



IMPLICATION AU TRAVAIL, SENTIMENT DE COMPÉTENCE ET ENGAGEMENT AFFECTIF ONT-ILS UNE INFLUENCE NÉGATIVE SUR LE COMPORTEMENT D'INNOVATION ?

Adalgisa Battistelli¹ et Patrizia Picci²

RÉSUMÉ

La littérature psychosociale montre que, dans la relation entre les individus et leur contexte de travail, certains facteurs peuvent stimuler l'individu à améliorer sa performance au travail. Lorsque les individus sont positivement engagés envers leur organisation, ces derniers ont tendance à performer au maximum de leurs compétences et de l'importance qu'ils accordent au travail (c.-à-d. leur implication au travail). Cependant, lorsqu'on s'intéresse à l'innovation des individus au travail, ces variables peuvent montrer des effets paradoxaux sur le comportement des individus. À titre d'exemple, de hauts niveaux d'implication au travail se sont récemment montrés être des médiateurs de conséquences négatives liées au comportement d'innovation au travail (Janssen, 2003), tels que le conflit et une faible satisfaction dans ses relations au travail. La présente étude analyse l'influence potentiellement négative de l'implication au travail, du sentiment de compétence et de l'engagement affectif envers l'organisation sur le comportement d'innovation dans une situation d'innovation imposée. Ainsi, il est attendu que de hauts niveaux d'implication, de compétence et d'engagement pourraient inhiber l'individu dans la génération et la mise en œuvre de nouvelles façons de faire les choses. Cent vingt (120) managers experts d'une importante multinationale italienne ont pris part à la recherche. Les résultats indiquent une influence négative de l'implication au travail et montrent une influence positive du sentiment de compétence et de l'engagement affectif en regard des différentes phases du processus d'innovation individuelle.

1. Département de psychologie et d'anthropologie culturelle, Université de Vérone, 17, Lungadige Porta Vittoria 37129 Verona, Italie, adalgisa.battistelli@univr.it.
2. Département de psychologie et d'anthropologie culturelle, Université de Vérone, 17, Lungadige Porta Vittoria 37129 Verona, Italie, patrizia.picci@formazione.univr.it.

1. PROBLÉMATIQUE

Ces dernières années, la recherche sur le processus d'innovation individuelle a marqué des progrès et des changements. En effet, les études étaient autrefois centrées sur le niveau macro-analytique et se proposaient de comprendre l'étiologie des processus de l'innovation organisationnelle, en utilisant essentiellement des modèles descriptifs de séquences d'événements définis (modèles en stades, simples et linéaires). Dernièrement, nous assistons à la consolidation d'une vision des processus comme « itératifs, non linéaires, disjonctifs, cycliques et souvent stressants, tant pour ceux qui mettent en application l'innovation que pour ceux qui la subissent » (Anderson, De Dreu et Nijstad, 2004, p. 152). Il est aussi encore plus nécessaire d'analyser le processus à travers lequel l'individu parvient à apporter des innovations dans son contexte de travail, en vertu de la considération selon laquelle l'innovation n'est pas seulement liée à la créativité des personnes, mais surtout liée à la possibilité de transformer une idée en une expérience concrète au sein de l'organisation. La possibilité qu'ont les entreprises de se maintenir compétitives sur le marché dépend en grande partie de la motivation et des actions prises par les individus à l'égard des tâches qu'ils sont appelés à accomplir tous les jours. Le management des entreprises du monde entier exhorte les travailleurs à adopter un comportement proactif, afin qu'ils soient à même d'affronter et de gérer les changements que le marché du travail, aujourd'hui comme jamais, leur impose continuellement (Bateman et Crant, 1999).

L'un des aspects permettant d'activer les antécédents positifs en vue d'une bonne performance est sans aucun doute la nature de la tâche. En effet, le travail que l'individu doit rendre à terme est très important pour la qualité de sa performance, mais aussi et surtout pour la vie du groupe auquel il appartient, du moment où ce groupe définit la structure, le processus et les conditions fonctionnelles de son rôle dans l'organisation. D'autre part, les membres des équipes et des organisations partagent des objectifs et sont jugés mutuellement responsables des résultats atteints. Ainsi, ces derniers sont souvent interdépendants dans la réalisation des objectifs et ils influencent les résultats à travers leurs interactions réciproques. Tout ceci fait partie des responsabilités de l'individu qui travaille en s'intégrant aux autres dans l'organisation (Mohrman, Cohen et Mohrman, 1995). Dans l'introduction de nouveaux comportements et de nouvelles pratiques de travail, l'individu pourrait sentir qu'il risque de déstabiliser le lien relationnel et les sentiments positifs qui se sont établis avec son organisation. Or, l'attention consacrée aux aspects de la tâche dans la littérature psychosociale afin d'améliorer la performance des individus, a amené à considérer d'importants leviers motivationnels qui agissent positivement sur le comportement des individus dans l'organisation (p. ex., motivation, compétence, implication); mais lorsqu'on s'intéresse spécifiquement aux comportements d'innovation des individus au travail, les évidences peuvent induire des doutes et des contradictions, et montrer la nécessité de diriger l'attention des chercheurs vers de possibles dynamiques inhibitrices du comportement d'innovation.

