

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN INTERVENTION ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

PAR  
KAREL-ANN ST-MARTIN

COMPORTEMENTS INNOVANTS ET BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU  
TRAVAIL : EXAMEN DU RÔLE DE LA RELATION SUPÉRIEUR-SUBORDONNÉ  
ET DES OBJECTIFS INTERPERSONNELS

SEPTEMBRE 2019

## Sommaire

Afin de survivre dans l'économie actuelle, les organisations ont besoin d'innover sans cesse. Les nouvelles idées proviennent en grande partie des travailleurs. Certaines questions sur les retombées de l'innovation dans les organisations demeurent toutefois sans réponse. En effet, il n'est pas clair si l'innovation dans les organisations contribue au bien-être psychologique des employés. Le changement peut d'une part susciter de l'anxiété et du stress chez les employés en raison de l'instabilité et de l'inconnu qu'il engendre. D'autre part, les comportements innovants permettraient de régler des problèmes et donc d'engendrer des conséquences positives qui pourraient mener à un bien-être psychologique plus élevé chez les employés. Cette recherche s'intéresse au lien entre les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail, de même qu'à des variables susceptibles d'influencer ce lien, telles que l'impact de la relation supérieur-subordonné. Cette recherche s'intéresse aussi à l'effet des objectifs interpersonnels sur le lien entre les comportements innovants et la relation supérieur-subordonné. Deux questionnaires en ligne ont été remplis par des employés provenant d'organisations variées à deux moments distincts. Les résultats obtenus ont permis d'énoncer deux hypothèses. La première étant que les comportements innovants sont liés positivement au bien-être psychologique. La deuxième étant que la relation supérieur-subordonné explique partiellement la relation positive. Les dernières hypothèses de l'étude n'ont pas été concluantes, puisque les objectifs interpersonnels ne modèrent pas la relation entre les comportements innovants et la relation supérieur-subordonné. Le mémoire apporte une réflexion théorique sous-jacente aux présentes hypothèses et à ces résultats, au moyen de

la théorie de l'échange social, de la théorie générationnelle et de la théorie des attentes-valeurs.

**Mots-clés :** comportements innovants au travail, bien-être psychologique, relation supérieur-subordonné, objectifs interpersonnels, objectif interpersonnel de compassion, objectifs interpersonnels d'image de soi.

**Keywords:** innovative work behavior, psychological well-being, leader-member social exchange, interpersonal goals, compassionate goal, self-image goals.

## Table des matières

Sommaire .....	ii
Liste des tableaux .....	vi
Liste des figures .....	vii
Remerciements .....	viii
Introduction .....	1
Problématique .....	5
Contexte théorique .....	10
Comportements innovants au travail.....	11
Descriptif et antécédents de l'innovation.....	14
Comportements innovants et bien-être psychologique au travail .....	17
Études s'intéressant au lien entre le bien-être et l'innovation.....	24
Examen du rôle médiateur de la relation supérieur-subordonné.....	33
Comportement innovant et relation supérieur-subordonné.....	34
Relation supérieur-subordonné et bien-être psychologique au travail.....	38
Rôle médiateur de la relation supérieur-subordonné.....	40
Les objectifs interpersonnels comme modérateurs du lien entre les comportements innovants et la relation supérieur-subordonné .....	42
Méthode.....	48
Participants.....	49
Procédure de collecte de données .....	50
Instruments de mesure.....	52
Comportements innovants au travail.....	53
Bien-être psychologique au travail.....	53
Relation supérieur-subordonné.....	54
Objectif interpersonnel de compassion et objectifs interpersonnels d'image de soi. .....	54
Stratégie d'analyse des données.....	55
Résultats .....	56
Analyses préliminaires .....	57
Analyses principales.....	59
Comportements innovants et bien-être psychologique au travail.....	59
Rôle médiateur de la relation supérieur-subordonné.....	61

Rôle modérateur des objectifs interpersonnels. ....	63
Discussion .....	66
Principaux résultats .....	67
Comportements innovants et bien-être psychologique au travail .....	67
Rôle médiateur de la relation supérieur-subordonné. ....	70
Rôle modérateur des objectifs interpersonnels. ....	73
Implications pratiques .....	74
Avenues de recherche .....	78
Limites de l'étude.....	82
Conclusion .....	85
Références .....	89
Appendice A.....	104
Formulaire d'informations et de consentement.....	104
Appendice B.....	109
Instruments de mesure.....	109
Appendice C.....	115
Questionnaire démographique .....	115
Appendice D.....	118
Certificat d'éthique de la recherche de l'Université de Sherbrooke .....	118

