et améliorer la pertinence de leur travail en leur fixant des objectifs inspirants et significatifs (Conger et Kanungo, 1988). Ils donnent toutes les informations, le soutien, les ressources, la confiance et le pouvoir nécessaires pour qu'ils réussissent dans leurs tâches de travail et s'épanouissent dans leur milieu de travail. Ces comportements envoient des signaux aux employés leur signifiant qu'ils sont pris en considération par l'organisation et que leur collaboration apporte une valeur ajoutée (Raub et Robert, 2013). En retour, les employés vont améliorer leur niveau de contribution, de contrôle, de compétence, de connectivité et de signification; en d'autres termes, ils démontreront une forte identification et un engagement envers leur organisation (Albrecht et Andreetta, 2011; Freire et Azevedo, 2015; Raub et Robert, 2013).

Sur le plan empirique, Chen et al. (2011) ont montré que le leadership d'habilitation avait bien une relation significative avec l'engagement affectif. Une autre étude menée par Laschinger, Finegan et Shamian (2001) vient appuyer ces résultats. Ces derniers ont démontré que l'habilitation en milieu du travail influençait non seulement l'engagement organisationnel affectif ( $r = 0.31$ ) mais aussi la satisfaction au travail ( $r = 0.54$ ).

#### **4.3 Lien entre l'engagement organisationnel affectif et les comportements innovateurs**

Les employés engagés affectivement sont réputés être loyaux et dédiés (Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001). Affectivement liés à leur organisation, ces employés développent un sentiment d'appartenance qui les incite à s'engager dans les activités organisationnelles, à travailler assidument pour atteindre les objectifs qui leur sont assignés (Xerri et Brunetto, 2013). Ils n'éprouvent aucun problème à s'impliquer dans

leurs activités grâce à leur engagement à leur travail (Chughtai, 2013). L'engagement au travail est l'état positif de bien-être et d'accomplissement de l'employé relié à ses activités de travail, qui se caractérise par la vigueur, le dévouement et l'absorption (Albrecht et Andreetta, 2011; Bakker, Schaufeli, Leiter et Taris, 2008; Schaufeli et Bakker, 2010; Schaufeli, Bakker et Salanova, 2006; Schaufeli, Salanova, González-romá et Bakker, 2002). Les employés engagés affectivement sont fondamentalement amenés à se préoccuper du bien-être de leur organisation. Dans cette optique, ils sont plus susceptibles d'être prêts à améliorer leur performance pour aider les autres collègues lorsque le besoin se fera sentir (Meyer et al., 1990). Cette attitude influencerait leurs performances innovantes (Thompson et Heron, 2006). Nous comprenons alors que les employés démontrent une réelle préoccupation face à tout ce qui concerne l'organisation. Ils seront ainsi prêts à suivre la stratégie de réussite de cette dernière en arborant les comportements attendus notamment le comportement innovateur. Par ailleurs, le processus d'engagement affectif est très proche du processus d'innovation dans le sens où les personnes engagées ont des qualités (la curiosité active, la passion pour l'apprentissage, l'ardeur pour expérimenter de nouvelles méthodes et stratégies) que possèdent des personnes innovatrices (Jafri, 2010).

L'étude empirique de Chen et al., (2011) a établi la relation positive et significative existante entre l'engagement affectif et les comportements innovateurs à partir d'une étude expérimentale et d'une autre étude sur le terrain auprès de 627 participants (105 dirigeants, 386 employés et 136 étudiants) américains et chinois ( $\beta = 0,14$ ;  $p < 0,05$ ). Celle de Jafri (2010) s'est faite auprès de 80 cadres du secteur du détail à Delhi ( $\beta = 0,25$ ;  $p < 0,05$ ).

## **Chapitre 2 : Modèle de recherche et hypothèses de recherches**

Ce chapitre se consacre à la présentation de la problématique de recherche, du modèle de recherche et des hypothèses de recherche.

### **2.1 Problématique**

Cette section a pour objectif de faire ressortir les limites ayant été observées dans la recension des écrits, lesquelles notre recherche veut pallier.

Le succès d'une organisation dépend en grande partie du style de leadership de ses représentants (Hackman, 1992); voilà pourquoi ce sujet a fait l'objet de nombreuses recherches approfondies dans la littérature en gestion et en psychologie organisationnelle. Aujourd'hui, nous sommes en mesure de dire que le style classique de leadership mettant l'accent sur le « contrôle » (du superviseur sur ses subordonnés), a fort évolué pour laisser place à un leadership qui est vu et perçu comme une source de motivation et de perfectionnement par les employés (Yukl, 2002). Cette évolution s'explique par le nouvel environnement socio-économique dans lequel se retrouvent les organisations et qui se caractérise par les changements technologiques fréquents et rapides, l'avènement des réseaux sociaux, les demandes croissantes et de plus en plus spécifiques des clients, la globalisation, l'augmentation des coûts, etc. (Özarallı, 2015; Sharma et Kirkman, 2015). Bien entendu, il est difficile d'imaginer que les dirigeants d'entreprises soient en mesure de faire face, seuls, à ces nombreuses demandes; ils ont nécessairement besoin d'impliquer leurs employés dans ce processus. Voilà pourquoi praticiens et chercheurs se sont intéressés au sujet et ont démontré l'importance et le besoin réel d'avoir des organisations et des équipes de travail habilitées pour susciter de meilleurs résultats en termes de performance organisationnelle (Sharma et Kirkman, 2015; Stewart, Courtright et Barrick, 2012; Wirthman, 2014). En effet, le leadership d'habilitation est un processus de partage de pouvoir par les leaders formels qui améliore l'autonomie, le potentiel, la signification et l'impact des employés et des équipes de travail (Kirkman et Rosen, 1999). Cela explique en partie pourquoi le leadership d'habilitation est étudié dans le cadre de cette recherche.

Ce nouvel environnement implique également que les organisations soient à la recherche d'innovation constante dans leurs activités afin de développer et maintenir un avantage compétitif (Brown et Eisenhardt, 1995). Cet environnement engendre de nouvelles demandes de travail qui nécessitent que les employés s'adaptent en modifiant leur contexte de travail comme par exemple les objectifs, les méthodes et les approches, tout en mettant à jour leurs compétences ou connaissances afin de mieux y répondre (Janssen, 2000; Karasek, 1979).

Le secteur québécois de la fabrication métallique industrielle (FMI) n'échappe pas à ce constat. Il se distingue par un niveau limité d'automatisation et de standardisation des opérations en raison de la nature « sur mesure » de la production; ainsi, sa productivité repose donc davantage sur le savoir-faire et le rendement des travailleurs que sur la performance de la machinerie (Langevin et Leblanc, 2014). Il fait donc face à des défis de taille tels que sa difficulté d'attirer et de retenir une main-d'œuvre qualifiée qui coûte cher, sa productivité au travail qui est inférieure à celle des autres provinces canadiennes et, enfin, son besoin constant d'innovation (Langevin et Leblanc, 2014). Voilà pourquoi il est important de leur apporter, au travers des résultats cette étude, les outils nécessaires afin de surpasser ces obstacles.

En ce qui concerne l'innovation, objet à l'étude de ce présent mémoire, pour arriver à un niveau constant, il est impératif que les organisations mettent l'accent sur la capacité à innover des employés car c'est l'innovation individuelle qui aide à obtenir le succès organisationnel recherché (Amabile, 1988b; Axtell et al., 2000; De Jong et Den Hartog, 2007). D'ailleurs, certaines études montrent bien que les comportements innovateurs ont un impact sur la performance des entreprises (Amabile, 1988b; Axtell et al., 2000; Farr et Ford, 1990; Janssen, 2000). De plus, les travailleurs eux-mêmes considèrent que les activités innovatrices sont un bon moyen pour faire face aux importantes charges de travail (Bunce et West, 1994; West, 1989). Le comportement innovateur est celui qui permet au travailleur de s'ajuster aux demandes qui se présentent à lui en créant intentionnellement de nouvelles idées (ou processus, produits, procédures) afin de les introduire et de les appliquer dans son travail (Farr et Ford, 1990; Janssen, 2000).

De nombreuses recherches se sont intéressées à l'influence de plusieurs styles de leadership (transformationnel, transactionnel, participatif, LMX, etc.) sur la créativité des employés pouvant mener à l'adoption de comportements innovateurs de leur part. Très peu, en revanche, ont traité de l'effet du leadership d'habilitation sur les comportements innovateurs (Chen et al., 2011). Nous savons que le leadership peut influencer les comportements individuels des travailleurs (Hackman, 1992). Nous avons aussi compris dans la section attribuée au leadership d'habilitation que les comportements du leader habilitant étaient plus larges et englobaient pratiquement chacun des comportements de leaders ci-dessus cités. Donc, un leader en mesure d'augmenter le niveau d'autonomie, de contrôle, d'autogestion, de participation et de confiance qu'offre déjà les leaders transformationnel, transactionnel, participatif, etc. devrait susciter encore plus d'adhésion de partisans et surtout de contribution de leur part par plusieurs moyens pour atteindre l'efficacité, la performance organisationnelle recherchée. Parmi ces moyens, l'on pourrait citer la génération et la mise en œuvre de nouvelles idées et procédures, en d'autres termes, l'adoption des comportements innovateurs. De plus, nous n'en savons que très peu sur les mécanismes intermédiaires expliquant la relation entre le leadership d'habilitation et l'adoption de comportements innovateurs. Il importe donc de combler ce vide théorique et, ainsi, identifier les facteurs pouvant aider les organisations, les équipes de travail et les employés à rechercher, adopter et cultiver ce type de comportement.

Notre revue de littérature nous donc a amenés à cibler deux objectifs. Le premier objectif de cette étude est d'examiner la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs. Nous supposons donc que le leadership d'habilitation est susceptible d'influencer directement l'adoption d'un comportement innovateur. Le deuxième objectif de cette étude est de vérifier l'effet médiateur que peut exercer, d'une part, l'habilitation psychologique et, d'autre part, l'engagement organisationnel affectif dans la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs. L'examen de ces effets médiateurs nous permettra d'avoir une compréhension plus approfondie des mécanismes psychologiques expliquant la relation entre le leadership d'habilitation et l'adoption de comportements innovateurs. Cette idée est soutenue par la

théorie de l'échange social<sup>8</sup> (Blau, 1964) qui veut qu'en guise de réciprocité (Gouldner, 1960), les employés ont tendance à adopter le comportement qui leur est attendu. Notre mission sera d'examiner ces relations auprès d'un échantillon de travailleurs du secteur québécois de la fabrication métallique industrielle.

Ainsi notre étude vise à répondre aux questions de recherche suivantes :

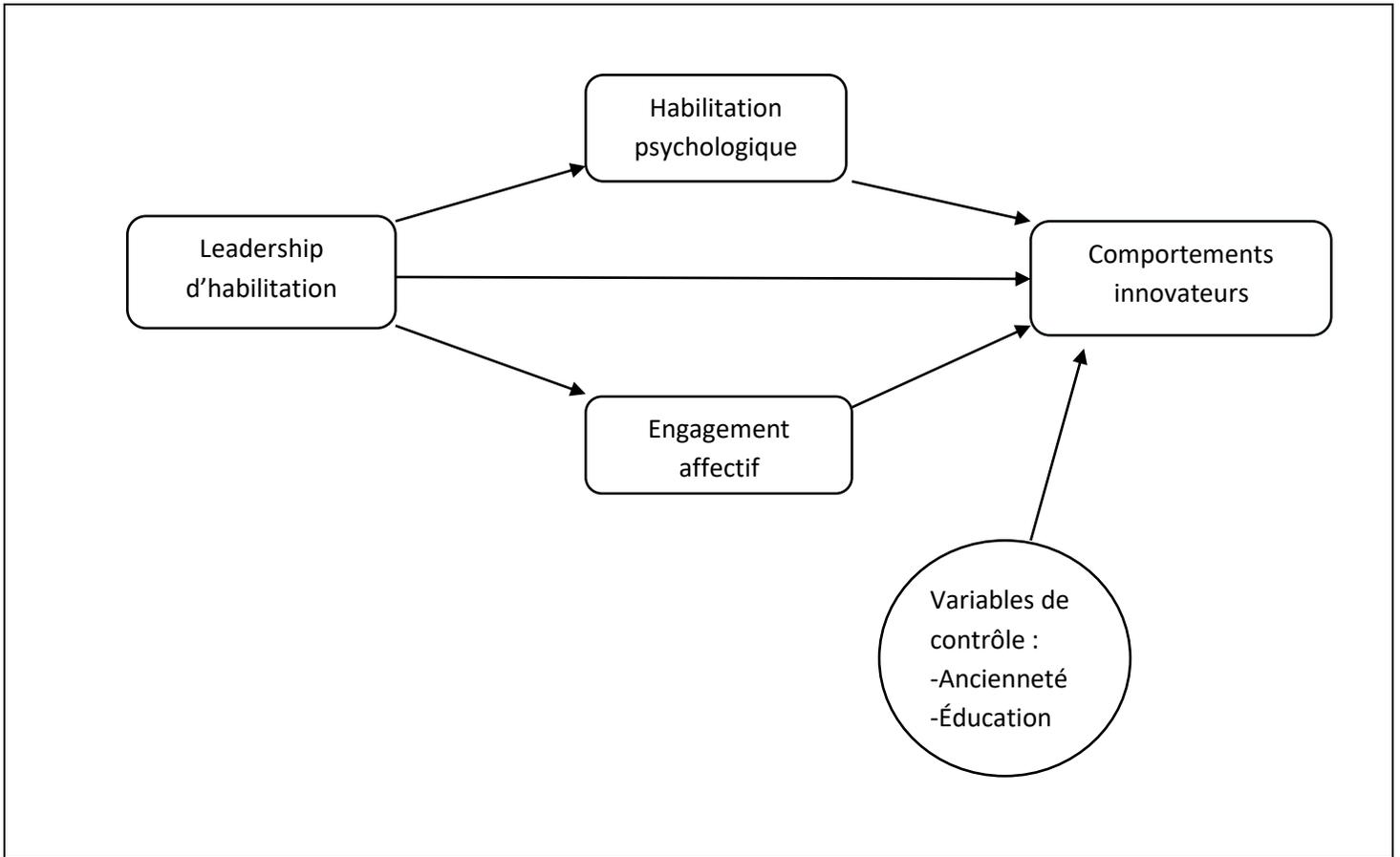
- 1) La première question se formule ainsi : *Quelle est l'influence du leadership d'habilitation sur les comportements innovateurs des travailleurs?*
- 2) La deuxième question inclut l'effet médiateur de l'habilitation psychologique : *L'habilitation psychologique exerce-t-elle un effet médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs des travailleurs?*
- 3) La dernière question prendra en considération l'effet médiateur de l'engagement affectif et est formulée comme suit : *L'engagement affectif exerce-t-il un effet médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs des travailleurs?*

## **2.2 Modèle de recherche**

Partant des connaissances acquises sur les différents concepts à l'étude et sur leurs relations, nous proposons le modèle de recherche présenté dans la Figure 3. Ce modèle comprend les deux principaux concepts à l'étude, à savoir le leadership d'habilitation (variable indépendante) et les comportements innovateurs des travailleurs (variable dépendante). La première question de recherche consiste à vérifier la relation entre ces deux concepts. Le modèle inclut également deux autres variables qui sont susceptibles d'avoir un effet médiateur dans la relation existante entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs. Celles-ci font l'objet des questions de recherche deux et trois. Il s'agit de l'habilitation psychologique et de l'engagement affectif (variables médiatrices).

---

<sup>8</sup> Développée plus loin dans l'objet du cadre théorique.



**Figure 3: Représentation schématique du modèle de recherche**

La variable indépendante ou explicative, à savoir le leadership d'habilitation, peut être définie comme les comportements adoptés par les leaders qui sont dirigés vers les travailleurs et les équipes de travail; ils consistent à déléguer de l'autorité aux employés, à promouvoir la prise de décisions autonome et dirigée, à faire du coaching, à partager l'information et à demander des contributions (Sharma et Kirkman, 2015).

En ce qui a trait à la variable dépendante ou expliquée, soit les comportements innovateurs, elle se définit comme: «la création intentionnelle, l'introduction et l'application de nouvelles idées dans son travail, son équipe ou son organisation afin de

bénéficier des performances de son travail, de son groupe ou encore de son organisation » (Janssen, 2000, p. 288) [Traduction libre].

Les deux variables médiatrices du modèle de recherche sont l'habilitation psychologique et l'engagement affectif. En ce qui concerne l'habilitation psychologique, nous retiendrons la définition de Spreitzer (1995b, p.1444) émettant qu'il s'agit « d'un construit motivationnel qui se manifeste en quatre cognitions : la signification, la compétence, l'auto-détermination et l'impact ». L'engagement affectif, quant à lui, correspond à l'attachement émotionnel de l'employé, son implication et son identification avec son organisation (Meyer et Allen, 1991).

Enfin, nous ajoutons des variables de contrôle à notre modèle de recherche dans le but d'éviter les effets confondants entre les variables qui sont à l'étude. Il s'agit de l'ancienneté et du niveau d'éducation. Celles-ci ont été prises en considération dans des études précédentes (p.ex., Amundsen et Martinsen, 2015; Chen et al., 2011; Harris et al., 2014; Hon et Chan, 2013; Zhang et Bartol, 2010; Zhang et Zhou, 2014). Bien qu'ayant présenté des liens positifs ( $\rho=0,15$  et  $\rho=0,05$  respectivement), mais non significatifs avec le comportement innovateur dans la méta-analyse d'Hammond et al., (2011), elles méritent néanmoins d'être incluses dans notre analyse. Nous soutenons cette idée à cause du modèle componentiel de créativité et d'innovation organisationnelle d'Amabile. En effet, la formation et l'expérience pourraient expliciter les compétences liées au domaine qui sont la base de la créativité puisqu'elles représentent la première ligne directrice pour résoudre un problème ou une tâche donnée (Oldham et Cummings, 1996; Tierney et Farmer, 2004). En outre, en même temps et dans la même proportion que les individus acquièrent de l'expérience et des connaissances, ils alimentent leurs mines d'idées créatives (Amabile, 1983). Et, soumis au bon environnement, ces idées seront promues afin d'être mise en œuvre. Ainsi, l'éducation et l'ancienneté devraient avoir une influence sur les comportements innovateurs des travailleurs.