Ces considérations renvoient au côté obscur de l'innovation, que les chercheurs ont peu exploré jusqu'ici (Janssen, 2003, West *et al.*, 2004), et aux éléments de faiblesse de l'individu innovateur, qui peut se trouver souvent tiraillé entre l'exigence de répondre de manière proactive aux changements organisationnels et la nécessité de préserver les dimensions affectives liées à son travail et à son organisation. La présente étude se concentre donc sur les influences inhibitrices possibles de certaines variables, comme par exemple l'engagement organisationnel, l'implication au travail et le sentiment de compétence, qui peuvent être liées à des aspects motivationnels intrinsèques et extrinsèques et par conséquent, agir de manière inattendue pendant les phases du processus d'innovation.

2. FONDEMENT THÉORIQUE

L'innovation ou le comportement innovateur est défini au niveau individuel comme « l'introduction intentionnelle à l'intérieur d'un rôle d'idées nouvelles et utiles, de processus, de produits et de procédures » (Farr et Ford, 1990, p. 63). Tel comportement peut poursuivre deux types d'objectifs distincts : les résultats liés au travail (performance de rôle, c.-à-d. toute amélioration dans la quantité ou dans la qualité de la performance individuelle, ainsi que les améliorations dans les relations de rôle avec les autres) et les résultats personnels (c.-à-d. adaptation de rôle, toute évaluation positive émotive et/ou cognitive liée à soi et découlant du travail : satisfaction au travail, engagement, efficacité personnelle, estime de soi).

Un modèle plus récent, celui de Scott et Bruce (1994), fait actuellement l'objet d'une grande attention et constitue un modèle de référence pour de nombreux chercheurs dont Janssen (2003), Axtell, Holman, Unsworth, Wall et Waterson (2000), Janssen, Van de Vliert et West (2004). Le comportement d'innovation d'une personne est caractérisé par l'ensemble des trois comportements distincts que sont *a*) la génération de l'idée, *b*) la promotion de l'idée et *c*) la réalisation de l'idée. La « génération » se rapporte à la production de nouvelles idées à l'intérieur d'une zone quelconque, dans une optique où « la perception de problèmes liés au travail, les incohérences, les discontinuités et les tendances émergentes sont souvent une source d'inspiration pour la génération de nouvelles idées » (Janssen *et al.*, 2004, p. 202). Une fois que les idées sont produites, l'individu mettra en pratique des activités sociales et devra être capable de promouvoir l'idée (promotion de l'idée) à des alliés potentiels, dans la mesure, affirme Kanter (1988), où « les caractéristiques des idées à succès ont plus à faire avec la probabilité de recueillir un soutien politique qu'avec la probabilité de l'idée de produire des résultats » (p. 186). Kanter (1983, 1988) parle spécifiquement de construction d'une coalition, parce que « s'il est vrai que certaines portions de pouvoir dont les innovateurs ont besoin peuvent être inhérentes à leurs positions, le reste doit être obtenu par le biais des alliés » (Kanter, 1988, p. 187). Les encouragements que l'innovateur peut offrir pour convaincre quelqu'un de participer à sa propre coalition incluent une variété de récompenses : encouragements financiers, ressources, informations, promesses politiques, expériences d'apprentissage, développement personnel, satisfaction émotionnelle. Les alliés de la coalition – pouvant impliquer des collègues et des collaborateurs à des niveaux verticaux et obliques de l'organisation –, permettront ainsi à l'employé innovateur de réaliser son idée (réalisation de l'idée), d'expérimenter et d'appliquer l'innovation dans son rôle, dans son groupe et dans son organisation.

En d'autres termes, le processus d'innovation implique aussi bien la pensée génératrice des individus qui doivent répondre à une certaine exigence de changement, que les applications contextuelles des idées et l'évaluation de leurs conséquences en termes d'exploration (Ward, Finke et Smith, 1999).