## Liste des tableaux

### Tableau

1	Corrélation non paramétrique Tau-B de Kendall.....	59
2	Corrélation paramétrique.....	60
3	Lien de médiation de la relation supérieur-subordonné.....	61
4	Effet médiateur de la relation supérieur-subordonné sur le lien entre les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail .....	62
5	Lien de modération des objectifs interpersonnels.....	64

## Liste des figures

Figure

- 1 Rôle médiateur de la relation supérieur-subordonné.....3
- 2 Rôle modérateur des objectifs interpersonnels.....4

## **Remerciements**

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont accompagnée lors de mes études universitaires. Tout particulièrement mon directeur de recherche, le Pr François Courcy, qui a toujours cru en moi. Merci au Pr Francesco Montani qui m'a permis de pousser mes connaissances en recherche et qui a été présent pour répondre à mes questions, de même qu'au Pr Benoit Côté qui m'a accompagnée durant mon parcours universitaire. Je tiens à remercier les responsables et professeurs à la maîtrise en intervention et changement organisationnel de l'école de gestion de m'avoir accueillie dans leur programme malgré mon parcours atypique. Merci à Jade-Isis d'avoir pris le temps de relire mon mémoire et de m'avoir fait part de ses commentaires constructifs!

Au niveau professionnel, merci du fond du cœur à Julie Lane, qui m'a fait une place dans son équipe et qui a toujours eu confiance en mes compétences. Elle m'a donné l'occasion de me dépasser professionnellement et de mettre en pratique mes connaissances. Merci à toutes mes collègues courtières de connaissances qui m'encouragent et me soutiennent constamment.

Merci à ma famille et mes amis et amies qui ont toujours été présents pour moi. Merci à mon amoureux Vincent de m'avoir toujours encouragée et soutenue même dans mes moments de doute et de stress. Merci à ma sœur qui m'apprend à ne jamais abandonner et qui est la personne la plus forte que je connaisse.

Sans vous tous, je ne crois pas que je serais parvenue à surmonter les épreuves si facilement. Vous faites partie de ma réussite. MERCI!



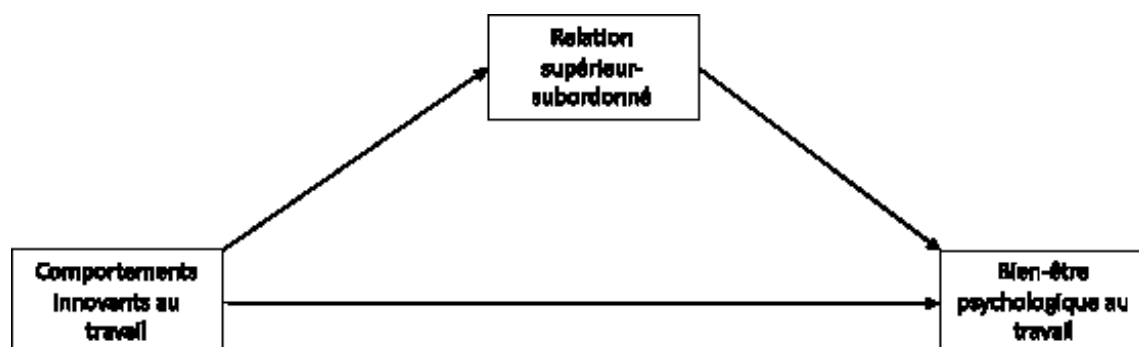
## **Introduction**

L'innovation est essentielle dans les organisations. Cela leur permet de rester compétitive et de constamment s'améliorer. Des recherches gagnent à être effectuées pour découvrir des éléments susceptibles de contribuer à améliorer le bien-être psychologique dans les organisations, tout en répondant aux besoins actuels de ces dernières. Actuellement, les recherches ne sont pas concluantes en ce qui concerne le lien entre innovation et bien-être et les variables pouvant influencer ce lien. C'est la raison pour laquelle la présente étude s'intéresse au lien entre les comportements innovants et le bien-être psychologique dans les organisations et ce au niveau individuel des employés de l'organisation. Cette étude s'inscrit dans une étude internationale qui regroupent plusieurs chercheurs et qui vise à évaluer les bénéfices de l'objectif compatissant pour la promotion d'un équilibre optimal entre l'innovation et le bien-être dans les organisations.