### **2.3 Cadre théorique : La théorie de l'échange social**

Dans la littérature en comportements organisationnels, une théorie en particulier appuie les liens présentés dans notre modèle conceptuel. Il s'agit de la théorie de l'échange social de Blau (1964). Elle semble être la plus pertinente pour supporter nos hypothèses. Nous présentons cette théorie dans la présente sous-section.

Aujourd'hui les organisations ont réussi à intégrer le fait que pour obtenir une croissance durable et une excellente performance, il leur était impératif d'innover dans leurs activités (Jafri, 2010). Comme nous l'avons compris au travers des sections précédentes, l'innovation est bien l'un des avantages concurrentiels qui assurent le succès organisationnel. Pour détenir cet avantage, il serait important que les employés adoptent des comportements innovateurs. Pour maintenir ce cap, il est aussi crucial que les employés travaillant pour ces organisations soient engagés.

La théorie de l'échange social de Blau (1964) permet de bien comprendre la relation existante entre l'employé et son employeur. Elle est la plus utilisée dans la recherche en comportement organisationnel pour expliquer les comportements discrétionnaires. Elle suggère que les individus se sentent psychologiquement liés à leurs organisations et en échange, lorsqu'ils se sentent valorisés et respectés, ils répondent par des comportements positifs. Dans le cas contraire, il pourrait y avoir des conséquences sur les attitudes des employés et leurs comportements au travail (Ng et al., 2010). Nous pensons que tous les liens décrits entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs en passant par l'habilitation psychologique et l'engagement organisationnel affectif, sont soutenus par la théorie de l'échange sociale.

Blau (1964) fait la distinction entre deux principaux types d'échanges : l'échange économique et l'échange social. L'échange économique est cette transaction qui se fait sur la base d'un contrat reconnu, formel afin que les obligations soient respectées par chacune des parties. Dans ce cas, la nature de l'échange est bien spécifique. L'échange social, quant à lui, réfère aux « faveurs qui créent des obligations futures, qui ne sont pas précisément spécifiées et dont la nature du retour ne peut être négociée » (Blau, 1964, p. 93) [Traduction Libre]. Ici, la nature de l'échange (et donc des obligations) n'est pas

précise. Blau (1964) soutient que l'échange social produit des résultats (reconnaissance, confiance, sentiments d'obligations personnelles) que l'échange économique ne produit pas. La théorie de l'échange social propose que les individus qui se sentent soutenus et valorisés vont réagir par de la confiance et un engagement affectif vis-à-vis des autres (Blau, 1964). Cette théorie prend racine dans la norme de réciprocité de Gouldner (1960). Celle-ci fait référence au fait que les individus se sentent redevables à ceux qui leur ont donné (Gouldner, 1960). Ainsi, dans cette perspective, il est important de rappeler que pour que cette relation d'échange existe, il est absolument nécessaire qu'une confiance mutuelle soit présente entre les deux parties concernant le respect des obligations de chacune. Au niveau organisationnel, cela pourrait correspondre au fait qu'après avoir implanté des pratiques, méthodes et stratégies, l'organisation s'attende en retour à ce que ses employés démontrent des attitudes comme l'engagement en guise de réciprocité (Tremblay, Simard et Guay, 2000).

Nous comprenons alors que cette théorie est utilisée afin de déterminer les résultantes d'une relation en milieu de travail. Ainsi lorsque l'organisation aura assuré en matière de leadership, de soutien et justice organisationnels, de respect des contrats psychologiques, de pratiques en gestion des ressources humaines etc., en retour, les employés manifesteront les comportements qui leur sont souhaités (Agarwal, 2014; Agarwal et Bhargava, 2014; Chen et al., 2011; Chughtai, 2013; Meyer et al., 2002; Montani, Battistelli et Odoardi, 2015; Montani, Odoardi et Battistelli, 2012; Ng et al., 2010; Tremblay et al., 2000; Vandenberghe, 1998; Xerri et Brunetto, 2013). Les employés qui expérimentent un grand sens perçu des responsabilités et du soutien démontreraient une meilleure adoption (une meilleure prise en charge) de comportements extra rôle au travail afin d'initier des changements en milieu de travail (Iverson, 1996; Morrison et Phelps, 1999). Les leaders habilitants, par leurs comportements (la confiance, amélioration des croyances en son efficacité personnelle, amélioration de la pertinence du travail, le partage du pouvoir les encouragements à la participation aux prises de décisions, etc.) contribueraient en effet à augmenter le niveau de motivation intrinsèque (habilitation psychologique) et d'engagement affectif de leurs employés. Face à cette marque de confiance, ces derniers se sentiront obligés de répondre à la « faveur » qui leur est faite en

adoptant les comportements qui leur sont demandés pour l'atteinte des objectifs de performance, à savoir des comportements innovateurs.

#### 2.4 Hypothèses de recherche

À partir du modèle de recherche présenté ci-dessus, sept hypothèses sont formulées (voir tableau 7). Ces hypothèses sont justifiées dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 7 : Présentation des hypothèses de recherche**

<b>HYPOTHÈSES</b>	
<b>Hypothèse 1</b>	Il existe une relation positive entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs.
<b>Hypothèse 2</b>	Le leadership d'habilitation est lié positivement à l'habilitation psychologique des employés.
<b>Hypothèse 3</b>	Le leadership d'habilitation est lié positivement à l'engagement affectif des employés.
<b>Hypothèse 4</b>	L'habilitation psychologique est liée positivement à l'adoption des comportements innovateurs chez les employés.
<b>Hypothèse 5</b>	L'engagement affectif est lié positivement à l'adoption des comportements innovateurs chez les employés.
<b>Hypothèse 6</b>	L'habilitation psychologique exerce un rôle médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation et l'adoption de comportements innovateurs des employés.
<b>Hypothèse 7</b>	L'engagement affectif exerce un rôle médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation et l'adoption de comportements innovateurs des employés.

L'hypothèse 1 énonce qu'il existe une relation positive entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs. En effet, les employés sont plus enclins à adopter des comportements extra rôles au travail lorsqu'ils expérimentent un grand sens perçu des responsabilités et du soutien de la part de leurs leaders (Iverson, 1996; Morrison et Phelps, 1999), tout cela dans le but d'initier des changements en milieu de travail. Ces

perceptions émanent des comportements qu'exhibent ces leaders. Les leaders d'habilitation acceptent de partager le pouvoir avec leurs subordonnés : (a) ils leur accordent de l'autonomie dans les plans, les objectifs et les procédures de travail; (b) ils développent leur responsabilité vis-à-vis de la qualité de leur travail; (c) ils démontrent de l'intérêt quant à leur bien-être; (d) ils leur partagent les informations importantes; (e) ils leur laissent participer aux prises de décisions; (f) ils acceptent de les former et surtout (g) ils les encouragent à s'engager sur le chemin de l'innovation (Arnold et al., 2000; Konczak et al., 2000). Ainsi, sur base de la théorie de l'échange social, en réponse à tant d'attentions, de considération, de transparence et de pouvoir perçu, les employés devraient s'engager à adopter les comportements qui seront bénéfiques à l'équipe et à l'organisation en général (en l'occurrence les comportements innovateurs) afin d'initier le changement et de favoriser l'atteinte des objectifs de performance. Le leadership d'habilitation est susceptible d'influencer l'adoption des comportements innovateurs des employés.

L'hypothèse 2 stipule que le leadership d'habilitation stimule l'habilitation psychologique des employés. En effet, en donnant accès aux informations importantes concernant les objectifs et la mission générale de l'organisation aux employés, les leaders développeraient leur sentiment d'appartenance, de pertinence de leur travail (Conger et Kanungo, 1988). En leur permettant de participer aux prises de décisions, ils augmenteraient leur sentiment d'impact dans leurs résultats globaux de travail (Amundsen et Martinsen, 2015). Le partage des responsabilités engendrerait l'autonomie des employés (Amundsen et Martinsen, 2014). Enfin, en leur démontrant de l'intérêt (mots d'encouragement, persuasion positive, soutien affectif etc.), ces leaders pourraient contribuer à l'amélioration des sentiments de compétence de leurs employés (Amundsen et Martinsen, 2015). Ainsi, Chen et al. (2011) ont observé auprès de 105 dirigeants, 386 employés chinois et américains que le leadership d'habilitation avait bien une relation positive et significative avec l'habilitation psychologique ( $\beta = 0.50$ ,  $p < 0.05$ ;  $\beta = 0.51$ ,  $p < 0.05$ ). Pour ces auteurs, le leadership d'habilitation a un effet motivationnel sur le travailleur (l'habilitation psychologique) afin d'influencer les résultats individuels en équipe. Zhang et Bartol (2010), ont montré des résultats tout aussi significatifs ( $\beta = 0.81$ ,

$p < 0.05$ ) dans leur étude auprès de 367 participants (employés et superviseurs) en Chine. Sur la base de ces arguments théoriques et preuves empiriques, nous postulons que le leadership d'habilitation est lié positivement à l'habilitation psychologique des employés.

Il est également postulé que le leadership d'habilitation présente une relation positive avec l'engagement affectif des employés (Hypothèse 3). Cette hypothèse est fortement soutenue par la théorie de l'échange social de Blau (1964). En effet, celle-ci prédit très fortement le résultat des relations entre les parties à cause de la notion de réciprocité (Gouldner, 1960) sur laquelle elle se fonde. Alors plus le travailleur se sent soutenu dans son environnement de travail, plus il sera disposé à s'y impliquer entièrement au travers de ses attitudes et ses comportements (LePine, Erez et Johnson, 2002; Meyer et al., 2002; Rhoades et Eisenberger, 2002) par un engagement envers son organisation et en adoptant des comportements citoyens (Cole, Schaninger et Harris, 2002; Cropanzano et Mitchell, 2005). Le leader d'habilitation, à travers ses comportements, envoie des signaux de confiance, de partage, de clarté, de démonstration d'intérêt qui devraient susciter chez ses employés une certaine implication qui les amènerait à se sentir plus responsables personnellement et émotionnellement engagés dans les processus de travail et les résultats dans leurs équipes et leur organisation (Chen et al., 2011). Cette implication engendrerait une forte identification et un engagement affectif envers son organisation. Chen et al., (2011) apportent également la preuve empirique que le leadership d'habilitation a bien une relation positive et significative avec l'engagement affectif de leur participants chinois et américains ( $\beta = 0,56$ ;  $p < 0,05$ ;  $\beta = 0,60$ ;  $p < 0,05$ ). Le leadership d'habilitation est donc susceptible de stimuler l'engagement affectif des employés.

En ce qui concerne l'Hypothèse 4, elle stipule que l'habilitation psychologique favorise l'apparition des comportements innovateurs chez les employés. Sun et al. (2012) avancent que les employés habilités psychologiquement sont encore plus motivés à essayer de nouvelles méthodes de travail. Ils manifesteraient une meilleure volonté de faire des efforts, de prendre des initiatives, ils auraient un meilleur niveau de concentration et de persistance dans la tâche (Amundsen et Martinsen, 2015; Conger et Kanungo, 1988; Thomas et Velthouse, 1990). Ils sont conscients de l'importance de leur

travail, ils connaissent leurs processus de travail, ils ont confiance en leurs capacités (Lari et al., 2012). En effet, les travailleurs qui éprouvent un sentiment de contrôle, de compétence, de motivation intrinsèque et d'appropriation de leur travail seraient plus susceptibles de s'engager dans des comportements de travail d'équipe, de créativité et d'innovation ; et puisqu'ils se sentent directement impliqué dans les résultats organisationnels, ils seraient même moins enclins à quitter leur organisation (Amundsen et Martinsen, 2015; Chen, 2005; Chen et al., 2007; Seibert et al., 2004; Spreitzer, 1995b; Zhang et Bartol, 2010). En fait, pour adopter un comportement novateur, les employés ont besoin d'un soutien de la direction, de ressources, d'un environnement de travail favorable et de connaissances sur l'innovation. Lari, Shekari et Safizadeh (2012), dans une étude effectuée auprès de 235 employés de l'Organisation de Sécurité Sociale Iranienne, ont observé que les quatre cognitions de l'habilitation psychologique étaient incontournables pour l'adoption des comportements innovateurs des employés. Chen et al., (2011) montrent aussi que l'habilitation psychologique est associée à l'adoption de comportements innovateurs ( $\beta = 0,31$ ;  $p < 0,05$ ). Alors, l'habilitation psychologique pourrait favoriser l'apparition des comportements innovateurs chez les employés.

L'hypothèse 5 concerne l'idée que l'engagement affectif favorise l'apparition des comportements innovateurs chez les employés. En effet, les personnes engagées exhibent des comportements et des attitudes qui seraient très semblables à ceux qu'expriment les personnes innovatrices (Jafri, 2010). Justement, parce qu'elles sont engagées, ces personnes sont prêtes à s'investir dans leurs tâches et donc à trouver tous les moyens qui seraient en mesure d'apporter une valeur ajoutée à leur travail pour le progrès de leur équipe et de leur organisation (Chughtai, 2013). Nous suggérons le lien entre ces deux variables surtout sur la base de la théorie de l'échange social de Blau (1964). Étant affectivement lié à leurs organisations à cause de la valeur, du respect, de l'intérêt et de l'amour qui leur sont manifestés, les employés ressentiront, par conséquent, l'obligation d'essayer de nouvelles méthodes de travail, de trouver des solutions créatives aux problèmes, d'avoir le courage de réaliser les idées championnes retenues, donc de manifester un comportement innovateur. Certaines études ont montré que les employés engagés affectivement envers leur organisation s'engagent dans des comportements

extra-rôle (Shore et Wayne, 1993). Jafri (2010), dans son étude dans le secteur du commerce de détail, a observé que l'engagement affectif des employés les amenait à adopter des comportements innovateurs. Chughtai (2013), dans le milieu de la recherche scientifique a relevé que l'engagement affectif des chercheurs envers leurs superviseurs les conduisait à employer des comportements innovateurs. D'autres résultats empiriques soutiennent cette hypothèse (Chen et al., 2011; Ng et al., 2010; Xerri et Brunetto, 2013). Alors, nous proposons aussi que l'engagement affectif favorisera l'adoption des comportements innovateurs chez les employés.

À notre connaissance, une seule étude s'est penchée sur l'examen des rôles médiateurs de l'habilitation psychologique et de l'engagement affectif dans la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs (Chen et al., 2011). Considérant l'habilitation psychologique et l'engagement affectif comme des états motivationnels, les auteurs Chen et al., (2011) ont estimé qu'ils étaient susceptibles d'influencer des résultats individuels, notamment l'engagement au travail et la volonté de contribuer, ce qui aboutirait à l'adoption de comportements innovateurs. Des résultats empiriques précédents viennent supporter et justifier leur considération. En effet, d'une part, Chen, Kirkman et al., (2007), Seibert et al., (2004), Spreitzer (1995b) et Zhang et Bartol (2010) ont apporté la preuve de la médiation de l'habilitation psychologique dans la relation entre le leadership d'habilitation et des résultats de performance, comme par la créativité et, l'innovation. D'autre part, il a été aussi prouvé que les employés qui démontraient un haut niveau d'engagement affectif étaient beaucoup plus innovants (Thompson et Heron, 2006). Ainsi, sur base de ces preuves empiriques, nous postulons que l'habilitation psychologique et l'engagement affectif exercent des effets médiateurs dans la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs (Hypothèse 6 et 7).

## Chapitre 3 : La méthodologie de recherche

Ce chapitre présente les aspects méthodologiques de la recherche. Nous présenterons le devis de recherche, le déroulement de la recherche, les participants à cette recherche et le matériel utilisé dans le cadre de cette étude. Nous exposerons les considérations éthiques ainsi que le plan d'analyse que nous suivrons.

### 3.1 Devis de recherche et outil de mesure

Les hypothèses de recherche ont été vérifiées en utilisant des données quantitatives recueillies en milieu organisationnel. Notre étude se base sur des données qui ont été recueillies auprès d'employés et de leurs superviseurs immédiats répartis dans cinq entreprises issues du secteur de la fabrication métallique industrielle (FMI) dans Lanaudière et ses environs. Selon le Comité PERFORM<sup>9</sup> (comité sectoriel de la main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle), le secteur de la FMI compte environ 84.000 travailleurs soit près de 20 % de l'ensemble de la main d'œuvre du secteur de la métallurgie.

Les données sur les variables ont été recueillies à la même période, c'est-à-dire à un seul moment dans le temps. Il s'agit alors d'un devis transversal. Ce type de devis permet la collecte de données des variables à l'étude et un gain en temps et en coûts, mais malheureusement, il ne permet pas de démontrer les liens de causalité des relations étudiées (Thiétart, 2008)

Notre base de données a été constituée grâce à un questionnaire élaboré par une équipe de chercheurs dirigée par la professeure Marie-Claude Gaudet (Université de Montréal) pour le projet de recherche intitulé: *Mobilisation, performance et rétention des travailleurs du secteur de la fabrication métallique industrielle au Québec : Étude des facteurs explicatifs liés au leadership*. Ce projet est soutenu par **Alliance Métal Québec (AMQ)**, qui est une association sectorielle à but non lucratif, dont la mission est de soutenir le développement de l'industrie de la FMI à l'échelle nationale, et ce, en « prenant le virage

---

<sup>9</sup> Comité PERFORM. (2016). Repéré à : <http://www.comiteperform.ca/-L-industrie->

de la valeur ajoutée, de l'innovation technologique et de la croissance des marchés »<sup>10</sup>. La plupart des entreprises partenaires à ce créneau, font parties de la région de Lanaudière. Voilà pourquoi quatre des cinq entreprises participantes à notre recherche proviennent de cette région (la cinquième entreprise provient de la Montérégie). Ainsi, l'équipe de recherche, assistée par l'AMQ, a approché les adhérents afin de les inviter à participer au projet avec à la clé un diagnostic organisationnel et un plan d'intervention offert.