La recherche s'est souvent arrêtée à étudier l'habileté et la compétence technique (Amabile, 1983 ; Patterson, 2002) qu'un individu doit censément posséder dans le domaine de la tâche, et sur ce qui doit être considéré à juste titre comme l'un des facteurs déterminants de l'innovation. Sans aucun doute, l'innovation requiert de hauts niveaux de motivation (Crutchfield, 1962 ; Amabile, 1983, 1996 ; Gardner, 1988). Les innovateurs sont vus comme ceux qui montrent une dévotion et une absorption totale pour leur travail (McKinnon, 1962 ; Gruber et Davis, 1988 ; Eysenck, 1994).

Malgré le constat généralisé qui positionne la motivation intrinsèque comme l'un des principaux antécédents positifs de l'innovation individuelle, certains auteurs remarquent qu'elle ne suffit pas à elle seule et qu'il faut, au contraire, prévoir une action synergique de facteurs extrinsèques, surtout dans les phases de mise en application de l'innovation, où les réactions (*feedback*) du contexte sont importantes pour accroître le niveau du sentiment de compétence, d'autoefficacité et d'autodétermination (Sternberg et Lubart, 1995 ; Amabile, 1996 ; Patterson, 2002). Comme le soulignent Collins et Amabile (1999), l'impact des motivateurs extrinsèques est cependant moins clair, car les attentes à l'égard de l'évaluation de sa propre performance ont un effet négatif sur l'innovation.

2.1. IMPLICATION AU TRAVAIL ET COMPORTEMENT D'INNOVATION AU TRAVAIL

Le type de motivation le plus souvent associé au comportement créatif et d'innovation est la motivation intrinsèque, mais peu de recherches ont sondé le rôle de cette variable (ou de ses corrélats) sur les différentes phases du comportement d'innovation lié au travail. Un de ces corrélats est l'implication au travail, à savoir le degré auquel l'individu s'identifie psychologiquement avec son travail et l'importance que ce travail revêt dans sa vie (Brown et Leigh, 1996). Compte tenu de la forte résistance habituellement générée par l'introduction d'innovation au sein des contextes de travail, Janssen, Van de Vliert et West (2004) citent, parmi les caractéristiques nécessaires à l'innovateur efficace, un bas niveau d'implication au travail. Dans son analyse des coûts découlant du comportement d'innovation, Janssen (2003) a démontré que l'implication au travail joue le rôle de variable médiatrice dans la relation entre le comportement d'innovation de l'employé et le conflit avec les collègues. Ceci fait en sorte que le comportement d'innovation pour les travailleurs les plus fortement impliqués est corrélé de manière plus positive au conflit avec les collègues et à des relations consécutives moins satisfaisantes.

L'implication au travail est sans aucun doute une clé qui libère la motivation (Brown, 1996). Il est vrai qu'une forte motivation aux aspects intrinsèques du travail justifie et influence l'intérêt envers la nouveauté, en encourageant la création de produits originaux ou la mise en œuvre de comportements totalement nouveaux, parfois indépendamment des demandes et des feedbacks du contexte, et ce par pur plaisir personnel, comme cela se produit dans certaines manifestations créatives courantes (p. ex., écrire une poésie, peindre un tableau). Cependant, cette motivation ne peut s'avérer entièrement suffisante dès lors que l'on considère la spécificité du comportement d'innovation dans son essence publique et sociale, dans les risques de ses résultats personnels et non reliés à la tâche, comme nous l'avons vu précédemment. Pendant longtemps, la créativité et l'innovation ont été considérées de manière erronée comme des concepts interchangeable. Par conséquent, les rapports d'influence entre les antécédents communs possibles et ces deux typologies de comportements au travail n'ont pas été explorées comme il se doit et différencier suffisamment en regard de leur aspects spécifiques (Axtell *et al.*, 2000 ; Rank, Pace et Frese, 2004). À la lumière de cette considération et dans l'intention d'approfondir les considérations exprimées par Janssen *et al.* (2004), la première hypothèse de cette étude vise à vérifier l'existence d'une influence négative entre l'implication au travail et le comportement individuel d'innovation au travail considéré de façon globale. Mais, si l'on prend également en compte la distinction entre les trois phases du processus d'innovation individuelle évoquées dans la littérature récente (Kanter, 1988 ; Scott et Bruce, 1994 ; Janssen, 2000) l'on suppose que dans la phase de la *génération de l'idée*, qui est la plus individuelle et la plus semblable à la créativité, on peut trouver une influence positive de l'implication au travail, alors que ce dernier peut avoir une influence négative dans les deux phases subséquentes que sont la *promotion* et de la *réalisation de l'idée*.