La présente étude a pour but de tester deux modèles théoriques représentant alternativement une médiation et une modération. Tout d'abord, le lien entre les comportements innovants au travail et le bien-être psychologique au travail sera étudié. Il

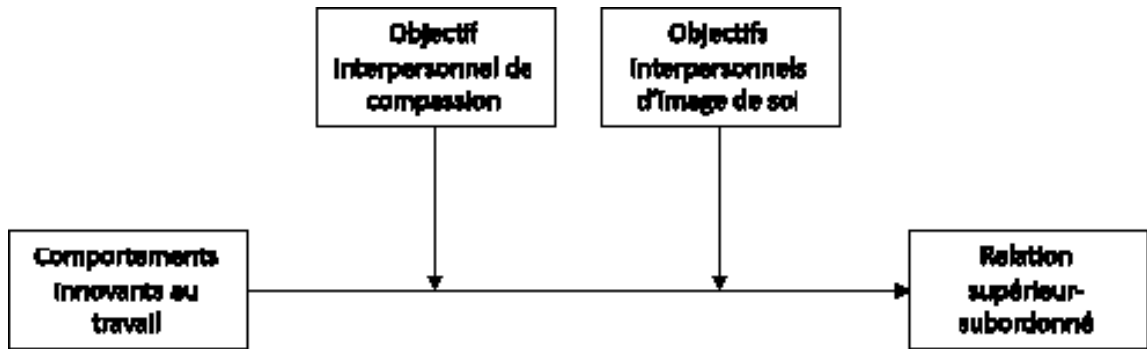
est proposé que plus les comportements innovants au travail sont élevés, plus le bien-être psychologique est élevé.

Ensuite, il est proposé que la relation supérieur-subordonné soit une variable médiatrice de la relation entre les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail. La relation supérieur-subordonné expliquerait le lien entre les comportements innovants au travail et le bien-être psychologique au travail. Une bonne relation supérieur-subordonné favoriserait le bien-être psychologique lors de comportements innovants.



*Figure 1.* Rôle médiateur de la relation supérieur-subordonné.

Finalement, les objectifs interpersonnels de compassion et d'image de soi modéreraient la relation entre les comportements innovants et la relation supérieur-subordonné. Il est proposé que l'objectif interpersonnel de compassion accentue positivement la relation entre les comportements innovants au travail et la relation supérieur-subordonné. Les objectifs interpersonnels d'image de soi quant à eux influenceraient négativement la relation entre les comportements innovants et la relation supérieur-subordonné.



*Figure 2.* Rôle modérateur des objectifs interpersonnels.

## **Problématique**

Au Canada, 70 % des employés seraient préoccupés par la santé et la sécurité psychologique au travail. Ils rechercheraient donc des milieux qui favorisent le bien-être des employés. De plus, 14 % croient que leur milieu de travail n'est ni sain ni sécuritaire (Commission de la santé mentale du Canada, 2019). Les demandes de remboursements liées aux maladies mentales représentent 30 % des demandes pour incapacité transmises aux compagnies d'assurances (Gouvernement du Québec, 2018a). Dans les milieux de travail, en 2011, les employeurs ont déboursé plus de 6 milliards de dollars en raison de conséquences des maladies et problèmes liés à la santé mentale, telles que les pertes de productivité, le présentéisme et le roulement de personnel (Commission de la santé mentale du Canada).

Selon un rapport du gouvernement du Canada (2016), la santé mentale des Canadiens serait légèrement en baisse depuis les dernières années. En 2008, 22 % des répondants au sondage de l'Institut de la statistique du Québec vivaient un niveau élevé de détresse psychologique (Gouvernement du Québec, 2018b). Une autre étude démontre que la plus grande source de stress de la population québécoise provient de l'activité

principale, soit les études ou le travail, et ce, avant les problèmes financiers et les contraintes de temps. Cette proportion a même augmenté de 2002 à 2012, passant de 27 % à 33 % (Baraldi, Joubert, & Bordeleau, 2015). C'est pourquoi la présente étude s'intéresse aux variables soutenant le développement du bien-être psychologique au travail et souhaite cibler des variables qui le favoriseront.