Le questionnaire a été distribué sous deux formes principalement : papier et en ligne. Les répondants des bureaux d'une entreprise participante ont reçu le questionnaire en ligne. Le reste des répondants a utilisé la forme papier. Une partie du questionnaire s'est adressée aux employés afin de recueillir leurs perceptions du leadership d'habilitation (variable indépendante) de leurs superviseurs immédiats, de l'habilitation psychologique et de l'engagement affectif (variables médiatrices) ainsi que leur niveau d'ancienneté et d'éducation (variables de contrôle). L'autre partie du questionnaire s'est adressée aux supérieurs immédiats afin qu'ils soient en mesure d'évaluer le niveau des comportements innovateurs (variable dépendante) de leurs subordonnés. De cette manière, nous avons pu atténuer les biais de variance commune (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003). Un code a été attribué à chaque questionnaire afin de reconnaître les répondants et de pouvoir combiner leurs réponses avec celles de leurs superviseurs.

D'une manière plus large, le questionnaire distribué aux employés cherchait à mesurer non seulement des perceptions de leadership (p. ex. leadership d'habilitation, leadership vertical et partagé, leadership transactionnel), mais aussi le niveau des pratiques de GRH (p. ex. pratiques d'organisation du travail, de développement des compétences, de reconnaissance non monétaire, de rémunération à la performance), de santé et sécurité (p. ex. les troubles musculosquelettiques, accidents de travail) ainsi que les caractéristiques sociodémographiques des employés participants. Le questionnaire des superviseurs évaluait globalement la performance et les comportements individuels d'innovations des

---

<sup>10</sup> Ministère de L'Économie, de la Science et de l'Innovation et des Exportations – Québec. (2017). Créneaux et pôles d'excellence/ Alliance Métal Québec- MESI. Repéré à : [https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/creneaux-et-poles-dexcellence/page/creneaux-dexcellence-10739/?no\\_cache=1&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5Bmode%5D=single&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BbackPid%5D=243&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BcurrentCat%5D=](https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/creneaux-et-poles-dexcellence/page/creneaux-dexcellence-10739/?no_cache=1&tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=243&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=)

subordonnés. Puisque cette collecte de données se faisait sur les heures de travail, pour un gain en temps, le questionnaire global des employés a été limité à 130 questions et se remplissait en 25 minutes pour une des organisations. Les quatre autres ont eu à répondre à 250 questions en 45 minutes. Les superviseurs, quant à eux, devaient répondre à 24 questions pendant environ 5 minutes.

### **3.2 Déroutement de la recherche**

Une lettre personnelle avec enveloppe cachetée a été envoyée au préalable à tous les employés des organisations participantes afin de les inviter à répondre au questionnaire. Celle-ci a fait mention de la confidentialité des réponses, de l'anonymisation des participants et de la liberté de participation ou non à l'enquête. Dans quatre entreprises participantes, des assistants de recherche ont été présents sur les lieux de travail, aux heures de travail, afin non seulement de distribuer les questionnaires aux employés et à leurs superviseurs, mais aussi de rappeler les informations relatives aux objectifs de l'étude et aux considérations éthiques. Aux absents, une enveloppe scellée contenant une copie du questionnaire et une lettre d'invitation de participation avec un code de reconnaissance a été ultérieurement remise par le représentant de l'employeur. Dans l'organisation dans laquelle nous étions obligés d'envoyer le questionnaire en ligne, un assistant de recherche a envoyé le lien d'accès à tous les employés concernés en s'assurant de recevoir une seule réponse au questionnaire par participants. Le délai de réponse était de quatre semaines; et, une semaine avant la fin du délai, un courriel de rappel a été envoyé par une technicienne en ressources humaines. Le questionnaire réservé aux superviseurs, évaluant les comportements individuels d'innovation, a été envoyé par courriel huit semaines après le questionnaire des employés.

Sur un total de 2052 personnes sollicitées, nous avons eu un retour de 1036 questionnaires soit un taux de réponse de 50%. De ce chiffre, nous avons dû enlever 727 questionnaires correspondant à ceux que nous n'avons pas pu identifier, 52 questionnaires superviseurs manquants et 13 questionnaires qui ne contenaient pas de réponse sur l'engagement. Nous nous retrouvons avec un échantillon final de 244 participants avec les réponses des superviseurs associés.

### **3.3 Description de l'échantillon**

Cette section expose le contexte organisationnel des entreprises qui ont participé à l'étude de même que le portrait sociodémographique des participants qui ont composé notre échantillon.

#### **3.3.1 Contexte organisationnel**

La population visée par notre étude est composée des travailleurs du secteur québécois de la FMI. Notre échantillon de 244 participants est constitué de travailleurs et de leurs superviseurs immédiats de cinq organisations de ce secteur d'emploi. Quatre de ces organisations proviennent de la région de Lanaudière, tandis que la dernière est établie dans la région de la Montérégie. Toutes ont participé volontairement afin de bénéficier d'un diagnostic organisationnel et d'un plan d'intervention.

L'organisation 1 fabrique des produits d'acier et emploie 1783 personnes réparties sur dix sites. Les personnes sollicitées, pour cette étude, dans cette organisation étaient majoritairement des cadres, des employés de bureaux et de services. Les organisations 2 et 3 comprenant respectivement 27 et 32 employés sont des ateliers d'usinage. L'organisation 4, avec 42 employés, est un entrepôt de matériel en gros pour l'industrie. Enfin l'organisation 5 qui fabrique des pièces pour véhicules lourds possède un effectif de 168 employés. Il s'agit là de personnes effectuant diverses tâches, ayant diverses responsabilités et plusieurs niveaux d'autonomie. Parmi nos répondants se trouvent des syndiqués, mais à cause de l'anonymisation des réponses, il nous est impossible d'en déterminer la proportion.

#### **3.3.2 Données sociodémographiques**

Le Tableau 8 nous donne les informations sociodémographiques de notre échantillon. De manière générale, la moyenne d'âge de l'échantillon est de 45 ans; l'ancienneté moyenne est de 14 ans. 80% de cet échantillon est composé d'hommes. Nos 244 employés étaient supervisés par un total de 43 superviseurs, ce qui correspond à une moyenne de 5.67 employés par superviseurs. 79% de ces superviseurs sont des hommes et 21% sont des femmes. Les 28 superviseurs qui ont transmis cette information ont une moyenne d'âge de 48,1 ans (écart-type = 7,8 ans).

**Tableau 8 : Portrait sociodémographique de l'échantillon**

Organisations	Taille	Échantillon brut	Échantillon final	Pourcentage d'hommes	Pourcentage de femmes	Âge (années)		Ancienneté (années)	
						Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-Type
Organisation 1	1783	808	59	68	32	44, 20	9,24	13,65	10,67
Organisation 2	27	22	17	94	6	45,29	14,24	17,68	15
Organisation 3	32	29	21	95	5	38,25	10,58	5,3	5,1
Organisation 4	42	34	28	64	36	66,68	11,03	7,30	8,13
Organisation 5	168	143	119	90	10	45,55	10,13	16,96	10,72
Total	2052	1036	244	80	20	44,70	10,53	14,03	11,15

### 3.4 Mesure des variables

La collecte de données a donc été réalisée à l'aide de la méthode par questionnaire. Les questions relatives au leadership d'habilitation, à l'habilitation psychologique et l'engagement affectif se sont adressées aux membres des équipes, tandis que celles portant sur les comportements innovateurs se sont adressées aux superviseurs immédiats. Les items et échelles de mesure ont été validés non seulement par d'autres études dans la littérature mais aussi par la directrice du projet global de recherche que nous avons accompagné, Marie-Claude Gaudet, et ses collègues. Les réponses ont été données sur des échelles de Likert à 7 points sauf pour les variables de contrôle. Chaque question correspond à un indicateur de la mesure des variables latentes. Les paragraphes suivants présentent les échelles et les indicateurs choisis pour chacune des variables à l'étude.

#### 3.4.1 La variable indépendante : le leadership d'habilitation

Le leadership d'habilitation a été évalué avec une version abrégée de l'échelle d'Arnold et al., (2000). Parmi les trente-huit questions de cette échelle, seulement quinze ont été retenues, soit, trois questions par dimensions (voir Tableau 9). Ceci pour des raisons pratiques et pour faciliter l'adaptation des questions au contexte des travailleurs que nous avons voulu étudier. L'échelle de réponse a varié de 1 (jamais) à 7 (toujours).

**Tableau 9 : Les indicateurs du leadership d'habilitation**

Variable	Indicateurs
Leadership d'habilitation	Évaluez à quelle fréquence votre supérieur effectue les comportements suivants : <ol style="list-style-type: none"><li>1. Il établit des normes de performance élevées par ses propres comportements.</li><li>2. Il travaille aussi fort que moi.</li><li>3. Il est un exemple à suivre.</li><li>4. Il m'encourage à donner mes idées et faire des suggestions.</li><li>5. Il écoute mes idées et mes suggestions.</li><li>6. Il utilise mes suggestions lorsqu'il prend des décisions qui m'affectent.</li><li>7. Il me suggère des moyens pour améliorer ma performance.</li><li>8. Il m'offre son aide.</li><li>9. Il m'apprend comment régler les problèmes par moi-même.</li><li>10. Il m'explique les objectifs de l'entreprise.</li><li>11. Il m'explique les règles et attentes de l'entreprise.</li><li>12. Il m'explique ses décisions et ses actions.</li></ol>

Variable	Indicateurs
	13. Il se préoccupe de mon bien-être et de mes problèmes personnels. 14. Il s'entend bien avec moi et je m'entends bien avec lui. 15. Il se tient au courant de l'avancement de mon travail.

**Notes.** Indicateurs 1 à 3 = « la gestion par l'exemple »; Indicateurs 4 à 6 = « La prise de décision participative »; Indicateurs 7 à 9 = « Coaching »; Indicateurs 10 à 12 = « Informer »; Indicateurs 13 à 15 = « Démonstration d'intérêt ».

### 3.4.2 La variable dépendante : les comportements innovateurs

Les comportements innovateurs ont été mesurés avec l'échelle de Janssen (2000). Cette échelle a l'avantage d'avoir très peu de questions, mais surtout de s'adapter au contexte en observation notamment le secteur de la FMI. Elle comprendra ainsi neuf questions (couvrant les trois champs : la génération, la promotion et la réalisation de l'idée) auxquelles les superviseurs devront répondre (voir Tableau 10), et ce, suivant une échelle allant de 1 (jamais) à 7 (toujours).

**Tableau 10 : Les indicateurs des comportements innovateurs**

Variable	Indicateurs
Comportements innovateurs	Évaluez à quelle fréquence cet employé effectue les comportements suivants : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il génère de nouvelles idées lorsqu'ils sont confrontés à un problème.</li> <li>2. Il est à la recherche de nouvelles méthodes, techniques ou instruments de travail.</li> <li>3. Il trouve des solutions originales aux problèmes rencontrés.</li> <li>4. Il est capable de trouver du soutien pour leurs idées novatrices.</li> <li>5. Il obtient l'approbation nécessaire aux idées novatrices.</li> <li>6. Il fait en sorte que les membres importants de l'entreprise développent de l'enthousiasme face aux idées novatrices.</li> <li>7. Il transforme des idées novatrices en applications concrètes et pratiques.</li> <li>8. Il introduit régulièrement des idées novatrices dans l'environnement de travail.</li> <li>9. Il évalue l'utilité des idées novatrices.</li> </ol>

**Notes.** Indicateurs 1 à 3 = « Génération »; Indicateurs 4 à 6 = « Promotion »; Indicateurs 7 à 9 = « Réalisation de l'idée ».

### 3.4.3 Les variables médiatrices : l'habilitation psychologique et l'engagement affectif

Les variables médiatrices sont l'habilitation psychologique et l'engagement affectif. L'habilitation psychologique a été mesurée à l'aide de l'échelle de Spreitzer (1995b). Elle comprend douze questions auxquelles les travailleurs ont dû répondre (voir Tableau 11) selon une échelle allant de 1 (très en désaccord) à 7 (très en accord) et couvrant ses quatre dimensions à savoir la signification, la compétence, l'auto-détermination et l'impact.

**Tableau 11 : Les indicateurs de l'habilitation psychologique**

Variable	Indicateurs
Habilitation psychologique	<p>Évaluez pour chacun des énoncés suivants à quel point vous êtes en accord ou en désaccord :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le travail que je fais est important pour moi.</li> <li>2. Les tâches que j'effectue au travail ont un sens pour moi.</li> <li>3. Le travail que je fais a du sens pour moi.</li> <li>4. J'ai les compétences pour accomplir mon travail</li> <li>5. Je suis sûr de moi quant à ma capacité à réaliser les tâches de mon travail.</li> <li>6. Je possède les expertises nécessaires à mon travail.</li> <li>7. J'ai l'autorité suffisante pour faire mon travail efficacement.</li> <li>8. On me laisse décider comment faire mon travail.</li> <li>9. Je possède suffisamment de pouvoir pour accomplir mes tâches efficacement.</li> <li>10. J'ai un impact sur les résultats de mon département ou de mon équipe de travail.</li> <li>11. J'ai du contrôle sur ce qui se passe dans mon équipe de travail.</li> <li>12. J'ai de l'influence sur ce qui se passe dans mon équipe de travail.</li> </ol>

**Notes.** Indicateurs 1 à 3 = « Signification »; Indicateurs 4 à 6 = « Compétence »; Indicateurs 7 à 9 = « Auto-détermination »; Indicateurs 10 à 12 = « Impact ».

L'engagement affectif, quant à lui, a été évalué grâce à l'échelle de Meyer et Allen (1997) qui comprend trois items choisis (voir Tableau 12). Ces questions permettront aux participants de répondre sur une échelle allant de 1 (très en désaccord) à 7 (très en accord). L'échelle de Meyer et Allen (1997) est largement utilisée par les chercheurs pour mesurer les trois dimensions de l'engagement organisationnel (affectif, normatif et de

continuité). Toutefois nous utiliserons les trois items qui correspondent à la dimension affective.

**Tableau 12 : Les indicateurs de l'engagement affectif**

Variable	Indicateurs
Engagement affectif	<p>Évaluez à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés, en prenant bien soin de porter une attention particulière à la cible visée :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Je me sens émotionnellement attaché envers cette entreprise</li><li>2. Dans cette entreprise, j'ai l'impression de « faire partie de la famille »</li><li>3. Cette entreprise signifie beaucoup pour moi.</li></ol>

**Notes.** Indicateurs 1 à 3 = « Engagement affectif ».

Ces deux échelles sont reconnues pour mesurer l'habilitation psychologique et l'engagement affectif.

#### **3.4.4 Les variables de contrôle**

Deux variables de contrôle ont été utilisées dans le cadre de cette recherche, à savoir l'ancienneté et le niveau d'éducation des travailleurs.

Le niveau d'ancienneté a été évalué grâce à la question :

*Depuis combien d'années travaillez-vous pour l'entreprise?*

Les répondants ont été invités à inscrire le nombre d'années correspondant.

Enfin, le niveau d'éducation a été connu grâce à la question suivante : « Quel est le plus haut diplôme que vous avez obtenu? » et lorsque les répondants ont encerclé l'une des catégories suivantes :

- 1- Un diplôme d'études secondaires (DES) ou professionnelles (DEP)
- 2- Un diplôme d'études collégiales (DEC)

3- Un diplôme universitaire

4- Autres (Précisez : \_\_\_\_\_).

Notons qu'un recodage a par la suite été effectué pour classer les réponses inscrites dans la catégorie « Autres ». Cela sera présenté dans la section résultats.

### **3.5 Considérations éthiques**

L'éthique en recherche est très importante car elle est basée sur une relation de confiance entre le (s) chercheur (s) et les participants ainsi que les entreprises à l'étude, laquelle permet de recueillir les informations ou les données les plus justes possibles. Dans le cadre de notre recherche, une demande d'approbation du projet de recherche général a été soumise au Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences (CÉRAS) de l'Université de Montréal. Ce dernier a pour rôle de s'assurer que les règles d'éthiques concernant la participation volontaire des intervenants, la confidentialité des résultats obtenus ainsi que l'anonymat au cours de la collecte des informations soient respectées. La demande d'approbation a été acceptée.

### **3.6 Plan d'analyse**

Dans cette section nous présenterons les analyses statistiques qui seront effectuées. Dans un premier temps, nous présenterons les analyses préliminaires puis les analyses de vérifications dans un second temps qui nous permettront de vérifier empiriquement les sept hypothèses que nous avons émises (hypothèses de relation et hypothèses de médiation).

#### **3.6.1 Les analyses préliminaires**

Quatre types d'analyse préliminaires seront envisagés dans le cadre de notre recherche. Il s'agit des analyses de fidélité, descriptives, bivariées et les analyses factorielles confirmatoires.

##### ***3.6.1.1 Les analyses de fidélité***

L'analyse de fidélité est considérée afin d'évaluer l'homogénéité (ou encore la cohérence interne) du questionnaire utilisé aux fins de notre recherche. L'alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) est l'indice, variant entre 0 et 1, qui permet d'évaluer le degré de consistance de l'instrument

d'évaluation. Ce dernier sera qualifié de fidèle lorsque la valeur de  $\alpha$  sera proche de 1 (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003). Pour notre analyse un seuil minimal de 0.70 sera considéré.

### ***3.6.1.2 Les analyses factorielles confirmatoires***

Nous voulons nous assurer de la validité de construit et la validité discriminante des variables à l'étude. Pour ce faire, nous réaliserons des analyses factorielles confirmatoires (AFC) grâce au logiciel AMOS (Byrne, 2010). La validité de construit réfère au degré auquel les items utilisés pour mesurer nos variables en sont une bonne représentation, tandis que la validité discriminante permet de savoir si les items mesurent bien chacune des variables auxquelles ils sont assignés et non n'importe quelle autre variable (Drucker-Godard et al., 2003).

Les AFC permettent de vérifier la qualité de l'ajustement de notre modèle de mesure du leadership d'habilitation, de l'engagement affectif, de l'habilitation psychologique et des comportements innovateurs. En d'autres termes, elles permettent d'évaluer dans quelle mesure les différences anticipées entre les construits mesurés sont bel et bien représentées dans les données. Le modèle de mesure utilisé sera comparé à des modèles alternatifs. Le modèle qui s'harmonise le mieux aux données sera déterminé en fonction d'un test de Chi-carré et de la vérification des indices d'ajustement GFI, TLI, CFI et RMSEA (Byrne, 2010). Ces indices d'ajustement seront décrits plus loin.