H1 : l'implication au travail a une influence négative sur la promotion de l'idée a) et sur la réalisation b), alors qu'elle a une influence positive sur la phase de la génération c)

2.2. ENGAGEMENT AFFECTIF ET SENTIMENT DE COMPÉTENCE EN RELATION AVEC LE COMPORTEMENT D'INNOVATION AU TRAVAIL

En 1990, Farr et Ford ont proposé un modèle motivationnel d'innovation liée au rôle, selon lequel il existe quatre facteurs qui influencent l'individu pour introduire des changements dans le rôle qu'il exerce ou dans l'unité dans laquelle il travaille : *a)* la perception qu'a l'individu de la nécessité d'introduire des changements, *b)* la perception que le changement pourrait être mis en œuvre avec succès, *c)* la perception que l'implantation du changement produira des résultats positifs, c'est-à-dire des bénéfices plutôt que des coûts ; et *d)* l'habileté personnelle qu'a l'individu dans la génération d'idées nouvelles et utiles.

La perception de nombreuses variables qui lient l'individu à son contexte de travail peut influencer fortement la poussée motivationnelle de ces facteurs, comme par exemple l'engagement affectif et le sentiment de compétence qui peuvent respectivement agir tant sur la perception de nécessité de l'innovation, que sur la confiance en ses propres capacités et celles de l'organisation, de réaliser avec succès l'innovation proposée.

Le sentiment affectif qui lie l'individu à son organisation pourra probablement influencer positivement sur sa représentation de l'innovation, et augmenter bien évidemment son niveau d'engagement envers les initiatives de l'entreprise (Meyer et Herscovitch, 2001). Cependant, il se peut qu'un fort attachement émotionnel à l'égard de l'organisation fasse vivre la proposition de changement comme quelque chose qui trahit potentiellement les pactes consolidés jusqu'alors. Dit simplement, l'individu pourrait vouloir rester émotionnellement attaché à une image de l'organisation passée, et ne pas s'engager dans des comportements d'innovation demandés par l'organisation.

Un autre élément qui joue un rôle fondamental pour la motivation de l'individu à la performance est la perception de sa propre habileté, qui guide le choix des tâches et détermine l'engagement et la persévérance avec lesquels il affronte les difficultés éventuelles (Battistelli, 1996). La perception de sa propre compétence professionnelle (sentiment de compétence) est définie comme une auto-évaluation de l'individu de sa propre habileté à réaliser une tâche dans une situation spécifique. Cette dernière comprend le concept d'auto-efficacité, que Bandura (1977, 1986) définit comme la perception de notre habileté à produire et à régler les événements de notre vie, ce qui selon Bandura influence le comportement relatif au changement.

Zhou (1998) a voulu approfondir les résultats peu clairs des motivateurs extrinsèques sur le processus d'innovation. Partant de la théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan (1987), il a proposé que la compétence perçue (la croyance que nous avons d'être compétent dans notre travail) et l'autodétermination (la perception qu'a l'individu lorsqu'il ressent être à l'origine de la qualité de sa performance) sont les deux antécédents principaux de la motivation intrinsèque qui amènent à un niveau plus élevé d'innovation. Si nous suivons alors les raisonnements exposés plus haut sur les effets possibles de l'implication au travail, la perception d'être compétent dans les tâches organisationnelles peut assurer une bonne dose de confiance en nous-même, car le sentiment d'auto-efficacité est nécessaire pour nous mettre à l'épreuve dans les situations de défi (Battistelli, 1996). D'après ce qu'a résumé Patterson (2002), en vertu des évidences qui témoignent de la relation controversée entre la

connaissance et la mise en œuvre de comportements d'innovation, Stenberg (1999) souligne qu'une expertise trop élevée dans un domaine propre a tendance à bloquer la créativité et la mise en œuvre de nouveaux comportements au sein d'un travail spécifique.

En référence aux deux autres variables indépendantes que nous avons considérées, nous pouvons émettre les hypothèses suivantes :

H2 : l'engagement affectif a une influence négative sur le comportement d'innovation au travail dans son ensemble et sur ses trois phases.

H3 : le sentiment de compétence a une influence négative sur le comportement d'innovation au travail dans son ensemble et sur ses trois phases

3. MÉTHODOLOGIE

3.1. ÉCHANTILLON

La recherche a été réalisée auprès de 120 managers de la filiale italienne d'une entreprise multinationale qui travaille depuis environ un an d'un programme d'internationalisation de sa nouvelle philosophie d'entreprise. Les objectifs poursuivis dans ce projet sont la diffusion d'une nouvelle culture d'entreprise en soutien à l'innovation et à la flexibilité ; l'uniformisation des compétences ; l'augmentation de la visibilité extérieure par les projets innovants.

La présente recherche a été réalisée deux ans après le lancement du programme d'innovation. Avec le soutien du service ressources humaines, un questionnaire a été soumis aux participants pendant les heures de travail. Celui-ci a été administré durant des sessions de 20 minutes environ, lesquelles ont été répétées pendant plusieurs semaines. On y garantissait la présence d'une personne informée des objectifs de la recherche afin de répondre aux questions d'éclaircissement au besoin.