Pour performer dans l'économie actuelle, les organisations doivent sans cesse innover et rester ouvertes aux nouvelles idées (Filippini, Güttel, & Nosella, 2012). Cela leur permet de demeurer compétitives en étant à jour et en s'améliorant constamment (Amabile & Pratt, 2016; Chau, Zhu, Shen, & Huang, 2018; O'Reilly & Tushman, 2008; Raisch & Birkinshaw, 2008). Pour innover, les organisations doivent utiliser les ressources dont elles disposent. L'une des ressources primordiales est constituée de l'expertise des employés, de leurs aptitudes et de leur intérêt pour le travail créatif (Amabile & Pratt). Des employés créatifs constituent un atout majeur pour répondre aux besoins et résoudre des problèmes (Burroughs & Mick, 2004; Redmond, Mumford, & Teach, 1993). Les organisations ont besoin de ces idées, et ce, peu importe leur origine, l'essentiel étant que les employés innovent, puisqu'ils sont au premier rang pour connaître les besoins des clients et les possibilités d'amélioration sur le terrain (Carmeli & Spreitzer, 2009). De plus, les employés peuvent avoir des idées pour améliorer les processus et les procédures qui sont peu accessibles aux supérieurs, qui ne réalisent pas le travail quotidiennement (Ibid). La créativité des employés est liée à l'évaluation que fait le supérieur de leur performance au travail (Gong, Huang, & Farh, 2009). Dans ces

circonstances, les supérieurs se doivent d'encourager et de soutenir les comportements innovants des employés (Ibid).

Les employés provenant des nouvelles générations peuvent être très utiles pour la mise en place de nouvelles idées, puisqu'ils sont considérés comme plus ouverts aux changements et plus enclins à adopter des comportements innovants (Dejoux & Wechtler, 2011). De plus, les employés ayant des référents culturelles variées permettront plus facilement de présenter des comportements innovants puisque les manières de pensées distinctes mènent plus facilement à l'innovation. Une organisation multiculturelle pourrait plus facilement mener à des innovations de la part des employés, Les supérieurs sont conscients de la forte concurrence qui règne entre les organisations, qui aspirent à l'excellence pour rester compétitives dans l'économie actuelle. Dans ces circonstances, les supérieurs gagneront à accepter et rechercher plus de proactivité de la part des employés et à avoir des employés provenant de différentes générations et culture.

Les recherches sur les effets de l'innovation et des comportements innovants sur les employés n'offrent pas de consensus à l'heure actuelle sur la direction du lien entre ces variables. Par ailleurs, les études se concentrant sur les effets de l'innovation dans les organisations sont plutôt récentes. Il est intéressant d'observer ces variables actuellement, puisqu'il y a eu des changements dans la hiérarchie des organisations, qui est maintenant beaucoup moins importante au Canada et aux États-Unis. Cela signifie que les subordonnés sont perçus comme étant égaux aux supérieurs (Deschamps, 2000). Ils ont



donc un droit de parole et d'action plus grand que dans les sociétés où la distance hiérarchique est élevée. Cela a fait en sorte que le style de gestion a aussi évolué, portant à croire que les employés ont plus de liberté et d'autonomie dans leur travail (Dupuis, 2002).

Finalement, des études se penchent sur le lien entre les comportements innovants et le bien-être au travail. La présente étude souhaite examiner le rôle de certaines variables qui permettraient aux employés, lorsqu'ils ont des comportements innovants, d'atteindre un plus grand bien-être. La relation que l'employé a avec son supérieur influencerait le lien entre ses comportements innovants et son bien-être psychologique au travail. Il est proposé que les raisons pour lesquelles les employés réalisent des comportements innovants puisse influencer sur leur relation avec leur supérieur. C'est pourquoi les objectifs interpersonnels de compassion et d'image de soi seront analysés dans cette étude.

C'est pourquoi les questions auxquelles tentera de répondre cette recension de la littérature sont : quel est le lien entre les comportements innovants au travail et le bien-être psychologique au travail? Quel est le rôle de la relation supérieur-subordonné sur le lien entre le bien-être psychologique et les comportements innovants? De quelle façon l'objectif interpersonnel de compassion et les objectifs interpersonnels d'image de soi influencent-ils la relation entre les comportements innovants et la relation supérieur-subordonné?

## **Contexte théorique**

Le contexte théorique permettra de présenter et définir les différentes variables à l'étude. Cette section permettra aussi de présenter les liens proposés entre les différentes variables, en plus de présenter les hypothèses qui seront testées.