### ***3.6.1.3 Les analyses descriptives***

L'analyse descriptive permettra de présenter des résultats essentiels à notre analyse (Baillargeon, 2012). Nous calculerons et présenterons ainsi des caractéristiques essentielles telles que les moyennes et les écart-types des variables étudiées. Ces caractéristiques nous permettront de décrire la distribution des variables dans l'échantillon. La moyenne, qui est la mesure de la tendance centrale la plupart du temps utilisée, sera obtenue en faisant « la somme de toutes les valeurs d'observations divisée

par le nombre total d'observations effectué »<sup>11</sup>. L'écart-type, qui est la racine carrée de la variance, est la « mesure de dispersion la plus couramment utilisée en statistique lorsqu'on emploie la moyenne pour calculer une tendance centrale »<sup>12</sup>.

#### ***3.6.1.4 Les analyses bivariées***

L'analyse bivariée sert à montrer le degré d'association de deux variables en comparant leur niveau de distribution (Fox, 2007). C'est grâce à elle que l'on arrive à déterminer le niveau de significativité de la relation entre les variables. Dans notre étude nous examinerons particulièrement l'intensité du lien existant entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs par le coefficient de corrélation de Pearson ( $r$ ). Celui-ci nous permettra d'évaluer le sens et la force de la relation entre ces deux variables. Le résultat devra varier entre -1 (corrélation élevée, négative et parfaite) et 1 (corrélation élevée, positive et parfaite) (Baillargeon, 2012). La corrélation sera jugée significative si la valeur de  $p$  (seuil de signification représentant la marge d'erreur) est inférieure à .05.

### **3.6.2 Vérifications des hypothèses**

#### ***3.6.2.1 Hypothèses de relation***

Les hypothèses de relation (1 à 5) seront testées par un modèle d'équations structurelles grâce au logiciel AMOS. Ce modèle nous fournira les coefficients de régression pour chacune des relations et ceux-ci nous permettront de vérifier la significativité des relations.

#### ***3.6.2.2 Hypothèses de médiation***

Les hypothèses (6 et 7) formulées à partir de notre modèle de recherche seront toujours testées au moyen de l'outil AMOS et ce par la méthode BOOTSTRAP. Le bootstrapping

---

<sup>11</sup> Statistique Canada. (2013). Repéré à : <http://www.statcan.gc.ca/edu/power-pouvoir/ch11/moyenne/5214871-fra.htm>

<sup>12</sup> Statistique Canada. (2013). Repéré à : <http://www.statcan.gc.ca/edu/power-pouvoir/ch12/5214891-fra.htm>

est une méthode préconisée pour tester les effets indirects dans un modèle de médiation multiple (Preacher et Hayes, 2008). Selon IBM SPSS<sup>13</sup>, le bootstrapping permet :

(...) de s'assurer efficacement que les modèles analytiques utilisés sont fiables et produiront des résultats précis. Il peut servir à vérifier la stabilité des modèles et procédures analytiques trouvables dans les produits de la famille SPSS Statistics (analyse descriptive, moyennes, tableaux croisés, corrélations, régression et autres).

Plus précisément, pour Preacher et Hayes (2008), il s'agit d'une méthode reposant sur un échantillonnage multiple de l'ensemble des données afin d'évaluer les effets indirects des variables médiatrices dans chaque série de données qui aura été rééchantillonnée. La répétition de cette procédure (au moins mille fois) permet d'élaborer une distribution d'échantillonnage approximative et empirique des effets indirects; et cette distribution, à son tour, est utilisée pour créer des intervalles de confiance pour les effets indirects.

Nous testerons ces hypothèses de recherche selon le modèle 4 désigné par l'outil AMOS, en sélectionnant la technique de bootstrap 1000 (Hayes, 2013). Le modèle 4 donne la possibilité de tester dix médiateurs simultanément. Il nous permettra de tester les différentes régressions à l'étude. Dans un premier temps nous testerons l'effet direct de la variable indépendante (VI), le leadership d'habilitation sur la variable dépendante (VD) les comportements innovateurs (Hypothèse 1). Ensuite, nous ajouterons la première variable médiatrice (VM1) l'habilitation psychologique dans le modèle afin de vérifier si l'effet indirect de VI sur VD via VM1 est significatif en s'assurant que l'intervalle de confiance n'inclut pas zéro (Hypothèses 2 et 4). Le même procédé sera effectué avec la deuxième variable médiatrice (VM2) l'engagement affectif (Hypothèses 3 et 5). Ainsi, nous finirons par vérifier l'effet médiateur de VM1 et VM2 (Hypothèses 6 et 7). Nous introduirons également dans l'équation les variables de contrôle (l'ancienneté et l'éducation) qui semblent avoir une relation significative avec les variables étudiées.

---

<sup>13</sup> IBM. SPSS Bootstrapping. Récupéré à : <http://www-03.ibm.com/software/products/fr/spss-bootstrapping>

## Chapitre 4 : Résultats

Ce chapitre présente les résultats des analyses. Ainsi, nous exposerons d'abord les résultats des analyses préliminaires. Ensuite, nous procéderons à la vérification des sept hypothèses de recherche en utilisant des analyses structurelles.

### 4.1 Résultats des analyses préliminaires

Les résultats des analyses préliminaires concernent quatre types d'analyses principalement, à savoir : les analyses de fidélité, les analyses factorielles confirmatoires (AFC), les analyses descriptives et les analyses bivariées.

#### 4.1.1 Résultats des analyses de fidélité

Des analyses de fidélité ont été effectuées dans l'objectif de vérifier la cohérence interne des échelles de mesure qui ont été utilisées pour la collecte des données.

Dans un premier temps, nous avons eu à procéder à une analyse de fréquence de chacune des variables de notre modèle, afin de nous assurer qu'elles respectaient bien l'échelle de Likert choisie au départ (allant de 1 à 7). Cette analyse de fréquence nous a permis de répertorier un certain nombre de données manquantes, notamment celles sur la question sur l'engagement affectif face à l'organisation. Pour cette variable, il y a eu 13 données manquantes pour un échantillon de  $N = 244$ . Nous avons également obtenu un nombre de 123 données manquantes pour le même échantillon concernant la variable de contrôle « Éducation » (SD12). Nous avons alors décidé de recoder les réponses « 4. Autre » de certains répondants par une nouvelle catégorie « aucun diplôme = 0 » (considérant les réponses « secondaire 2 et 4 » comme n'étant pas des diplômes). Ce qui revient toujours à avoir les 4 catégories suivantes :

- Aucun diplôme =0
- Diplômes d'études secondaires ou professionnelles (ex : ASP) = 1,
- Diplômes d'études collégiales (DEC) = 2
- Diplômes universitaires (ex : CPA ou MBA) =3

Nous sommes arrivés à nombre raisonnable de 22 données manquantes. Le Tableau 13 nous donne la proportion du niveau d'éducation dans chaque organisation participante.

**Tableau 13 : Proportion du niveau d'éducation**

Organisations	Proportion du niveau d'éducation (%)
Organisation 1	1 : 3,4 2 : 13,6 3 : 83,1
Organisation 2	1 : 94 2 : 6 3 : 0
Organisation 3	1 : 80 2 : 15 3 : 5
Organisation 4	1 : 67 2 : 12 3 : 21
Organisation 5	0 : 6,9 1 : 69,6 2 : 13,7 3 : 9,8
Total	0 : 3,2 1 : 54,5

Organisations	Proportion du niveau d'éducation (%)
	2 : 13,1
	3 : 29,3

Aucun diplôme = 0; Diplômes d'études secondaires ou professionnelles = 1; Diplômes d'études collégiales = 2; Diplômes universitaires = 3

Il ressort que 54,5% des employés de notre échantillon ont un niveau d'études secondaires ou professionnelles.

Ensuite, les analyses des coefficients alpha de Cronbach indiquent que les échelles mesurant les variables à l'étude sont très satisfaisantes quant à leur cohérence interne (voir tableau 14).

**Tableau 14 : Coefficient de cohérence interne**

Variabes	Coefficient de cohérence interne (alpha de Cronbach)
Leadership d'habilitation	.94
Engagement affectif	.90
Habilitation psychologique	.89
Comportements innovateurs	.96

N = 244 répondants

#### 4.1.2 Résultats des analyses descriptives

Cette partie détaille la moyenne et l'écart-type des variables à l'étude (variables de contrôle, variable indépendante, variable dépendante et variables médiatrices).

La variable indépendante (le leadership d'habilitation) a été évaluée sur une échelle de 1 à 7 et a une moyenne de 4,92 et un écart-type de 1,25.

De leur côté, les variables médiatrices, soit l’habilitation psychologique et l’engagement affectif, ont été évaluées sur une échelle de 1 à 7. L’habilitation psychologique a fourni une moyenne de 5,63 et un écart-type de 0,94. Quant à l’engagement affectif, il a donné une moyenne de 5,35 et un écart-type de 1,24.

La variable dépendante ou expliquée, les comportements innovateurs, évaluée sur une échelle de 1 à 7 a obtenu une moyenne de 4,50 et un écart-type de 1,33.

Enfin, deux variables de contrôle ont été considérées lors de cette étude. Il s’agit de l’ancienneté et de l’éducation. En ce qui concerne l’ancienneté, cette dernière présente une moyenne de 14,03 et un écart-type de 11,15. L’éducation quant à elle, indique une moyenne de 1,62 et un écart-type de 0,91.

Le tableau 15 présente les données récapitulatives de moyenne et d’écart-type de chacune de ces variables.

**Tableau 15 : Statistiques descriptives des indicateurs des variables à l’étude**

Variabes	Moyenne	Écart-Type
Leadership d’habilitation	4,91	1,25
Engagement affectif	5,35	1,24
Habilitation psychologique	5,63	0,94
Comportements innovateurs	4,50	1,33
Ancienneté	14,03	11,15
Éducation	1,62	0,91

N = 244 répondants

### 4.1.3 Résultats des analyses bivariées

L'analyse bivariée sert à montrer le degré d'association de deux variables en comparant leur niveau de distribution (Fox, 2007). Par conséquent, le coefficient de corrélation de Pearson ( $r$ ) est utilisé pour déterminer le niveau de significativité de la relation entre les variables. En d'autres termes, le coefficient de Pearson nous permet d'identifier le sens et l'intensité d'une relation entre des variables. Le tableau 14 présente les résultats de ces analyses bivariées. Nous avons observé une corrélation positive et significative entre le leadership d'habilitation et l'habilitation psychologique ( $r = 0,27$ ;  $p < 0,01$ ) ainsi qu'avec l'engagement affectif ( $r = 0,37$ ;  $p < 0,01$ ). Toutefois, la corrélation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs est de  $r = -0,01$ , ce qui n'est pas significatif. Ce qui semble laisser comprendre qu'il n'y a pas de lien direct entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs. Toutefois, ceci n'est pas une condition pour qu'il y ait absolument des effets médiateurs (Holmbeck, 1997; Shrout et Bolger, 2002). On confirmera tout ceci plus loin dans l'analyse.

L'engagement affectif présente une corrélation positive et significative avec l'habilitation psychologique ( $r = 0,42$ ;  $p < 0,01$ ). Dans la mesure où ces deux variables sont considérées comme étant des éléments constitutifs d'un climat organisationnel, on pourrait effectivement comprendre et accepter qu'il y ait une corrélation positive et significative entre elles. Cependant, les résultats démontrent qu'il n'y a pas de corrélation entre l'engagement affectif des travailleurs et l'adoption de comportements innovateurs ( $r = -0,02$ ). Il semble, toutefois, y avoir plus d'engagement en fonction du niveau d'éducation élevé ( $r = 0,142$ ;  $p < 0,05$  ce qui est significatif) qu'en fonction de l'ancienneté ( $r = 0,035$ ).

Au niveau de l'habilitation, nous avons pu observer une corrélation positive et significative avec les comportements innovateurs ( $r = 0,14$ ;  $p < 0,01$  bien que nous l'ayons mesuré avec deux sources différentes). Ce résultat semble converger dans le même sens que nos hypothèses de recherche puisque nous avons supposé que le leadership d'habilitation est lié à l'habilitation psychologique et que cette dernière est liée à son tour aux comportements innovateurs. Peut-être qu'un effet médiateur se cache effectivement entre ces variables. Seules les analyses structurelles nous permettront de

confirmer ou non ce résultat. L'éducation semble être liée positivement et significativement à l'habilitation ( $r = 0,2$ ;  $p < 0,01$ ) et l'ancienneté semble être liée négativement et significativement aux comportements innovateurs ( $r = -0,2$ ;  $p < 0,01$ ). En d'autres termes, moins on a d'ancienneté dans l'organisation, plus on adopte des comportements innovateurs et plus on est éduqué, plus on aurait tendance à manifester des comportements innovateurs.

On observe également une corrélation inverse entre l'éducation et l'ancienneté; ce qui nous amènerait à comprendre que moins on aurait d'éducation, plus on aurait d'ancienneté (voir tableau 16).

**Tableau 16 : Matrice des corrélations des variables et cohérence interne**

Variable	Moy.	É.T.	1.	2.	3.	4.	5.
1. LH	4,91	1,25	(,94)				
2. EA	5,35	1,24	,37**	(,90)			
3. HP	5,63	,94	,27**	,42**	(,89)		
4. CI	4,50	1,33	-,014	-,021	,14*	(,96)	
5. Ancienneté (années)	14,03	11,15	-,19**	,035	,05	-,20**	
6. Éducation	1,62	,91	,14*	,14*	,20**	,28**	-,13*

Notes. \*\*  $p < ,01$ ; \*  $p < ,05$ . Les nombres sur la diagonale représentent les alphas de Cronbach. LH = Leadership d'habilitation; EA = Engagement affectif; HP = Habilitation psychologique; CI = Comportements innovateurs; Moy. = Moyenne, É.T. = Écart-type

#### 4.1.4 Résultats des analyses factorielles confirmatoires (AFC)

« L'un des usages principaux de l'AFC est de procéder à des comparaisons de plusieurs modèles théoriques afin d'identifier celui qui s'ajuste le mieux aux données empiriques obtenues au cours d'une enquête » (Roussel, 2005, p. 270). Cette comparaison s'effectue en procédant à des tests de validité de construit qui permettront d'examiner la validité discriminante et convergente des variables à l'étude d'un modèle. À titre de rappel, la validité est discriminante lorsque les résultats démontrent que les indicateurs des construits théoriquement distincts ne sont pas fortement corrélés tandis que la validité est

convergente lorsque les différents indicateurs convergent bien vers les construits (Hoyle, 2014, p. 362, traduction libre).

Nous avons donc créé des liens de covariances (relations bidirectionnelles) entre chacune de nos variables latentes afin d'observer leurs comportements. À cette étape, nous avons observé le nombre de paramètres que nous avons. Notre modèle comportait 84 paramètres. Or, la littérature nous fait comprendre que nous devons avoir une taille d'échantillon suffisante pour tester un modèle avec un nombre de  $X$  paramètres. Plus précisément, il faut avoir une taille d'échantillon 5 fois plus élevée que le nombre de paramètres à tester (Byrne, 2016; Kline et Guilford, 2011). Notre échantillon étant de  $N = 244$ , le nombre de paramètres ne devait pas dépasser 48. Pour réduire le nombre de paramètres, nous avons donc choisi d'enlever un certain nombre d'indicateurs, ceux présentant les poids factoriels les moins élevés, et ne conserver que ceux qui avaient les plus forts poids factoriels pour chacune des variables latentes à l'étude. Nous avons gardé un minimum de 4 indicateurs par variable latente.

Pour le leadership d'habilitation, les indicateurs suivants ont été choisis : LH3 (0,855), LH4 (0,835), LH8 (0,788), LH10 (0,710) et LH14 (0,667).

Pour l'habilitation psychologique, il est important de noter qu'avant la réduction des indicateurs, nous nous retrouvions avec des poids factoriels inférieurs à 0,5; mais à la suite des réductions, tous les poids factoriels sont passés au-dessus de 0,5. Les nouveaux poids factoriels des indicateurs de l'habilitation psychologique retenus sont : H3 (0,702), H5 (0,601) H8 (0,700) et H10 (0,606).

Nous avons conservé les 9 indicateurs des comportements innovateurs (la majorité des poids factoriels étant supérieur à 0,7) et les 3 indicateurs de l'engagement affectif (rapportant respectivement : 0,868; 0,837 et 0,897).

À ce stade, le nombre de paramètres estimés est bien de 48 pour un  $N = 244$ . Par conséquent, nous avons atteint le seuil requis. Tous les poids factoriels sont supérieurs à 0,6 pour le modèle comprenant les indicateurs réduits.

Dans le chapitre précédent, nous avons indiqué les indices d'ajustement sur lesquels se porterait notre attention afin d'évaluer la mesure dans laquelle notre modèle théorique représenterait nos données : le chi-carré ( $\chi^2$ ), le CFI (Comparative Fit Indice), le GFI (Goodness of Fit Index), le TLI (Tucker-Lewis Index) et le RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation). Notre choix s'est porté sur ces indices parce qu'il est proposé dans la littérature que chacun d'eux soit rapporté et pris en considération car, non seulement il fournit des informations différentes sur l'ajustement du modèle (par exemple sur l'ajustement parfait, l'ajustement de la parcimonie du modèle, l'ajustement par rapport à un modèle nul); mais observer simultanément, ces indices fournissent une évaluation plus prudente et plus fiable de l'ajustement du modèle (Hoyle, 2014, p. 369 et 372).

**Le Chi-carré** : Il nous donne l'information permettant de « tester l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle théorique s'ajuste bien aux données collectées » (Roussel, 2005, p. 272).

**GFI** : l'indice de qualité d'ajustement mesure la qualité relative de variance et de covariance qui est expliquée par le modèle testé (Byrne, 2016; Roussel, 2005). Ses valeurs doivent varier entre 0 et 1 avec les valeurs proches de 1 (avec un seuil de 0,90) désignant un bon ajustement.