120 managers experts des secteurs « fabrication » (68 %) et « marketing et ventes » (28 %) ont participé volontairement à la recherche. Quarante-six pourcent (46 %) étaient des femmes et 54 % des hommes, âgés en moyenne de 36,43 ans (*E.T.* = 5,67) et ayant en moyenne 5,80 années (*E.T.* = 4,90) d'ancienneté dans leur rôle.

3.2. MESURE DES VARIABLES

Les variables ont été mesurées par un questionnaire structuré prévoyant une réponse pour chaque proposition, en termes d'accord ou de fréquence, sur une échelle en cinq points (1 = entièrement faux pour moi ou jamais ; 5 = entièrement vrai pour moi ou toujours).

- *L'implication au travail* a été mesurée avec 10 propositions de Lodhal et Kejner (1965), utilisées dans des recherches précédentes en contexte italien. Un exemple de proposition est : « les choses les plus importantes qui m'arrivent concernent mon travail ».
- Le *sentiment de compétence* a été mesuré avec l'échelle à 8 propositions de Battistelli (1996). Un exemple de proposition est : « je possède toutes les capacités nécessaires pour bien effectuer ce travail ».

- L'*engagement affectif* a été mesuré avec 6 propositions tirés de la mesure de Meyer et Allen (1984) et utilisés en contexte italien (Battistelli, Mariani et Bellò, 2006). Un exemple de proposition est : «j'ai vraiment l'impression que les problèmes de cette organisation sont les miens».
- Le *comportement d'innovation au travail* (CIT) a été mesuré avec l'échelle Innovative Work Behavior (IWB) mise au point par Janssen (2000, 2001), composée de 9 propositions évaluant les trois tâches nécessaires au processus d'innovation individuelle au travail : l'idée génération (exemple de proposition : «je génère des solutions originales pour les problèmes»), la promotion de l'idée (exemple de proposition : «je mobilise le soutien des autres pour les idées innovatrices») et la réalisation de l'idée (exemple de proposition : «j'introduis systématiquement les nouvelles idées sur le lieu de travail»). Le coefficient de fiabilité global du comportement d'innovation au travail est de $\alpha = ,86$ et pour les trois facteurs, il est respectivement de $\alpha = ,87$; $\alpha = ,69$; $\alpha = ,70$.

4. RÉSULTATS

4.1. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le tableau 1 montre les données descriptives (moyenne et écart type) pour chaque variable étudiée, et les corrélations.

Les liens négatifs supposés entre l'implication au travail, le sentiment de compétence et l'engagement affectif, et le comportement d'innovation dans son ensemble ont été étudiés avec une analyse de régression multiple. Celle-ci a montré qu'effectivement, les trois antécédents sont liés de façon significative au comportement d'innovation.

L'analyse des relations entre les mêmes antécédents et les trois phases du processus d'innovation (génération de l'idée, promotion de l'idée et réalisation de l'idée) ensuite été réalisée via trois analyses de régression distinctes. Celles-ci ont permis de trouver, en appui à l'hypothèse H1, une influence négative de l'implication au travail tant dans la première que dans la dernière phase du comportement d'innovation. Ceci démontre que la proposition selon laquelle être engagés dans son propre travail peut inhiber la production de nouvelles idées et de suggestions pour modifier le travail, et peut probablement influencer négativement sur la décision d'adopter de nouveaux comportements lorsqu'ils sont liés à des schémas de travail auxquels nous sommes attachés ou habitués.

Ces données vont donc dans la même direction que les réflexions de Janssen *et al.* (2004), qui considèrent un haut niveau d'implication au travail comme le précurseur négatif de comportements innovateurs qui ne sont pas entièrement satisfaisants pour le bien-être de l'individu dans son ensemble.

Contrairement à ce qui était attendu dans les hypothèses H2 et H3, l'engagement affectif et le sentiment de compétence influencent positivement les phases initiale et finale du comportement d'innovation individuelle. L'engagement affectif semble garder une influence positive tout au long des trois phases, y compris dans la phase centrale de la promotion de l'idée, avec laquelle l'implication au travail et le sentiment de compétence ne semblent avoir aucune relation (voir tableaux 3, 4 et 5).