#### Comportements innovants au travail

Les comportements innovants ont été initialement définis comme la création, l'introduction et l'application intentionnelle de nouvelles idées. Cette définition représente l'innovation comme étant un comportement intentionnel qui produit des retombées nouvelles (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). D'autres définitions déclinent le processus d'innovation en deux étapes, soit la génération et l'implantation de nouvelles idées (Amabile et al.; Woodman et al.). Janssen (2000) a pour sa part expliqué les comportements innovants comme étant une série de trois étapes complexes et distinctes, soit la génération, la promotion et la réalisation de nouvelles idées.

Deux étapes sont préalables à l'innovation dans les organisations : premièrement, la détermination du problème à régler ou de l'objectif à atteindre; deuxièmement, la préparation au processus d'innovation (Amabile & Pratt, 2016). Une innovation réussie aurait alors comme résultante l'implantation d'idées créatives ou nouvelles (Ibid).

Pour cette étude, nous retiendrons la définition de l'innovation proposée par Janssen (2000). Celui-ci a créé un questionnaire permettant de mesurer les comportements innovants au travail. Sa définition de l'innovation et son questionnaire ont contribué à mesurer les comportements innovants dans plusieurs études (Chen, Li, & Leung, 2016; Montani, Courcy, & Vandenberghe, 2017; Shih & Susanto, 2011). Rappelons que les composantes de l'innovation utilisées par Janssen sont la génération, la promotion et la réalisation de nouvelles idées.

D'abord, la *génération de nouvelles idées* consiste en la production et la création de nouvelles idées (Scott & Bruce, 1994). Ces idées peuvent être énoncées en réponse à des problèmes liés au travail, en vue d'adopter de nouvelles tendances ou d'apporter des améliorations possibles. Il est important de se concentrer sur les opportunités pour développer de nouvelles idées et sortir du cadre (Drucker, 2006). La créativité, qui se distingue de l'innovation, se retrouve principalement dans cette première phase (Hülshager, Anderson, & Salgado, 2009). En effet, la créativité aide à la génération d'idées et fait partie de l'innovation. L'innovation ne se limite toutefois pas à la créativité. Les comportements innovants sont aussi distincts de l'invention, qui représente la création

de nouvelles idées, alors que l'innovation inclut le processus d'implantation de l'idée nouvelle (Galbraith, 1982).

Par la suite, la *promotion de nouvelles idées* consiste à promouvoir ou à diffuser l'idée nouvelle (Janssen, 2000). Lors de cette étape, un échange doit avoir lieu pour que l'idée soit exprimée à des collègues, des supérieurs ou d'autres parties prenantes qui pourront approuver l'idée et la soutenir lors de sa réalisation. Ces intervenants permettront d'offrir le poids nécessaire pour que l'idée soit acceptée plus largement et que les ressources soient disponibles et adéquates pour l'actualiser (Galbraith, 1982).

Enfin, la *réalisation des nouvelles idées* est la dernière étape de l'innovation. À cette étape, un processus peut être mis en place, un prototype peut être réalisé ou un changement dans une tâche peut être implanté. Cette étape permet de déterminer si l'innovation est réaliste et si elle gagnerait à être implantée à plus grande échelle dans l'organisation (Janssen, 2000).

Selon cette conception, pour être mise en place dans l'organisation, l'idée créative doit être communiquée aux autres. Ainsi, les comportements innovants dans les organisations s'avèrent un processus social qui débute grâce à la créativité d'un employé ou d'un groupe d'employés (Chau et al., 2018). La créativité des employés de l'organisation est souvent à la base des innovations organisationnelles qui mènent à

l'augmentation de la compétitivité des organisations (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014; Wu, Sears, Coberley, & Pope, 2016).

Les comportements innovants au travail sont souvent réalisés de façon discontinue dans les organisations (Van de Ven, Angle, & Poole, 2000). Les employés peuvent contribuer à différentes étapes du processus d'innovation durant lesquelles des retours en arrière demeurent possibles; il ne s'agit pas d'un processus linéaire (Scott & Bruce, 1994). Plusieurs facteurs et conditions contribuent, par ailleurs, au développement des comportements innovants au sein des organisations, et ce, au niveau individuel, des équipes et de l'organisation.