**TLI** : cet indice permet de comparer le manque d'ajustement du modèle à tester à celui du modèle de base. La valeur obtenue permettra d'apprécier l'amélioration du modèle à tester par rapport au modèle de base et cela par le degré de liberté (Roussel, Durrieu, Campoy et El Akremi, 2002, p. 66). Ses valeurs varieront entre 0 et 1 avec des valeurs proches de 1 (0,90) considérées comme ayant un bon ajustement.

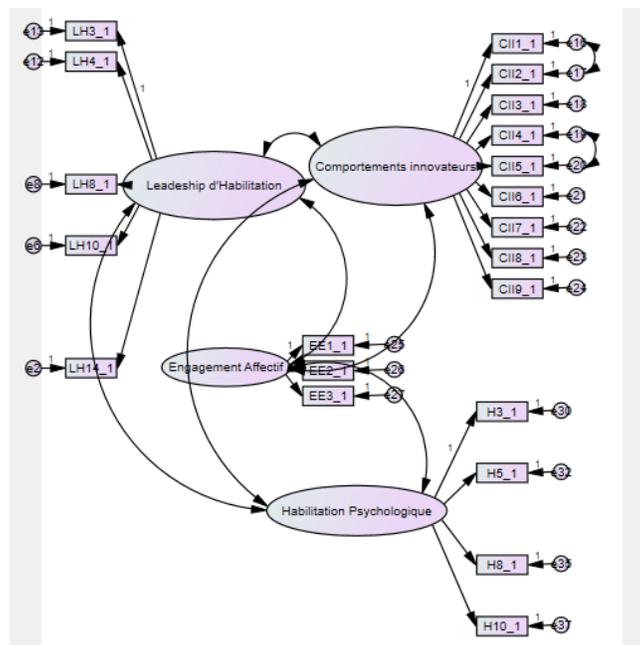
**CFI** : le *Comparative Fit Index*, mesure la diminution relative du manque d'ajustement et sa variation est comprise également entre 0 et 1 (Roussel et al., 2002).

**RMSEA** : Byrne (2016) nous fait comprendre que le *Root Mean Square Error of Approximation* prend en compte l'erreur d'approximation dans la population et pose la question suivante: « Dans quelle mesure le modèle, avec des valeurs inconnues de

paramètres mais choisies de manière optimale, correspondrait-il à la matrice de covariance de la population? ». Ainsi, des valeurs inférieures à 0,05 indiquent un bon ajustement, à 0,08 un ajustement raisonnable. Entre 0,08 à 0,10 un ajustement médiocre, et celles supérieures à 0,10 indiquent un mauvais ajustement.

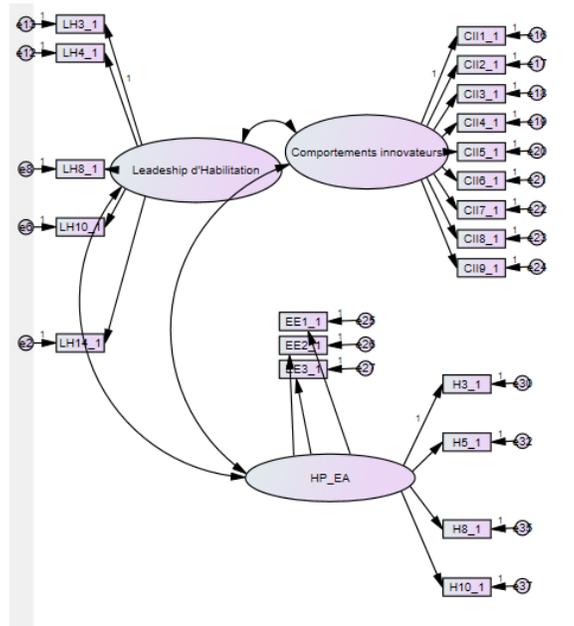
Nous avons ainsi comparé notre modèle (figure 4) de base à d'autres modèles alternatifs afin de savoir s'il détenait le meilleur fit ou alors si un autre modèle alternatif devait être envisagé.

**Figure 4 : Modèle 1**



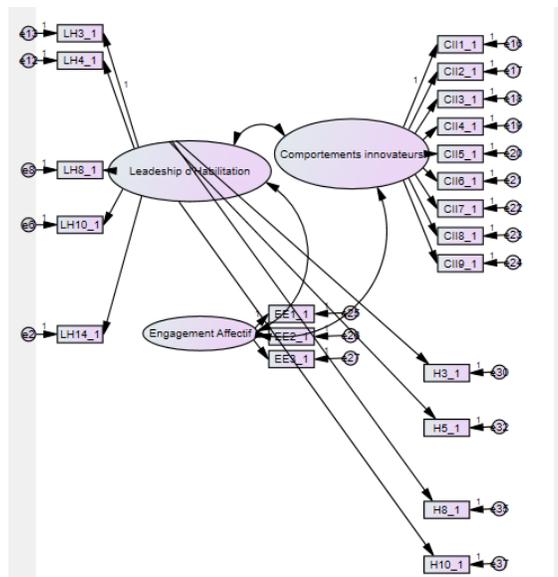
Celui qu'on a appelé le modèle 2 (figure 5) a associé l'habilitation psychologique et l'engagement affectif afin de savoir si ces construits étaient bien distincts ou non. On obtient les informations sur le fit de ce modèle.

**Figure 5 : Modèle 2**



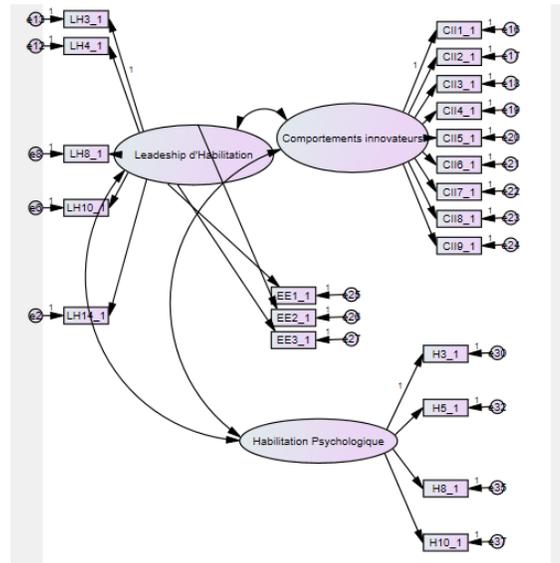
Le modèle 3 (figure 6) a associé l'habilitation psychologique et le leadership d'habilitation; afin de confirmer ou non que les construits sont bien distincts. On obtient les informations sur l'adéquation de ce modèle.

**Figure 6 : Modèle 3**



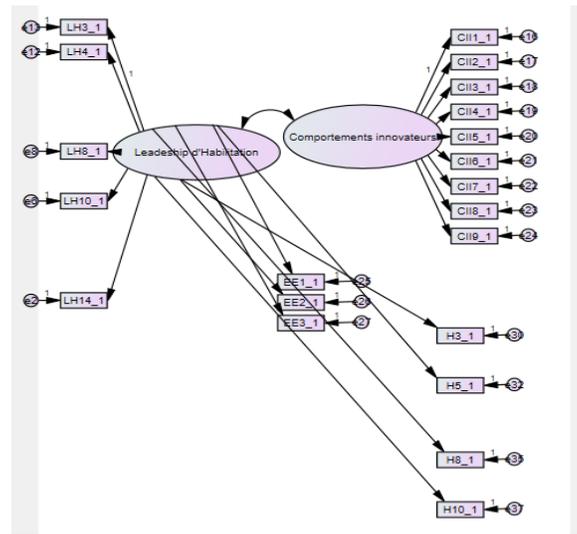
Le modèle 4 (figure 7) a associé l'engagement affectif et le leadership d'habilitation. Nous avons relié le leadership d'habilitation à chacune des dimensions de l'engagement affectif. On obtient les informations sur le fit de ce modèle également.

**Figure 7 : Modèle 4**



Le modèle 5 (figure 8) a mis en relation le leadership d'habilitation, l'habilitation psychologique et l'engagement affectif. En d'autres termes, s'assurer ou infirmer que ces construits sont belles et bien distinctes; si les mesures du questionnaire employés réfèrent effectivement aux employés et si les mesures du questionnaire superviseurs réfèrent effectivement aux superviseurs. Les informations sur le fit de ce modèle nous sont également données.

Figure 8 : Modèle 5



Les résultats pour chacun de ces modèles alternatifs, ainsi que notre modèle de base réduit sont mentionnés dans le Tableau 17 suivant :

Tableau 17 : Récapitulatif de Fit de chacun des modèles

Modèle	$\chi^2$	dl	$\chi^2/dl$	RMSEA	GFI	TLI	CFI
Modèle 1	603,37	183	3,30	0,10	0,80	0,87	0,89
Modèle 2	757,42	186	4,07	0,11	0,75	0,83	0,84
Modèle 3	817,25	186	4,39	0,12	0,73	0,81	0,83
Modèle 4	1020,05	186	5,48	0,14	0,70	0,74	0,77
Modèle 5	1194,69	188	6,36	0,15	0,64	0,70	0,73

**Notes.**  $\chi^2$  = chi-carré du modèle; dl = degrés de liberté; RMSEA = *Root mean square error of approximation*; GFI = *Goodness of fit index*; TLI = *Tucker-Lewis Index*; CFI = *Comparative Fit Indice*.

On constate immédiatement, qu'en passant d'un modèle alternatif à l'autre le chi-carré augmente et par conséquent l'indice de fit s'appauvrit. Ainsi, le modèle 1 demeure le meilleur. Les valeurs de RMSEA, du modèle 1 au modèle 5, s'appauvrissent également et indiquent des ajustements médiocres. En d'autres termes, la différence de moyenne d'ajustement, par degré de liberté, attendue dans la population est médiocre. Le modèle 1 est celui qui possède un meilleur indice de bon ajustement (GFI) aux données. En effet,

son indice est celui qui se rapproche le plus de 0,90. Les indices incrémentaux TLI et CFI de nos modèles alternatifs (2 à 5) ne désignent aucune amélioration de leurs ajustements. De manière générale, les indices d'ajustement que les modèles présentent ne sont pas hautement satisfaisants comparativement aux barèmes fixés par la littérature. Toutefois, le modèle 1 est celui qui a de meilleurs indices de fit et c'est celui qui a été conservé pour la suite des analyses.

## **4.2 Résultats des analyses d'équations structurelles**

Cette section se consacre à la vérification des sept hypothèses de notre recherche. Pour ce faire, les cinq premières hypothèses de relation et les variables de contrôle seront testées, par des analyses d'équations structurelles au moyen de l'outil AMOS. Ensuite nous utiliserons la méthode de Bootstrap afin de tester les deux dernières hypothèses qui sont des hypothèses de médiation.

### **4.2.1 Vérification des hypothèses de relation et des variables de contrôle**

Pour ce qui de l'hypothèse 1 qui stipule qu'*il existe une relation positive entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs*. Les résultats de l'analyse structurelle fait ressortir que le leadership d'habilitation n'est pas significativement relié aux comportements innovateurs ( $\beta = -0,08$ ;  $p > 0,05$ ). Alors selon ces résultats, **l'hypothèse 1 n'est pas confirmée.**

L'hypothèse 2 quant à elle énonce que *le leadership d'habilitation est lié positivement à l'habilitation psychologique*. Les résultats d'analyse structurelle confirment que le leadership d'habilitation est significativement relié à l'habilitation psychologique ( $\beta = 0,269$ ;  $p < 0,001$ ). **L'hypothèse 2 est donc confirmée.**

Selon l'hypothèse 3, *le leadership d'habilitation est lié positivement à l'engagement affectif*. En faisant référence aux résultats structurels, le leadership d'habilitation est significativement relié à l'engagement affectif ( $\beta = 0,374$ ;  $p < 0,001$ ). Par conséquent, **l'hypothèse 3 est confirmée.**

L'hypothèse 4 énonçait que *l'habilitation psychologique est liée positivement à l'adoption des comportements innovateurs*. L'analyse structurelle vient à son tour,

confirmer cette hypothèse ( $\beta = 0,223$ ;  $p < 0,05$ ) avec un seuil de significativité de  $p=0,011$ . **L'hypothèse 4 est ainsi confirmée.**

L'hypothèse 5 propose que *l'engagement affectif est lié positivement aux comportements innovateurs*. L'analyse structurelle révèle que l'engagement affectif n'est pas significativement relié aux comportements innovateurs ( $\beta = -0,121$ ;  $p > 0,05$ ). **Ainsi, l'hypothèse 5 n'est pas confirmée.**

L'ancienneté et l'éducation ont été intégrées dans nos analyses afin de vérifier l'effet qu'elles pourraient avoir sur la variable dépendante à l'étude et éviter tout effet confondant avec cette variable. Nous avons donc émis que l'ancienneté et l'éducation seraient liées significativement aux comportements innovateurs. Les résultats d'analyses structurelles indiquent que les deux variables de contrôle sont significatives mais agiraient de manière opposée. Avec un coefficient de régression  $\beta = -0,184$  ( $p < 0,01$ ), on peut dire que lorsque l'ancienneté augmente d'un écart-type, les comportements innovateurs diminuent de 0,184 écart-type. En d'autres termes, plus longtemps le travailleur est dans son organisation, moins il manifeste des comportements innovateurs. L'éducation, quant à elle, nous donne des résultats satisfaisants, dans la mesure où elle est liée aux comportements innovateurs, dans le même sens que nos attentes. Le coefficient de régression est de  $\beta = 0,271$  ( $p < 0,001$ ); ce qui indique que l'éducation est liée positivement aux comportements innovateurs.

Le Tableau 18 présente un récapitulatif des conclusions des analyses d'équations structurelles effectuées pour tester les hypothèses de relation.

**Tableau 18 : Résultats des analyses d'équations structurelles pour tester les hypothèses de relation**

Hypothèses	Béta standardisés	Valeur p et seuil de significativité p	Conclusions
H1 : il existe une relation positive entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs	-0,08	0,241 (p < 0,05)	L'hypothèse 1 n'est pas confirmée
H2 : le leadership d'habilitation est lié positivement à l'habilitation psychologique des employés	0,27	*** (p < 0,001)	L'hypothèse 2 est confirmée
H3 : le leadership d'habilitation est lié positivement à l'engagement affectif des employés	0,37	*** (p < 0,001)	L'hypothèse 3 est confirmée
H4 : l'habilitation psychologique est liée positivement à l'adoption des comportements innovateurs chez les employés	0,22	0,01 (p < 0,05)	L'hypothèse 4 est confirmée
H5 : l'engagement affectif est lié positivement à l'adoption des comportements innovateurs chez les employés	-0,12	0,14 (p < 0,05)	L'hypothèse 5 n'est pas confirmée
SD6_1 : l'ancienneté	-0,18	0,003	Plus on acquiert de

Hypothèses	Béta standardisés	Valeur p et seuil de significativité p	Conclusions
		(p < 0,01)	l'ancienneté dans l'organisation plus les comportements innovateurs ont tendance à s'amenuiser
SD12_R_1 : l'éducation	0,27	*** (p < 0,001)	Plus on est éduqué, plus on a tendance à manifester des comportements innovateurs

Et ce modèle nous donne les indices d'adéquation suivants :

**Tableau 19 : Fit du modèle structurel**

Modèle	$\chi^2$	dl	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	TLI	CFI
Modèle structurel	709,26	224	3,17	0,09	0,78	0,86	0,87

Notes.  $\chi^2$  = chi-carré du modèle; dl = degrés de liberté; RMSEA = *Root mean square error of approximation*; GFI = *General fit index*; TLI = *Tucker-Lewis Index*; CFI = *Comparative Fit Indice*.

Nous pouvons observer que notre modèle structurel présente un indice acceptable de bon ajustement (GFI) aux données. De plus, les indices incrémentaux ont des valeurs proches de 1. Ces résultats sont légèrement en-dessous des seuils admis par la littérature, mais nous considérons qu'ils sont assez satisfaisants pour poursuivre avec les tests d'hypothèses de médiation.

#### **4.2.2 Vérifications des hypothèses de médiation**

Nous avons testé les hypothèses de médiation, soit H6 (*l'habilitation psychologique exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation et l'adoption des comportements innovateurs des employés*) et H7 (*l'engagement affectif exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation et l'adoption des comportements innovateurs des employés*) par la méthode de « bootstrapping ».

##### ***4.2.2.1 Vérification de l'effet médiateur de l'habilitation psychologique dans la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs***

Pour mesurer l'hypothèse de médiation H6, nous avons identifié les liens directs et indirects obtenus ainsi que les intervalles de confiance.

Au niveau de l'effet direct, les résultats indiquent que le lien direct entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs est de -0,088; on a un intervalle de confiance compris entre -0,240 et 0,040, (nous avons 0 qui se retrouve dans notre intervalle de confiance), avec une valeur  $p = 0,165$ . Nous pouvons donc conclure alors que ce lien n'est pas significatif.

Au niveau de l'effet indirect, nous observons que le lien indirect entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs est de 0,027; on a, à ce niveau, un intervalle de confiance compris entre -0,09 et 0,109, (une fois de plus 0 se trouve dans notre intervalle), avec une valeur  $p = 0,144$ . Nous pouvons aussi conclure que ce lien n'est pas significatif. **L'hypothèse 6 n'est pas confirmée**

##### ***4.2.2.2 Vérification de l'effet médiateur de l'engagement affectif dans la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs***

Pour mesurer l'hypothèse de médiation H7, nous avons procédé par la même méthode que celle utilisée pour vérifier H6. Nous avons donc identifié les liens directs et indirects obtenus ainsi que les intervalles de confiance.

Au niveau de l'effet direct, les résultats indiquent que le lien direct entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs est de -0,067; on a un intervalle de confiance compris entre -0,215 et 0,062 (nous avons 0 qui se retrouve dans notre

intervalle de confiance), avec une valeur  $p = 0,273$ . Nous pouvons donc conclure alors que ce lien n'est pas significatif.