Tableau 1

STATISTIQUES DESCRIPTIVES ET CORRÉLATIONS ENTRE LES VARIABLES DE L'ÉTUDE

Variabiles	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>IT</i>	<i>EA</i>	<i>SC</i>	<i>CIT</i>	<i>CITgén</i>	<i>CITpro</i>	<i>CITréal</i>
IT	3,76	,76	(,78)						
EA	3,71	,73	-,44**	–					
SC	3,76	,71	,01	,31**	(,80)				
CIT	3,46	,53	-,29**	,34**	,35**	(,86)			
CIT génération	3,46	,68	-,13	,33**	,29**	,86**	(,87)		
CIT promotion	3,43	,62	-,14	,24**	,23*	,80**	,47**	(,69)	
CIT réalisation	3,48	,59	-,16	,30**	,40**	,88**	,69**	,56**	(,70)

Notes: IT = implication au travail, EA = Engagement affectif, SC = sentiment de compétence, CIT = comportement d'innovation au travail

** $p < ,01$, bi-caudal * $p < ,05$, bi-caudal. $N = 120$

Tableau 2

SOMMAIRE DE L'ANALYSE DE RÉGRESSION

VISANT À PRÉDIRE LE COMPORTEMENT INNOVATEUR AU TRAVAIL (CIT GLOBAL)

Variabiles Dépendantes	Prédicteurs	β	<i>t</i>	<i>p</i>
R^2 corrigé = ,184; $F = 13,226$; $p < ,000$				
<i>CIT</i>	Sentiment de compétence	,272	3,090	,003
	Engagement affectif	,262	2,942	,004
	Implication au travail	-,259	-2,592	,011

Tableau 3

SOMMAIRE DE L'ANALYSE DE RÉGRESSION

VISANT À PRÉDIRE LA GÉNÉRATION D'IDÉES

Variabiles Dépendantes	Prédicteurs	β	<i>t</i>	<i>p</i>
R^2 corrigé = ,130; $F = 9,883$; $p < ,000$				
<i>CIT génération</i>	Engagement affectif	,268	2,974	,004
	Implication au travail	-,251	-2,811	,006
	Sentiment de compétence	,199	2,211	,002

Tableau 4
SOMMAIRE DE L'ANALYSE DE RÉGRESSION
VISANT À PRÉDIRE LA PROMOTION D'IDÉES

Variables Dépendantes	Prédicteurs	β	t	p
R^2 corrigé = ,056 ; $F = 6,990$; $p < ,009$				
CIT promotion	Engagement affectif	,236	2,644	,009

Tableau 5
SOMMAIRE DE L'ANALYSE DE RÉGRESSION
VISANT À PRÉDIRE LA RÉALISATION D'IDÉES

Variables Dépendantes	Prédicteurs	β	t	p
R^2 corrigé = ,172 ; $F = 13,354$; $p < ,001$				
<i>CIT réalisation</i>	Implication au travail	-,369	-3,687	,001
	Sentiment de compétence	,324	2,657	,009
	Engagement affectif	,202	2,290	,024

4.2. DISCUSSION

Les résultats du présent travail permettent d'avancer des considérations et des réflexions importantes sur le rôle des variables étroitement corrélées à la motivation intrinsèque au travail, à l'égard d'un comportement aussi complexe et encore peu étudié qu'est le comportement d'innovation.

Le modèle motivationnel d'innovation individuelle de Farr et Ford (1990) souligne que dans l'implantation d'une nouvelle initiative au sein de leur rôle, les individus tiennent compte non seulement des résultats concernant la tâche, mais aussi de ceux qui sont plus strictement personnels et qui concernent le processus d'adaptation de rôle, et toute évaluation émotive et/ou cognitive positive liée au soi, découlant du travail et des relations au travail : satisfaction, implication, sentiment d'autoefficacité et estime de soi, etc.

Dans les contextes des entreprises, on mise beaucoup sur le rôle de ces caractéristiques personnelles dans l'accroissement de la motivation au travail, pour obtenir une performance quantitativement et qualitativement plus élevée. Peut-être ne considère-t-on pas assez les attentes des individus concernant les conséquences personnelles de l'innovation, pour lesquelles ils ne ressentent pas toujours la nécessité d'apporter des changements. Au contraire, ils pourraient préférer un statu quo, car comme le souligne la littérature sur la résistance au changement, l'individu qui innove craint souvent de perdre le contrôle, et il sait parfaitement qu'il pourra encourir la déception de ses collègues et collaborateurs (Staw, 1978 ; Staw et Ross, 1978).

À partir de ces réflexions, le présent travail s'est centré sur le rôle controversé possible de variables notoirement corrélées à la motivation intrinsèque, en relation avec trois tâches distinctes qui caractérisent le comportement d'innovation au travail (Kanter, 1988 ; Scott et Bruce, 1994).

On a considéré l'option selon laquelle plus un individu se montre impliqué affectivement dans son organisation et identifié à son travail, moins il aura envie de le modifier et de répondre proactivement aux demandes de changements, surtout dans une situation d'innovation imposée.