Au niveau de l'effet indirect, nous observons que le lien indirect entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs est de  $-0,035$ ; on a, à ce niveau, un intervalle de confiance compris entre  $-0,097$  et  $0,012$ , (une fois de plus 0 se trouve dans notre intervalle), avec une valeur  $p = 0,099$ . Nous pouvons aussi conclure que ce lien n'est pas significatif. **L'hypothèse 7 n'est pas confirmée.**

Le récapitulatif des tests d'hypothèses de médiation est présenté dans le Tableau 20 suivant :

**Tableau 20 : Analyse structurelle concernant l'effet médiateur de l'habilitation psychologique et l'engagement affectif dans la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs.**

Hypothèses	ED	Ic-ED	p-ED	EI	Ic-EI	p-EI	Conclusions
H6 : l'habilitation psychologique exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation et l'adoption des comportements innovateurs	-0,088	[-0,240;0,040]	0,165	0,027	[-0,09; 0,109]	0,144	H6 : rejetée
H7 : l'engagement affectif exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation et l'adoption de comportements innovateurs des employés	-0,067	[-0,215;0,062]	0,273	-0,035	[-0,097; 0,012]	0,099	H7 : rejetée

\*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001; ED = Effet direct; Ic-ED = Intervalle de confiance de l'effet direct; p-ED = Le seuil de significativité lors de l'effet direct; EI = Effet indirect; Ic-EI = Intervalle de confiance de l'effet indirect; p-EI = Le seuil de significativité lors de l'effet indirect.

## **Chapitre 5 : Discussion**

Ce chapitre vise à présenter l'interprétation des résultats obtenus lors de cette étude par rapport aux connaissances scientifiques. Ainsi, ce chapitre sera composé de quatre sections. L'interprétation des résultats en lien avec les hypothèses de recherche sera présentée dans un premier temps. Ensuite, nous aborderons les apports théoriques et pratiques du présent mémoire tout comme ses limites et ses forces. Enfin, nous proposerons quelques pistes de recherches futures.

### **5.1 Interprétation des résultats des analyses**

Cette section présente une discussion portant sur les résultats obtenus à la suite de nos analyses afin de les comparer à ceux révélés dans la littérature. Nous allons effectuer la vérification de nos résultats par rapport aux hypothèses de recherche qui avaient été émises sur base de notre revue de littérature. Ainsi, nous présenterons l'interprétation de nos résultats concernant les hypothèses de relation que nous avons posée ainsi que les hypothèses d'effets médiateurs. Finalement, nous terminerons avec un exposé des résultats qui découlent des analyses relatives aux variables de contrôle.

#### **5.1.1 Les résultats concernant les hypothèses de relation**

Notre première hypothèse de recherche suggère qu'il existe une relation positive entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs. Les résultats ne soutiennent pas cette hypothèse et montrent que cette dernière n'est pas significative. Ce résultat vient confirmer l'information que nous avons eue au niveau de nos analyses bivariées. Nous assistons peut-être, de manière générale, à une atténuation de l'impact des différentes dimensions du leader habilitant, ce qui expliquerait l'absence d'effet direct. Dans le souci de respecter le niveau requis de paramètres afin de tester notre modèle, nous avons dû fusionner les dimensions du leadership d'habilitation en une seule mesure. De trente-huit indicateurs (de l'échelle d'Arnold et al. (2000)), nous nous sommes retrouvés à cinq indicateurs; il se peut, dès lors, que les effets spécifiques des dimensions se soient affaiblis et soient ainsi plus difficiles à percevoir.

Il se peut, par ailleurs, que l'autonomie conférée par un tel type de leader soit une certaine source de stress ou encore d'incertitude chez certains travailleurs (bien sûr,

dépendamment des personnalités). Les métiers que l'on retrouve dans le secteur de la FMI regroupent entre autres les soudeurs, monteurs de charpentes métalliques, des assembleurs, des machinistes, des mécaniciens industriels, des ingénieurs, des électromécaniciens, des peintres, outilleurs-ajusteurs etc. Effectivement, à chacun d'entre eux, il y a des niveaux divers d'autonomie. Par conséquent, ce style de leadership ne serait pas perçu systématiquement comme positif. Cette possibilité pourrait être encore plus pertinente dans ce secteur à faible taux de personnes diplômées dans les programmes desservant la FMI. Nos résultats viennent rejoindre ceux du diagnostic sectoriel du Comité PERFORM<sup>14</sup>. Il est également possible que le leadership d'habilitation n'ait pas d'effet direct sur les comportements innovateurs, mais uniquement un effet indirect via des mécanismes psychologiques (Chen et al., 2011; Hon et Chan, 2013; Zhang et Bartol, 2010; Zhang et Zhou, 2014). Enfin, les résultats non significatifs en lien avec l'innovation sont peut-être attribuables aux types d'emplois de notre échantillon, au secteur d'activité, etc.

Notre deuxième hypothèse stipule que le leadership d'habilitation est lié positivement à l'habilitation psychologique des employés. Bien qu'ils soient modérés, nos résultats confirment cette hypothèse positivement et significativement. En effet, l'accessibilité aux informations majeures sur la vision, les objectifs, la/les mission(s) de l'organisation sont donc en mesure de créer le sentiment d'appartenance des travailleurs (Conger et Kanungo, 1988). La participation aux prises de décisions influencerait bien le sentiment d'impact sur les résultats; le partage des responsabilités déboucherait bien sur un développement de l'autonomie et la démonstration d'intérêt contribuerait à l'amélioration des sentiments de compétence des employés (Amundsen et Martinsen, 2014, 2015). Autrement dit, ces comportements manifestés par le leader habilitant, sont bel et bien liés à l'habilitation psychologique des travailleurs.

---

<sup>14</sup> Comité PERFORM. (2014). Repéré à : <http://www.comiteperform.ca/IMG/pdf/-4.pdf>

Pour ce qui est de notre troisième hypothèse, elle propose que le leadership d'habilitation soit lié positivement à l'engagement affectif. Les résultats d'analyse confirment cette hypothèse positivement et significativement. Toutefois, la force de cette relation est modérée. Cette hypothèse de recherche se base sur le fait que le résultat des relations entre les parties repose très fortement sur la notion de réciprocité (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Ainsi, le travailleur s'engagera davantage lorsqu'il aura un sentiment de soutien au travail (Cole et al., 2002; Cropanzano et Mitchell, 2005; LePine et al., 2002; Meyer et al., 2002; Rhoades et Eisenberger, 2002). Le leader habilitant, par ses comportements, envoie donc des signaux de confiance, de partage, de clarté, de démonstration d'intérêt qui suscitent chez ses employés une certaine implication qui les amènerait à se sentir plus responsables personnellement et émotionnellement engagés dans les processus de travail et les résultats dans leurs équipes et leur organisation (Chen et al., 2011).

Quant à la quatrième hypothèse, elle propose que l'habilitation psychologique soit positivement liée à l'adoption des comportements innovateurs. Les résultats confirment cette hypothèse positivement et significativement. La force de la relation est modérée. Toutefois, ces résultats nous indiquent qu'il est effectivement important que le travailleur soit motivé intrinsèquement afin d'être créatif et surtout avoir le courage de réaliser son idée. Ceci ne se fera qu'à la condition que cette motivation soit nourrie par son autodétermination et son autonomie qui vont accroître le niveau de contrôle qu'il a sur sa tâche (Zhang et Bartol, 2015). Ainsi, il prendra encore plus conscience de l'importance de son travail et cherchera à s'investir, à adopter le comportement qu'il faut et qui fera la différence dans les résultats globaux de l'organisation ou de son équipe de travail (Zhang et Bartol, 2015).

Enfin, la cinquième hypothèse avance que l'engagement affectif soit lié positivement aux comportements innovateurs. Les résultats ne confirment pas cette hypothèse et montrent que cette dernière n'est pas significative. Alors, le fait que les travailleurs soient attachés émotionnellement à leur organisation, qu'ils soient impliqués et s'y identifient n'est pas lié à l'adoption de comportements innovants. Pourtant, les employés engagés affectivement sont réputés être loyaux et dédiés (Rhoades et al., 2001). Il est possible que

l'innovation, dans les organisations ciblées, ne soit pas suffisamment valorisée par la haute direction; c'est-à-dire que l'orientation générale de l'organisation en faveur de l'innovation (la motivation à innover) n'est pas assez stimulée. Ainsi, l'adoption de comportements innovateurs ne serait pas nécessairement liée au fait d'être attaché à l'organisation. En outre, Meyer et al. (2002) ont réussi à montrer que l'engagement affectif présentait de fortes corrélations avec les comportements de citoyenneté organisationnelle ( $\rho=0.32$  ;  $p < 0,001$ ). Vandenberghe et al. (2004) précisent que l'engagement affectif envers le superviseur agit directement sur la performance du travailleur et est très important pour l'apparition de comportement citoyen. En effet, les superviseurs ont non seulement la responsabilité de surveiller, de diriger et d'évaluer les employés dans l'exercice de leurs fonctions mais aussi de faciliter l'acceptation des normes de performance par les employés. Il se peut alors que les comportements innovateurs s'expliquent mieux par l'engagement envers le superviseur plutôt qu'envers l'organisation.

### **5.1.2 Les résultats concernant les hypothèses de médiation**

Nos sixième et septième hypothèses s'intéressent à l'effet que peut avoir l'habilitation psychologique et l'engagement affectif sur la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs. Elles reposent sur des résultats empiriques qui sont venus supporter et justifier leur considération. En effet, d'une part, Chen, Kirkman et al., (2007), Seibert et al., (2004), Spreitzer (1995b) et Zhang et Bartol (2010) ont apporté la preuve de la médiation de l'habilitation psychologique dans la relation entre le leadership d'habilitation et des résultats de performance, comme la créativité et l'innovation. D'autre part, il a été aussi établi que les employés qui démontraient un haut niveau d'engagement affectif étaient beaucoup plus innovants (Thompson et Heron, 2006). Toutes ces études ont pour fondement la théorie de l'échange social. Par conséquent, nous avons postulé que l'habilitation psychologique et l'engagement affectif exerçaient des effets médiateurs dans la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs. Malheureusement, bien que les écrits abondent dans le sens de nos hypothèses, nos résultats révèlent l'opposé. Il semblerait que les deux conditions psychologiques que sont l'habilitation psychologique et l'engagement affectif, ne soient

pas des mécanismes explicatifs de la boîte noire entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs dans le cadre de notre recherche. Ces résultats non-significatifs pourraient s'expliquer, dans un premier temps, par un manque de puissance statistique. Dans un devis de recherche, la puissance statistique se définit comme étant la probabilité qui existerait de rejeter l'hypothèse nulle lorsque cette dernière est réellement fausse dans la population étudiée (Cohen, 1988). Et selon Cohen (1988), celle-ci dépendrait de trois éléments interdépendants, à savoir le seuil de signification, la taille de l'effet du phénomène étudié et la taille de l'échantillon. Cette dernière aurait un effet direct sur la puissance statistique. En effet, plus la taille de l'échantillon est importante, moins le risque d'erreur-type de l'estimation est faible et plus grande sera la puissance statistique du devis. Par conséquent, la taille de notre échantillon pourrait expliquer les résultats non significatifs obtenus. Dans un deuxième temps, il se pourrait que d'autres mécanismes médiateurs expliquent cette relation. En plus des résultats d'Hammond et al. (2001), d'Anderson, Potočnik et Zhou (2014) et ceux de Ramamoorthy et al. (2005), deux études antérieures sur la créativité et l'innovation en milieu de travail ont mis en évidence trois types de mécanismes (motivationnels, cognitifs et affectifs) qui peuvent influencer les effets du leadership sur la créativité et l'innovation (Shin, 2015; Zhou et Shalley, 2011). La motivation intrinsèque, l'engagement au processus créatif, le soutien perçu au climat d'innovation, le contrat psychologique et les effets positifs et négatifs de l'humeur seraient des pistes à explorer.

### **5.1.3 Les résultats concernant les variables de contrôle**

Les résultats de nos analyses d'équations structurelles ont montré que les variables de contrôle, à savoir l'ancienneté et l'éducation sont significativement liées à l'adoption de comportements innovateurs. L'ancienneté moyenne des travailleurs de notre échantillon est 14,03 pour un écart-type de 11,15. Les résultats d'analyses d'équations structurelles montrent que l'ancienneté du travailleur est négativement liée aux comportements innovateurs (-0,184 ( $p < 0,01$ ) et  $p = 0,003$ ). En d'autres termes, plus le travailleur acquerrait de l'ancienneté dans son organisation, moins il aurait tendance à vouloir manifester des comportements innovateurs. Ces résultats convergent dans le même sens que ceux de Gilson et Shalley (2004) et Shalley et al. (2004). L'expérience a

certainement une incidence positive sur la maîtrise de la tâche, des compétences (Bailyn, 1985) puisque la familiarité de la tâche serait susceptible de conduire à une certaine performance (Ford, 1996). Néanmoins, une ancienneté moyenne est la mieux indiquée pour que le travailleur s'engage dans un processus de créativité (Gilson et Shalley, 2004; Shalley, Zhou et Oldham, 2004) et donc adopter des comportements innovateurs comme l'indiquent nos résultats. Ces résultats, néanmoins, se soutiennent d'eux-mêmes. Ensuite, il nous est révélé que l'éducation est positivement liée aux comportements innovateurs. Plus le travailleur est éduqué, formé, il aura plus de chances de manifester des comportements innovateurs. En effet, ce résultat abonde dans le même sens que l'étude menée par Mumford et Gustafson (1988) et qui a abouti au résultat selon lequel l'éducation dans une organisation est un incitatif pour le développement intellectuel des travailleurs et qu'elle est liée à la réalisation créatrice jusqu'à ce qu'elle commence à « forcer l'adhésion aux perspectives traditionnelles » (Mumford et Gustafson, 1988, p. 37, Traduction libre). Janssen (2000) n'en dit pas moins lorsque les résultats de ses recherches sont arrivés à démontrer que le niveau de l'éducation était lié positivement à la performance innovatrice des employés. Mais aussi le niveau d'éducation reflète l'expertise ou les connaissances du domaine de tâche qui pourraient potentiellement influencer la performance créative et l'innovation (Amabile, 1988a).

## **5.2 Les implications de la recherche**

Notre étude comporte plusieurs contributions. Ainsi, cette section présentera, dans un premier temps, les implications théoriques et dans un second temps les implications pratiques.

### **5.2.1 Les implications théoriques**

La présente étude favorise, sur le plan de l'avancement des connaissances scientifiques, à améliorer les connaissances par rapport à l'effet du leadership d'habilitation sur les comportements innovateurs. Il ressort avec évidence, au vu de nos résultats, que le leadership d'habilitation est relié de manière significative, non seulement à l'habilitation psychologique mais aussi à l'engagement affectif des travailleurs. Toutefois, le lien est plus élevé avec l'engagement affectif. Nous avons aussi découvert que l'habilitation psychologique est reliée de manière significative à l'adoption des comportements

innovateurs. En outre, nos résultats nous ont appris que le présumé lien direct entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs n'est pas confirmé. Grande a été notre surprise de constater également que le fait d'être attaché émotionnellement à son organisation n'influerait en rien sur la volonté de manifester des comportements extra rôles qui joueraient sur la performance de l'organisation à laquelle nous appartenons.

Un autre apport théorique de notre mémoire réside dans l'inclusion et la vérification des effets médiateurs de l'habilitation psychologique et de l'engagement affectif sur la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs. Contrairement à toute attente et aux études ayant présentées les effets positifs de ces deux variables, nos résultats ont révélé que ces dernières n'interviennent pas dans la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs. Bien que les effets médiateurs ne soient pas confirmés, il n'empêche que notre étude a contribué à l'avancement des connaissances.

Par ailleurs, notre étude est novatrice en ce sens qu'aucune recherche n'a étudié l'effet du leadership d'habilitation sur les comportements innovateurs comme nous le faisons. Il en va de même en ce qui concerne les effets médiateurs de l'habilitation psychologique et de l'engagement affectif sur la relation entre ces deux concepts.

### **5.2.2 Les implications pratiques**

Notre étude présente d'importantes contributions pratiques pour les organisations, et particulièrement pour les gestionnaires. Il est de leur avantage d'encourager les comportements innovateurs qui représentent un facteur de performance (meilleure qualité et quantité de la performance individuelle) et d'ajustement (satisfaction au travail, engagement, auto-efficacité, estime de soi) du travail (Farr et Ford, 1990). Ces résultats leur permettent aussi de prendre conscience des points sur lesquels il est impératif de mettre l'accent, en l'occurrence ce levier motivationnel qu'est l'habilitation psychologique, qui convaincrerait les travailleurs à se lancer dans les nouvelles idées, méthodes, organisations et conceptions de travail qui leurs sont proposer afin de promouvoir les comportements recherchés. Les résultats ont montré que le dirigeant peut jouer un rôle important afin d'encourager cette condition psychologique. Nos résultats révèlent par ailleurs l'importance de l'éducation ou encore de la formation dans les

objectifs de développement organisationnel. Le secteur de la fabrication métallique a une productivité qui repose beaucoup plus sur le savoir-faire et le rendement de ses travailleurs. Au vu de ces résultats, il aurait tout intérêt à mettre l'accent sur la formation de ces jeunes travailleurs.

Au niveau organisationnel, les résultats de notre étude apparaissent très importants également. En effet, les comportements innovateurs influencent la santé, le positionnement et le succès des organisations; ils sont un antécédent aux résultats de performance organisationnelle (Amabile, 1988a; Amabile, 1988b; Axtell et al., 2000; De Jong et Den Hartog, 2007; De Jong et Den Hartog, 2010; Farr et Ford, 1990; Janssen, 2000; Ramamoorthy et al., 2005). La FMI connaît des problèmes de productivité et de performance importants; en prenant davantage conscience du rôle et de l'importance des comportements innovateurs, il serait avantageux pour ces organisations qui la composent de veiller à leur mise en place et à leur développement. Cela se fera lorsque ces dernières arriveront à faire émerger chez leurs employés les sentiments de signification, d'auto-détermination, de compétence et d'impact afin d'initier et faire persister les comportements recherchés (Conger et Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995b; Thomas et Velthouse, 1990). De telles actions ne seront réalisables que sous la condition que les dirigeants eux-mêmes soient en mesure de manifester des comportements de confiance envers les travailleurs, de les laisser participer aux prises de décision, d'améliorer la pertinence de leur travail, de leur accorder de l'autonomie et enfin manifester de l'intérêt quant à leur bien-être au travail (Ahearne et al., 2005; Arnold et al., 2000; Carmeli et al., 2011; Conger et Kanungo, 1988; Jung et Sosik, 2002; Kirkman et Rosen, 1999; Konczak et al., 2000; Manz et Sims, 1987; Pearce et al., 2003; Pearce et Sims Jr, 2002; Srivastava et al., 2006; Tekleab et al., 2007; Thomas et Velthouse, 1990; Xue et al., 2011). L'adage ne dit-il pas : « sois le changement que tu veux voir chez l'autre »?

Il est aussi important de souligner que l'innovation attendue de la part des travailleurs du secteur manufacturier de notre étude ne pourrait se généraliser à tous les secteurs d'activité. Dans le secteur public (la défense la police, le judiciaire, le législatif, etc.), dont le rôle est principalement d'assurer la prestation de services publics, par exemple, l'innovation aurait des caractéristiques associées à l'environnement politique (stimulation économique, austérité budgétaire, etc.) qui influenceraient non seulement les objectifs

organisationnels, mais aussi l'acquisition des ressources (Halvorsen, Hauknes, Miles et Røste, 2005). S'appuyant sur la théorie de l'acteur-réseau (Latour, 2005), l'innovation pourrait découler, entre autres, du degré d'association du réseau des acteurs homogènes. Autre exemple, dans l'objectif d'étudier la fonction d'infirmière pivot en oncologie (IPO) dans le réseau de la santé du Québec, l'étude de Tremblay (2008) a montré que la mise en œuvre de cette innovation a demandé que ses initiateurs adaptent les contraintes de ce type d'emploi aux capacités du milieu et aux inquiétudes des travailleurs (Tremblay, 2008).

Nos résultats, quant à eux, ont bien pu être influencés par le contexte organisationnel dans lequel nous avons tiré notre échantillon. En effet, ce dernier est fortement influencé par les enjeux auxquels fait face son secteur d'activité tels que la « faiblesse chronique du secteur de la fabrication, la lenteur des investissements privés, le repli des investissements des gouvernements dans la mise à niveau de leurs infrastructures, les hésitations de la demande américaine et les difficultés de la zone euro »<sup>15</sup>. Le secteur est également marqué par la difficulté à retenir la main-d'œuvre spécialisée, en raison du faible nombre de personnes diplômées dans les programmes desservant la FMI et en raison du fait que les anciens sont prêts à partir pour leur retraite, et ce, en plus des problèmes de productivité et de performance (besoins constants d'innovations, coûts de main-d'œuvre élevés, productivité au travail inférieure à celle des autres provinces canadiennes) (Langevin et Leblanc, 2014). Alors, face à de tels défis, les leaders habilitants auraient avantage à user de certains mécanismes psychologiques afin de retenir, fidéliser leurs travailleurs et obtenir le meilleur d'eux afin d'atteindre leurs objectifs organisationnels. Ces particularités sectorielles ont sans doute un impact sur le déploiement des comportements innovateurs adoptés par les individus au sein des équipes et sur les dynamiques entourant l'innovation.

---

<sup>15</sup> Gouvernement du Canada. (2018). Portrait sectoriel du Québec 2015-2017 : Fabrication de produits métalliques. Repéré à : [http://www.edsc.gc.ca/img/edsc-edsc/jobbank/SectoralProfiles/QC/QC\\_SP20152017\\_332\\_Produits\\_metalloques\\_fr.pdf](http://www.edsc.gc.ca/img/edsc-edsc/jobbank/SectoralProfiles/QC/QC_SP20152017_332_Produits_metalloques_fr.pdf)

### **5.3 Les limites et les forces de la recherche**

Comme pour toute étude de recherche, la nôtre n'est pas sans limites. Notre première limite se situe au niveau de la méthodologie relative au devis transversal qui permet une collecte de données à un seul moment dans le temps. Ce type de devis permet la collecte de données des variables à l'étude mais malheureusement, il ne permet pas de démontrer les liens de causalité des relations étudiées (Thiétart, 2008). En d'autres termes, il nous est difficile d'affirmer avec exactitude l'effet du leadership d'habilitation sur les comportements innovateurs. En outre, la trop forte réduction des indicateurs de mesure du leadership d'habilitation a peut-être joué grandement dans les résultats obtenus. Pour les futures recherches, une estimation plus précise de l'ensemble des indicateurs, seraient plus appropriés et aurait peut-être un meilleur impact sur les résultats. Nous pensons aussi que la taille de l'échantillon pourrait être une limite à notre étude bien qu'elle soit acceptable tout comme celles des autres études qui se sont penchées sur la créativité et l'innovation (Amundsen et Martinsen, 2015; Chen et al., 2011; Harris et al., 2014; Hon et Chan, 2013; Zhang et Bartol, 2010; Zhang et Zhou, 2014). Un échantillon plus important aurait pu accroître la puissance statistique de nos données afin d'évaluer au maximum les effets médiateurs qui étaient attendus. De plus, bien que la collecte de données auprès de cinq organisations ait accru la validité externe de l'étude, toutes les entreprises appartenaient au même sous-secteur d'activité et cela limite la généralisation de nos résultats.

Notre étude présente, toutefois, des forces qu'il conviendrait de mentionner. Il s'agit de l'utilisation de deux sources d'évaluation : les travailleurs et les superviseurs, ce qui permet de minimiser le biais de la variance commune.

### **5.4 Les recherches futures**

Les recherches futures qui s'intéresseraient aux comportements innovateurs et leurs antécédents gagneraient à porter une grande attention aux limites de notre étude, mais également à explorer d'autres nouvelles pistes de recherche.

Tout d'abord, nous proposons qu'il soit judicieux d'améliorer le type d'échantillon d'étude : de futures recherches dans plusieurs contextes organisationnels, dans différentes sous-secteurs et catégories de tâches pourraient accroître la généralisation des résultats.

Ensuite, les résultats de nos analyses n'ont pas permis de confirmer les effets médiateurs de l'habilitation psychologique et de l'engagement affectif au travail. Ainsi, une piste serait de réévaluer ou reformuler les indicateurs de chacune des échelles utilisées afin de comparer la compatibilité des résultats des autres études avec les nôtres. Puis, nous suggérons de considérer d'autres états psychologiques motivationnels que l'habilitation psychologique et l'engagement affectif, possiblement susceptibles d'accentuer la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs. Nous pensons notamment à la motivation intrinsèque. Les valeurs qu'elle diffuse pourraient renforcer ou atténuer la relation entre les deux concepts étudiés dans la présente recherche. En effet, elle découle de l'engagement du travailleur dans sa tâche : il découvre un certain intérêt, de la satisfaction, du plaisir dans ce qu'il accomplit, l'impression de travailler sur un sujet important, le sentiment de partager une conviction liée au projet sur lequel il travaille et enfin, le défi que représente sa tâche de travail. Elle est donc essentielle pour la créativité individuelle qui à son tour est essentielle à l'innovation (Amabile, 1988b). De plus, la motivation intrinsèque a été étudiée en tant que variable médiatrice (p.ex., Hon et Chan, 2013; Zhang et Bartol, 2010). Il serait donc utile de l'intégrer dans le modèle pour vérifier son effet sur les comportements innovateurs. L'engagement au processus de créativité, l'auto-efficacité créative, le soutien perçu au climat d'innovation, le contrat psychologique, les effets positifs et négatifs de l'humeur et pourquoi pas la perception de justice pourraient également être considérés dans des modèles subséquents. En outre, la revue de littérature de Hughes et al., (2018) a suggéré de s'ouvrir à la combinaison de plusieurs mécanismes (motivationnels, cognitifs, affectifs, d'identifications et socio-relationnels) médiateurs intervenant dans la relation entre le leadership et la créativité/innovation (Hughes, Lee, Tian, Newman et Legood, 2018). Enfin, nous suggérons aussi que les futures recherches prennent le temps de découvrir et comprendre les mécanismes qui interfèreraient entre l'engagement affectif et les comportements innovateurs.

## Conclusion

Ce mémoire avait pour objectif de contribuer à l'avancement scientifique des études portant sur l'effet du leadership d'habilitation sur les comportements innovateurs. Notre étude avait pour objectif particulier d'apporter de nouvelles connaissances s'inscrivant dans le champ des relations industrielles. Cette démarche scientifique fut encouragée par le constat d'une absence présente dans la littérature concernant ce sujet. À cet effet, nous voulions comprendre l'effet du leadership d'habilitation sur les comportements innovateurs des travailleurs tout en prenant en considération les effets médiateurs de l'habilitation psychologique et de l'engagement affectif.

Le comportement innovateur étant considéré comme un comportement discrétionnaire, il est reconnu pour avoir une influence positive sur la performance individuelle et organisationnelle (Podsakoff et al., 2009). De plus, sa caractéristique de «mise en œuvre» est censée apporter des résultats d'innovations (De Jong et Den Hartog, 2010) incluant aussi bien un meilleur fonctionnement de l'organisation que des avantages socio-psychologiques (meilleure communication interpersonnelle, satisfaction au travail, meilleur équilibre entre les ressources du travailleur et les exigences perçues de l'emploi par exemple) pour les travailleurs individuels ou les équipes de travail (Janssen, 2000). Plusieurs chercheurs ont avancé que le style de direction du leader jouait un rôle incontournable dans l'adoption du comportement innovateur recherché chez le travailleur et particulièrement le leadership d'habilitation (Anderson et al., 2014; Chen et al., 2011; Choi et al., 2016; Hackman, 1992; Hammond et al., 2011; Rosing et al., 2011; Sharma et Kirkman, 2015; Somech, 2006). Dès lors que les comportements innovateurs sont liés au leadership d'habilitation, leur étude et mécanismes intermédiaires explicatifs de la relation existante entre ces deux concepts représentent un sujet très important à explorer. Encore plus avec les nouvelles contraintes d'ordre économique, structurel et social qui imposent des changements innovants constamment.

Dans l'objectif d'étudier l'effet du leadership d'habilitation sur les comportements innovateurs, trois questions de recherches, articulant les objectifs de notre étude, ont été

*posées : Quelle est l'influence du leadership d'habilitation sur les comportements innovateurs des travailleurs? L'habilitation psychologique exerce-t-elle un rôle médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs des travailleurs? L'engagement affectif exerce-t-il un rôle médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs des travailleurs?*

Il ressort de notre étude que le leadership d'habilitation est significativement relié à l'habilitation psychologique et à l'engagement affectif; et que l'habilitation psychologique, à son tour, est significativement reliée à l'adoption des comportements innovateurs. En d'autres termes et comme l'ont suggéré plusieurs auteurs (Ahearne et al., 2005; Amundsen et Martinsen, 2014, 2015; Boudrias et al., 2009; Chen et al., 2011; Conger et Kanungo, 1988; Manz et Sims, 1987; Seibert et al., 2011; Spreitzer, 1995b; Thomas et Velthouse, 1990; Zhang et Bartol, 2010) les leaders habilitants activent bel et bien les cognitions adéquates (signification, compétence, auto-détermination et impact) qui libèrent le potentiel qui se cache en chaque travailleur afin qu'il réalise son idée, processus, produit ou encore sa procédure de travail. Toutefois, être engagé affectivement vis-à-vis de son organisation ne suffit pas à s'investir complètement au point de manifester des comportements extra rôles. Et, les comportements du leader habilitant, à eux-seuls, ne suffisent pas à faire émerger des comportements innovateurs contrairement à ce que nous avons cru comprendre.

Les résultats de cette étude apportent d'importantes implications, et ce, aussi bien au niveau théorique que pratique. Au vu des résultats, il ressort que l'apparition des comportements innovateurs soit liée à la condition que le travailleur soit habilité psychologiquement. Par conséquent, les gestionnaires auront beaucoup plus d'intérêt à accorder une attention particulière à l'environnement de travail dans lequel leurs travailleurs et équipes de travail évoluent. Il sera alors plus facile pour ces derniers de manifester les comportements attendus qui contribueront à augmenter le niveau de performance de leur organisation.

Pour terminer, notre étude n'avait pas la prétention de répondre à toutes les questions concernant la relation entre le leadership d'habilitation et les comportements innovateurs. Elle souhaitait surtout contribuer à une meilleure compréhension de cette relation en y ajoutant l'habilitation psychologique et l'engagement affectif comme médiateurs. Nous estimons que notre démarche scientifique contribue de façon pertinente aux connaissances relatives aux comportements innovateurs et ce, en offrant des pistes pour les futurs chercheurs désirant approfondir le champ des relations industrielles.

## Références

- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-73. doi: 10.1108/pr-02-2012-0019
- Agarwal, U. A. et Bhargava, S. (2014). The role of social exchange on work outcomes: a study of Indian managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1484-1504. doi: 10.1080/09585192.2013.870316
- Ahearne, M., Mathieu, J. et Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955. doi: 10.1037/0021-9010.90.5.945
- Albrecht, S. L. et Andretta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228-237. doi: 10.1108/17511871111151126
- Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Boulder, Colo.: Westview Press.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376. doi: 10.1037/0022-3514.45.2.357
- Amabile, T. M. (1988a). From individual creativity to organizational innovation (*Innovation: A cross-disciplinary perspective*, (p. 139-166). Oslo 6, Norway: Norwegian University Press.
- Amabile, T. M. (1988b). A MODEL OF CREATIVITY AND INNOVATION IN ORGANIZATIONS. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. et Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. doi: 10.2307/256995
- Amundsen, S. et Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Amundsen, S. et Martinsen, Ø. L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323. doi: 10.1177/1548051814565819
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W. et Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147-173. doi: 10.1002/job.236
- Anderson, N., Potočník, K. et 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. doi: 10.1177/0149206314527128
- Angle, H. L. et Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14. doi: 10.2307/2392596

- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. et Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#
- Asheim, B. T. et Isaksen, A. (1997). Location, agglomeration and innovation: Towards regional innovation systems in Norway? *European Planning Studies*, 5(3), 299-330. doi: 10.1080/09654319708720402
- Auh, S., Menguc, B. et Jung, Y. S. (2014). Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors: a multilevel approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), 558-579. doi: 10.1007/s11747-014-0370-0
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E. et Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265-285. doi: 10.1348/096317900167029
- Baillargeon, G. (2012). *Synthèse des outils statistiques : éléments de méthodologie et techniques statistiques pour les sciences du management et des relations industrielles*.
- Bailyn, L. (1985). Autonomy in the industrial R&D lab. *Human resource management*, 24(2), 129-146.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. et Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. doi: 10.1080/02678370802393649
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York; London: Free Press ; Collier Macmillan.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J. et Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Management*, 12(1), 73-87. doi: 10.1177/105960118701200106
- Basu, R. et Green, S. G. (1997). Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477-499. doi: 10.1111/j.1559-1816.1997.tb00643.x
- Becheikh, N., Landry, R. et Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003. *Technovation*, 26(5–6), 644-664. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2005.06.016>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: J. Wiley.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M. et Farr, J. (2009a). A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01154.x
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M. et Farr, J. (2009b). Extending and Refining the Dialectic Perspective on Innovation: There Is Nothing as Practical as a Good Theory; Nothing as Theoretical as a Good Practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 363-373. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01161.x
- Bobbio, A., Bellan, M. et Manganelli, A. M. (2012). Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an Italian general hospital. *Health Care Management Review*, 37(1), 77-87. doi: 10.1097/HMR.0b013e31822242b2

- Bono, J. E. et Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.901
- Bouchard, M. J., Gagnon, M. et Chaire de coopération, G.-B. (1999). *L'habitation, empowerment, dans les organisations coopératives : cinq cas de gestion de coopératives d'habitation*. Montréal: Chaire de coopération Guy-Bernier, Université du Québec à Montréal.
- Boudrias, J.-S. (2004). L'habilitation des employés: de l'habilitation psychologique à l'habilitation comportementale.
- Boudrias, J.-S., Gobert, P., Savoie, A. et Vandenberghe, C. (2003). L'habilitation psychologique au travail: Que savons-nous après une décennie de recherche? [Psychological empowerment at work: What do we know after a decade of research?]. *Revue Québécoise de Psychologie*, 24(2), 43-73.
- Boudrias, J.-S., Rousseau, V., Migneault, P., Morin, A. J. S. et Courcy, F. (2010). Habilitation Psychologique. *Swiss Journal of Psychology*, 69(3), 147-159. doi: doi:10.1024/1421-0185/a000017
- Boudrias, J. S., Gaudreau, P., Savoie, A. et Morin, A. J. S. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 625-638. doi: doi:10.1108/01437730910991646
- Brickman, P., Sorrentino, R. M. et Wortman, C. B. (1987). *Commitment, conflict, and caring*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Brown, M. E. (1969). Identification and Some Conditions of Organizational Involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346-355. doi: 10.2307/2391129
- Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230-251. doi: <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1996.0042>
- Brown, S. L. et Eisenhardt, K. M. (1995). PRODUCT DEVELOPMENT - PAST RESEARCH, PRESENT FINDINGS, AND FUTURE-DIRECTIONS. *Academy of Management Review*, 20(2), 343-378. doi: 10.2307/258850
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546. doi: 10.2307/2391809
- Bunce, D. et West, M. (1994). Changing work environments: Innovative coping responses to occupational stress. *Work & Stress*, 8(4), 319-331. doi: 10.1080/02678379408256539
- Bunce, D. et West, M. A. (1995). Self Perceptions and Perceptions of Group Climate as Predictors of Individual Innovation at Work. *Applied Psychology*, 44(3), 199-215. doi: 10.1111/j.1464-0597.1995.tb01076.x
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS : basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.
- Carayannis, E. G. (2013). *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. New York, NY : Springer New York : Imprint: Springer.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J. et Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 399-411. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.013>