Il n'existe que peu d'études empiriques soutenant les influences négatives supposées, mais dans la lignée de l'hypothèse 1, les résultats obtenus montrent que dans un contexte marqué par l'implantation d'un changement organisationnel, le niveau d'implication au travail semble inhiber la manifestation générale des tâches qui caractérisent le comportement d'innovation chez l'échantillon de managers experts. Contrairement à ce que l'on avait supposé dans la deuxième partie de l'hypothèse 1, l'implication au travail est négativement liée à la génération de l'idée, une phase qui aurait dû être davantage influencée par la motivation intrinsèque compte tenu de nature plus « intra-individuelle ». Or, les liens négatifs trouvés entre l'implication au travail et cette phase vont dans le même sens que les résultats trouvés pour la phase de mise en application, qui est de nature plus « interindividuelle ». En règle générale, les données soutiennent l'indication fournie par Janssen, West *et al.*, 2004, et laissent entendre qu'effectivement, la réussite du processus d'innovation peut être favorisée par un bas niveau d'implication au travail. Les individus qui s'identifient hautement avec leur travail et le considèrent comme un aspect central de leur vie, ont tendance, semble-t-il, à ne pas vouloir s'activer pour le modifier, peut-être parce qu'ils sont déjà pleinement satisfaits de leurs résultats et des différents aspects du travail. Aussi, en accord avec la théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957) ils ont tendance à rechercher et à capter uniquement les informations qui confirment leur stabilité et leur conception sûre des choses.

Infirmant totalement les hypothèses 2 et 3, le sentiment de compétence et l'engagement affectif se sont montrés liés positivement au comportement d'innovation au travail et à ses phases.

Le sentiment de compétence perçu par les managers, ainsi que le sentiment positif qui les lie à leur organisation, pourraient favoriser les comportements d'innovation. En particulier, l'engagement affectif semble représenter un lien important pour les managers de l'échantillon, du moment où il a une influence sur les trois comportements d'innovation, y compris celui central, qui prévoit la promotion et la sponsorisation des idées envers les collègues et les collaborateurs. Ce dernier est alors le plus exposé aux risques en termes conflictuels et de résistance. Cette phase de promotion semble d'ailleurs être influencée de manière significative seulement par le lien positif avec l'organisation, le sentiment de compétence et l'implication au travail – associée plutôt à une conception centrale de la tâche – ne montrant aucun lien avec cette phase. Par conséquent, la non confirmation ou l'infirmité des hypothèses H2 et H3 décourage la poursuite de recherche de liens inhibiteurs du sentiment de compétence et de l'engagement affectif par rapport aux différents comportements qui caractérisent le processus d'innovation individuelle.

5. CONCLUSION

Dans l'ensemble du corpus scientifique sur l'innovation, il apparaît nécessaire de considérer les implications obscures du processus d'innovation. Ceci amène à considérer comme « innovation à succès » celles qui, de quelque façon, limitent les conséquences négatives qui découlent de ces processus (Anderson *et al.*, 2004; Janssen *et al.*, 2004). Le présent travail, qui s'insère dans les études sur le comportement d'innovation au niveau individuel, a centré l'attention sur les réflexions

récentes issues de la recherche sur le comportement spécifique d'innovation, et a tenté d'approfondir l'éventuelle influence négative de certains des plus importants antécédents motivationnels au travail, se rapportant à la dynamique complexe du comportement d'innovation.

Dans l'optique de différencier et de comprendre au mieux les variables capables de faciliter ou d'inhiber le comportement d'innovation, les facteurs considérés ont certainement un rôle de premier plan. La confirmation partielle de certaines hypothèses dans cette recherche incite donc à approfondir davantage la direction de ces influences tout le long du processus, en relation avec les éventuels motivateurs extrinsèques de contexte qui peuvent en définir l'intensité.

RÉFÉRENCES

- AMABILE, T.M. (1983). The social psychology of creativity : A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357-376.
- AMABILE, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- AMABILE, T.M. (1996). Creativity and innovation in organization. *Harvard Business School*, 5(9), 396-239.
- 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, 147-173.
- AXTEL, C.M., HOLMAN, D.J., UNSWORTH, K.L., WALL, T.D. ET WATERSON, P.E. (2000). Shopfloor innovation : Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.
- BANDURA A. (1977). «Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change», *Psychological Review*, 84, 191-215.
- BANDURA A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- BATTISTELLI, A., MARIANI, M., BELLÒ, B. (2006). Normative commitment to the organization, support and self competence. Dans G. Minati, E. Pessa et M. Abram. *Systemics of Emergence: Research and Development*. New York : Springer, 515-526.
- BATTISTELLI, A. (1996). La percezione della propria competenza professionale. *Risorsa uomo : Rivista di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione*, 4(2).
- BROWN, S.P. ET LEIGH, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.
- BARRON, F. ET HARRINGTON, D.M. (1981). Creativity, intelligence and personality. *Annual Review of Psychology*, 32, 439-476.
- BATEMAN, T.S. ET CRANT, J.M. (1999). Proactive behaviour: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, 63-70
- BROWN, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.
- COLLINS, M.A. ET AMABILE, T.M. (1999). Motivation and creativity. Dans R.J. Stenberg (dir.). *Handbook of Creativity*. New York : Cambridge University Press.
- CRUTCHFIELD, R. (1962). Conformity and creative thinking. Dans H. Gruber, G. Terrell et M. Wertheimer (dir.), *Contemporary Approaches to Creative Thinking*. New York: Atherton Press, 120-140.
- DECI, R. ET RYAN, R. (1987). The support of autonomy and the control of behaviour. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.
- EYSENCK, H. (1994). The measurement of creativity. Dans M. Boden (dir.). *Dimension of Creativity*. Cambridge : MIT Press.
- FARR, J.L. (1990). Facilitating individual role innovation. Dans M.A. West et J.L. Farr (dir.). *Innovation and Creativity at Work : Psychological and Organizational Strategies*. Chichester : Wiley, 207-230.
- FARR, J.L. ET FORD, C. (1990). Individual innovation. Dans M.A. West et J.L. Farr (dir.) *Innovation and Creativity at Work : Psychological and Organizational Strategies*. Chichester : Wiley, 63-82.
- FESTINGER, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford : Stanford University Press.

- GARDNER, H. (1988). Creative lives and creative works: A syntetic scientific approach. Dans R.J. Sternberg (dir.), *The Nature of Creativity*. New York: Cambridge University Press.
- GRUBER, H. ET DAVIS, S.N. (1988). Inching our way up Mount Olympus: The evolving systems approach to creative thinking. Dans R.J. Sternberg (dir.), *The Nature of Creativity*. New York: Cambridge University Press, 243-270.
- MEYER, J.P. ET HERSCOVITCH, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- MEYER, J.P. ET ALLEN, N.J. (1984). Testing the «side-bet theory» of organizational commitment. Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- JANSSEN, O. (2001). Fairness perception as a moderator in the curvilinear relationship between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44, 1039-1050.
- JANSSEN, O. ET VAN YPEREN, J.T. (2004). Employees goal orientations the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368-384.
- JANSSEN, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- JANSSEN, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 347-364.
- JANSSEN, O., VAN DE VLIERT, E. ET WEST, M.A. (2004) The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 129-145
- KANTER, R.M. (1983). *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*. Londres: Allen & Unwin.
- KANTER, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization. Dans B.M. Staw et L.L. Cummings (dir.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, 169-211.
- LODHAL, T.M. ET KEJNER, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- MOHRMAN, S.A., COHEN, S.G. ET MOHRMAN, A.M. (1995). *Designing Team-based Organizations: New Forms for Knowledge Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- JANSSEN, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behaviour more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 201-215.
- MACKINNON, D.W. (1962). The personality correlates of creativity: A study of Americans architects. *Proceeding of the Fourteenth Congress on Applied Psychology*, 2, 11-39. Copenaghen: Munksgaard.
- PATTERSON, F. (2002). Great mind don't think alike? Person-level predictors of innovation at work. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17(4), 115-143.
- RANK, J., PACE, V.L. ET FRESE, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 518 -528.
- 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, 580-607.
- STAW, B.M. ET ROSS, J. (1978). Commitment to a policy decision: A multi-theoretical perspective. *Administrative Science Quarterly*, 23, 40-64.
- STAW, B.M. (1978). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 6, 577-587.
- STAW, B.M. (1990). An evolutionary approach to creativity and innovation. Dans M.A. West et J.L. Farr (dir.) *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: Wiley, 287-310.
- STERNBERG, R.J. (1999). *Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press.
- STERNBERG, R.J ET LUBART, T.I. (1995). *Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity*. New York: The Free Press.
- WARD, T.B., SMITH, S.M. ET FINKE, R.A. (1999). Creative cognition. Dans R.J. Sternberg (dir.), *Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press, 189-212.
- WEST, M., SHACKLETON, V., HARDY, G. ET DAWSON, J. (2004). *Work Role Characteristics, Job Security and Individual Innovation at Work*. Aston Business School.
- WOODMAN, R.W., SAWYER, J.E. ET GRIFFIN, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management review*, 18, 293-321.
- 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.