- Chen, G. (2005). Newcomer adaptation in teams: Multilevel antecedents and outcomes. *Academy of Management Journal*, 48(1), 101-116.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D. et Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.331
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L. et Farh, J.-L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541-557. doi: 10.1037/a0021886
- Chen, Y. F. et Tjosvold, D. (2006). Participative Leadership by American and Chinese Managers in China: The Role of Relationships\*. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1727-1752. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00657.x
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. M. E. et Kang, S.-W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459-479. doi: 10.1108/PR-03-2014-0058
- Chughtai, A. A. (2013). Linking affective commitment to supervisor to work outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 606-627. doi: 10.1108/JMP-09-2011-0050
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2nd ed..<sup>e</sup> éd.). Hillsdale, N.J.: Hillsdale, N.J. : L. Erlbaum Associates.
- Cole, M. S., Schaninger, W. S. et Harris, S. G. (2002). The Workplace Social Exchange Network: A Multilevel, Conceptual Examination. *Group & Organization Management*, 27(1), 142-167. doi: 10.1177/1059601102027001008
- Conger, J. A. et Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. doi: 10.5465/amr.1988.4306983
- Cropanzano, R. et Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602
- Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688. doi: 10.1177/014920638701300408
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. doi: 10.2307/256406
- De Jong, J. P. J. et Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64. doi: 10.1108/14601060710720546
- De Jong, J. P. J. et 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
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037. doi: 10.1037/0022-3514.53.6.1024
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. et Grenier, C. (2003). Validité et fiabilité de la recherche (dans Thiétart, R.-A. et al., *Méthodes de recherche en management* (2<sup>e</sup> éd., p. 124-154). Paris: Dunod.
- Emerson, R. M. (1976). SOCIAL-EXCHANGE THEORY. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362. doi: 10.1146/annurev.so.02.080176.002003

- Farr, J. L. et Ford, C. M. (1990). Individual innovation. Dans M. A. W. J. L. F. Individual innovation (dir.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (p. 63-80). Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Farr, J. L., Sin, H.-P. et Tesluk, P. E. (2003). Knowledge Management Processes and Work Group Innovation (*The international handbook on innovation* (p. 574-586). New York, NY, US: Elsevier Science.
- Ford, C. M. (1996). A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142. doi: 10.5465/amr.1996.9704071865
- Fox, J. (2007). *Applied regression analysis, linear models, and related methods*. Thousand Oaks [u.a.]: SAGE Publ.
- Freire, C. M. F. d. C. et Azevedo, R. M. M. (2015). Empowering and trustful leadership: impact on nurses' commitment. *Personnel Review*, 44(5), 702-719. doi: 10.1108/PR-01-2014-0021
- Gaia Rubera et Kirca, A. H. (2012). Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Marketing*, 76(3), 130-147. doi: doi:10.1509/jm.10.0494
- Gerard J. Tellis, Jaideep C. Prabhu et Chandy, R. K. (2009). Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. *Journal of Marketing*, 73(1), 3-23. doi: doi:10.1509/jmkg.73.1.3
- Gilson, L. L. et Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4), 453-470.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. doi: 10.2307/2092623
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503. doi: 10.2307/2391572
- Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. Dans M. D. D. L. M. Hough (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3 (2nd ed.)* (p. 199-267). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Hall, D. T., Schneider, B. et Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190. doi: 10.2307/2391488
- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I. et Røste, R. (2005). On the differences between public and private innovation.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R. et Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105. doi: 10.1037/a0018556
- Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X.-a. et Xie, Z. (2014). Getting What's New from Newcomers: Empowering Leadership, Creativity, and Adjustment in the Socialization Context. *Personnel Psychology*, 67(3), 567-604. doi: 10.1111/peps.12053
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis a regression-based approach.
- Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B. (1959). *The motivation to work, 2nd ed.* Oxford, England: John Wiley.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. Oxford, England: World.
- Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65(4), 599-610. doi: 10.1037/0022-006X.65.4.599
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.

- Hon, A. H. Y. et Chan, W. W. H. (2013). Team Creative Performance: The Roles of Empowering Leadership, Creative-Related Motivation, and Task Interdependence. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 199-210. doi: 10.1177/1938965512455859
- Hoyle, R. H. (2014). *Handbook of Structural Equation Modeling*. New York, UNITED STATES: Guilford Publications.
- Hrebiniak, L. G. et Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573. doi: 10.2307/2393833
- Huber, J. C. (1998). Invention and Inventivity as a special kind of creativity, with implications for general creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 32(1), 58-72. doi: 10.1002/j.2162-6057.1998.tb00806.x
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A. et Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Hülshager, U. R., Anderson, N. et 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. doi: 10.1037/a0015978
- Hurt, H. T., Joseph, K. et Cook, C. D. (1977). SCALES FOR THE MEASUREMENT OF INNOVATIVENESS. *Human Communication Research*, 4(1), 58-65. doi: 10.1111/j.1468-2958.1977.tb00597.x
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-149. doi: 10.1080/09585199600000121
- Jafri, M. H. (2010). Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior. *Journal of Management Research (09725814)*, 10(1), 62-68.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. doi: 10.1348/096317900167038
- Janssen, O., Schoonebeek, G. et van Looy, B. (1997). Cognities van empowerment als de schakel tussen delegerend leiderschap en innovatief gedrag van werknemers. [Cognitions of empowerment: The link between participative management and employees' innovative behavior.]. *Gedrag en Organisatie*, 10(4), 175-194.
- Janssen, O. et Van Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384. doi: 10.2307/20159587
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. et Sincich, T. (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: an Evaluation of Eight Structural Equation Models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995. doi: 10.2307/256642
- Jung, D. I. et Sosik, J. J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336. doi: 10.1177/10496402033003002
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kanter, R. M. (1988). WHEN A THOUSAND FLOWERS BLOOM: STRUCTURAL, COLLECTIVE, AND SOCIAL CONDITIONS FOR INNOVATION IN ORGANIZATION. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169.

- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. doi: 10.2307/2392498
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146. doi: 10.1002/bs.3830090206
- Kimberly, J. R. (1981). Managerial Innovation. *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, Oxford.
- Kirkman, B. L. et Rosen, B. (1999). BEYOND SELF-MANAGEMENT: ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF TEAM EMPOWERMENT. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74. doi: 10.2307/256874
- Kline, R. B. et Guilford, P. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York; London: The Guilford Press.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J. et Trusty, M. L. (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313. doi: 10.1177/00131640021970420
- Langevin, R. et Leblanc, C. (2014). *Diagnostic sectoriel de la fabrication métallique industrielle au Québec. Rapport de recherche*.
- Lari, M. T., Shekari, G. A. et Safizadeh, M. (2012). The Examination of the Influences of Psychological Empowerment on Employee Innovation Behavior in the Social Security Organization of Khorasan Razavi. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(8), 169-180.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford university press.
- Lawler, E. E. (1986). *High-involvement management*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Leana, C. R. (1987). Power relinquishment versus power sharing: Theoretical clarification and empirical comparison of delegation and participation. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 228-233. doi: 10.1037/0021-9010.72.2.228
- LePine, J. A., Erez, A. et Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65. doi: 10.1037/0021-9010.87.1.52
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. et Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future (*Research in personnel and human resources management*, Vol. 15 (p. 47-119)). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Lincoln, N. D., Travers, C., Ackers, P. et Wilkinson, A. (2002). The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 271-290. doi: 10.1111/1468-2370.00087
- Manz, C. C. et Sims, H. P. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self- Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106-129. doi: 10.2307/2392745
- Mathieu, J. E. et Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. doi: 10.1037/0033-2909.108.2.171
- Mayer, R. C. et Schoorman, F. D. (1992). PREDICTING PARTICIPATION AND PRODUCTION OUTCOMES THROUGH A TWO-DIMENSIONAL MODEL OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684. doi: 10.2307/256492
- Mayrhofer, U. (2014). *Management stratégique*. Rosny-sous-Bois: Bréal.

- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378. doi: 10.1037/0021-9010.69.3.372
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. et Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720. doi: 10.1037/0021-9010.75.6.710
- Meyer, J. P., Allen, N. J. et Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.538
- Meyer, J. P. et Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. et Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156. doi: 10.1037/0021-9010.74.1.152
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. doi: <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Molm, L. D., Schaefer, D. R. et Collett, J. L. (2007). The value of reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 70(2), 199-217. doi: 10.1177/019027250707000208
- Montani, F., Battistelli, A. et Odoardi, C. (2015). Proactive goal generation and innovative work behavior: The moderating role of affective commitment, production ownership and leader support for innovation. *The Journal of Creative Behavior*, No Pagination Specified. doi: 10.1002/jocb.89
- Montani, F., Odoardi, C. et Battistelli, A. (2012). Explaining the relationships among supervisor support, affective commitment to change, and innovative work behavior: The moderating role of coworker support. *Giunti Organizzazioni Speciali*, 264(58), 43-57.
- Morin, A. J. S., Vandenberghe, C., Boudrias, J. S., Madore, I., Morizot, J. et Tremblay, M. (2011). Affective commitment and citizenship behaviors across multiple foci. *Journal of Managerial Psychology*, 26(8), 716-738. doi: doi:10.1108/02683941111181798
- Morrison, E. W. et Phelps, C. C. (1999). Taking Charge At Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419. doi: 10.2307/257011
- Mowday, R. T., Steers, R. M. et Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mumford, M. D. et Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43. doi: 10.1037/0033-2909.103.1.27
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C. et Lam, S. S. K. (2010). Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: A latent growth

- modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 744-751. doi: 10.1037/a0018804
- O'Reilly, C. A. et Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.492
- Odoardi, C., Montani, F., Boudrias, J. S. et Battistelli, A. (2015). Linking managerial practices and leadership style to innovative work behavior The role of group and psychological processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 545-569. doi: 10.1108/lodj-10-2013-0131
- Oldham, G. R. et Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00507.x
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Özarallı, N. (2015). Linking Empowering Leader to Creativity: The Moderating Role of Psychological (Felt) Empowerment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 366-376. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.899>
- Panaccio, A. et Vandenberghe, C. (2011). The Relationships of Role Clarity and Organization-Based Self-Esteem to Commitment to Supervisors and Organizations and Turnover Intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6), 1455-1485. doi: 10.1111/j.1559-1816.2011.00764.x
- Pearce, C. L., Jr, H. P. S., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A. et Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22(4), 273-307. doi: doi:10.1108/02621710310467587
- Pearce, C. L. et Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197. doi: 10.1037/1089-2699.6.2.172
- Penley, L. E. et Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., Schippers, M. et Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623. doi: 10.1002/job.650
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. et Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141. doi: 10.1037/a0013079
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. et Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. doi: 10.1037/h0037335

- Preacher, K. J. et Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. doi: 10.3758/brm.40.3.879
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T. et Sardesai, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150. doi: 10.1111/j.1467-8691.2005.00334.x
- Raub, S. et Robert, C. (2013). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: Evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136-148. doi: 10.1177/1938965512457240
- Redmond, M. R., Mumford, M. D. et Teach, R. (1993). Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 120-151. doi: <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.1993.1027>
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.698
- Rhoades, L., Eisenberger, R. et Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. doi: 10.1037/0021-9010.86.5.825
- Rogers, C. R. (1954). TOWARD A THEORY OF CREATIVITY. *ETC; a Review of General Semantics*, 11(4), 249.
- Rosenthal, R. et Jacobson, L. F. (1968). Teacher expectations for the disadvantaged. *Scientific American*, 218(4), 19-23.
- Rosing, K., Frese, M. et Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400. doi: 10.1002/job.4030110506
- Roussel, P. (2005). Chapitre 9. Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête (*Management des ressources humaines* (p. 245-276). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E. et El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles: recherche et applications en gestion*. Economica.
- Salancik, G. R. et Pfeffer, J. (1974). The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 453-473. doi: 10.2307/2391803
- Schaufeli, W. B. et Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept (*Work engagement: A handbook of essential theory and research* (p. 10-24). New York, NY, US: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. et Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. doi: 10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V. et Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. doi: 10.1023/a:1015630930326

- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599. doi: 10.5465/amr.1981.4285698
- Schumpeter, J. A. (1947a). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York; London: Harper & Brothers.
- Schumpeter, J. A. (1947b). The creative response in economic history. *The journal of economic history*, 7(2), 149-159.
- Schumpeter, J. A. et Opie, R. (1934). *The theory of economic development; an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Scott, S. G. et 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. doi: 10.2307/256701
- Scott, S. G. et Bruce, R. A. (1998). Following the leader in R&D: the joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45(1), 3-10. doi: 10.1109/17.658656
- Seibert, S. E., Silver, S. R. et Randolph, W. A. (2004). Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349. doi: 10.2307/20159585
- Seibert, S. E., Wang, G. et Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. doi: 10.1037/a0022676
- Serieyx, H. (1987). Qualité totale et innovation: une contradiction gérable. *Gestion*, 12(4), 46-52.
- Shalley, C. E., Zhou, J. et Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.007
- Sharma, P. N. et Kirkman, B. L. (2015). Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193-237. doi: 10.1177/1059601115574906
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
- Shin, S. J. (2015). Leadership and creativity: The mechanism. *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship*, 17.
- Shin, S. J. et Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence From Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714. doi: 10.2307/30040662
- Shore, L. M. et Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774.
- Shrout, P. E. et Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445. doi: 10.1037/1082-989X.7.4.422
- Somech, A. (2006). The Effects of Leadership Style and Team Process on Performance and Innovation in Functionally Heterogeneous Teams. *Journal of Management*, 32(1), 132-157. doi: 10.1177/0149206305277799
- Spreitzer, G. M. (1995a). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 601-629. doi: 10.1007/BF02506984

- Spreitzer, G. M. (1995b). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. doi: 10.2307/256865
- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504. doi: 10.2307/256789
- Spreitzer, G. M., de Janasz, S. C. et Quinn, R. E. (1999). Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 511-526.
- Srinivasan, S., Pauwels, K., Silva-Risso, J. et Hanssens, D. M. (2009). Product Innovations, Advertising, and Stock Returns. *Journal of Marketing*, 73(1), 24-43. doi: 10.1509/jmkg.73.1.24
- Srivastava, A., Bartol, K. M. et Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, And Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251. doi: 10.5465/amj.2006.23478718
- Staw, B. M. et Salancik, G. R. (1977). *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. et Barrick, M. R. (2012). Peer-based control in self-managing teams: Linking rational and normative influence with individual and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 435-447. doi: 10.1037/a0025303
- Sun, L.-Y., Zhang, Z., Qi, J. et Chen, Z. X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 55-65. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.005>
- Talukder, M. (2014). Managing innovation adoption : from innovation to implementation.
- Talukder, M. (2016). Managing innovation adoption : from innovation to implementation.
- Tekleab, A. G., Sims, H. P., Yun, S., Tesluk, P. E. et Cox, J. (2007). Are We On the Same Page? Effects of Self-Awareness of Empowering and Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. doi: 10.1177/1071791907311069
- Thiétart, R.-A. (2008). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Thill, E. et Vallerand, R. J. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. [Laval, Québec]: Éditions Études vivantes.
- Thomas, K. W. et Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. doi: 10.5465/amr.1990.4310926
- Thompson, M. et Heron, P. (2006). Relational quality and innovative performance in R&D based science and technology firms. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 28-47. doi: 10.1111/j.1748-8583.2006.00003.x
- Tierney, P. et Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413-432.
- Tremblay, D. (2008). La traduction d'une innovation organisationnelle dans les pratiques professionnelles de réseau: l'infirmière pivot en oncologie.
- Tremblay, M., Simard, G. et Guay, P. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. *CIRANO*, 29 pages.
- Vandenberghe, C. (1998). L'engagement des salariés dans l'entreprise: les liens entre le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen et le changement organisationnel par réduction de main-d'œuvre. *INTERACTIONS*, 2(1), 35-53.

- Vandenberghe, C., Bentein, K. et Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00029-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00029-0)
- Wall, T. D., Wood, S. J. et Leach, D. J. (2004). Empowerment and performance. *International review of industrial and organizational psychology*, 19, 1-46.
- West, M. (1989). Innovation among health care professionals. *Social Behavior*, 173-184.
- West, M. A. (1987). A measure of role innovation at work. *British Journal of Social Psychology*, 26(1), 83-85. doi: 10.1111/j.2044-8309.1987.tb00764.x
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. Dans M. A. W. J. L. Farr (dir.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (p. 309-333). Oxford, England: John Wiley & Sons.
- West, M. A. (2012). *Effective teamwork : practical lessons from organizational research*. Malden, Mass.: BPS Blackwell.
- West, M. A. et Altink, W. M. (1996). Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 3-11.
- West, M. A. et Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4(1), 15-30.
- West, M. A. et Farr, J. L. (1990). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Wiley.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. doi: 10.5465/amr.1982.4285349
- Wiener, Y. (1988). Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *The Academy of Management Review*, 13(4), 534-545. doi: 10.2307/258373
- Wiener, Y. et Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10(1), 47-52. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(77\)90041-0](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(77)90041-0)
- Wirthman, L. (2014). Is flat better? Zappos ditches hierarchy to improve company performance. <http://www.forbes.com/sites/sungardas/2014/01/07/is-flat-better-zappos-ditches-hierarchy-to-improve-company-performance/#7d50770324d9>: Forbes.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. et Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321. doi: 10.5465/amr.1993.3997517
- Woodman, R. W. et Schoenfeldt, L. F. (1990). An Interactionist Model of Creative Behavior. *The Journal of Creative Behavior*, 24(1), 10-20. doi: 10.1002/j.2162-6057.1990.tb00525.x
- Xerri, M. J. et 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. doi: 10.1080/09585192.2013.775033
- Xue, Y., Bradley, J. et Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299-312. doi: doi:10.1108/13673271111119709
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. doi: 10.5465/amp.2012.0088

- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International.
- Zaltman, G., Duncan, R. et Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley.
- Zhang, X. et Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. doi: 10.5465/amj.2010.48037118
- Zhang, X. et Bartol, K. M. (2015). Empowerment and employee creativity: A cross-level integrative model. Dans C. E. Shalley, M. A. Hitt & J. Zhou (dir.), *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship* (p. 31-45). New York, NY, US: Oxford University Press.
- Zhang, X. et Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 150-164. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.02.002>
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 261-276. doi: 10.1037/0021-9010.83.2.261
- Zhou, J. et Shalley, C. E. (2011). Deepening our understanding of creativity in the workplace: A review of different approaches to creativity research (*APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization*. (p. 275-302). Washington, DC, US: American Psychological Association.