#### Descriptif et antécédents de l'innovation

La conduite des individus est influencée par différents types de motivation. Sur le plan individuel, la motivation intrinsèque serait celle qui a le plus d'impact pour mener à l'innovation (Amabile & Pratt, 2016). La motivation intrinsèque est la motivation qui consiste à « faire une activité pour le plaisir et la satisfaction qu'elle apporte » (Deci, 1971, p. 105). La motivation extrinsèque est considérée comme l'opposé de la motivation intrinsèque. Elle « implique que l'individu exécute une activité afin d'obtenir une récompense tangible, par exemple, de l'argent », une récompense et des félicitations (*Ibid*). Les recherches des dernières années suggèrent que la créativité proviendrait seulement de la motivation intrinsèque et qu'il serait impossible que la motivation extrinsèque mène à la créativité (Amabile & Pratt). Ce principe a toutefois été revu dans

la nouvelle conceptualisation de la créativité (Ibid). En effet, les personnes peuvent, par exemple, être motivées intrinsèquement à accomplir une tâche par un intérêt, la satisfaction ou le plaisir. Elles peuvent aussi être motivées extrinsèquement par des évaluations à venir, la reconnaissance ou des directives. Deux explications soutiennent l'importance de la motivation extrinsèque dans la créativité et l'innovation. Premièrement, la motivation extrinsèque est plus pertinente lorsqu'elle est au service de la motivation intrinsèque et des valeurs de l'employé et qu'elle est en cohérence avec elles. Deuxièmement, la motivation extrinsèque est particulièrement importante lors des dernières étapes du processus d'innovation, soit lors de la diffusion et de la mise en place de l'innovation, puisque ces activités sont plus fastidieuses, alors que la motivation intrinsèque est particulièrement importante lors de la première phase, plus créative, de génération de nouvelles idées. Ainsi, la motivation menant à l'innovation peut être à la fois intrinsèque et extrinsèque (Ibid).

Pour les équipes de travail, le fait de soutenir des normes élevées d'innovation et un climat d'ouverture au changement, en tolérant les erreurs, serait favorable à l'innovation (Hülshager et al., 2009). Les équipes innovantes au travail sont ainsi plus performantes lorsqu'elles ont une bonne cohésion et que les membres se soutiennent (Hoegl & Proserpio, 2004).

Au niveau organisationnel, la motivation à innover serait à la base même du processus d'innovation (Amabile & Pratt, 2016). Une organisation ouverte aux nouvelles

idées gagnerait à mettre en place un système pour développer des idées créatives. Il s'agit d'une stratégie efficace pour permettre à l'organisation d'évoluer positivement (Ibid).

Il importe de spécifier qu'il y a plusieurs années, les comportements innovants se manifestaient souvent au-delà des tâches habituellement prescrites dans le poste (Katz, 1964). Toutefois, les recherches suggèrent la présence d'une évolution dans la façon dont les employés sont impliqués dans l'innovation. Il semble en effet qu'il soit commun aujourd'hui de laisser plus de latitude aux employés et même d'inclure dans leur rôle des responsabilités telles que le partage de leurs connaissances, l'amélioration continue et l'innovation (Filippini et al., 2012; Gagnon et al., 2015).

Dans les organisations, le transfert et le développement des connaissances vont croissant en raison des nombreux départs à la retraite et de la compétition féroce entre les organisations, ce qui entraîne plusieurs changements. Une plus grande ouverture à l'innovation est permise grâce aux modifications dans le rôle des employés (Filippini et al., 2012). Il est alors attendu d'eux qu'ils démontrent une plus grande proactivité pour amener de nouvelles idées et des améliorations pertinentes à leur travail ou à l'organisation.

Amabile et Pratt (2016) affirment que la complexité des problèmes et des opportunités auxquels sont exposées les organisations exige des compétences dans de nombreux domaines, de la part des supérieurs et des employés. De plus, des connaissances



diversifiées de la part de ces derniers sont utiles pour contribuer à leur créativité (Hirst, Van Knippenberg, Zhou, Quintane, & Zhu, 2015) et leur permettre de mettre en place des innovations.

La plupart des études menées dans le passé se sont intéressées à ce qui favorise les comportements innovants. Plus récemment, dans la littérature, les comportements innovants ont été étudiés comme variable indépendante (Schuh, Zhang, Morgeson, Tian, & van Dick, 2018). L'étude actuelle va dans le sens des nouvelles recherches en utilisant les comportements innovants comme variable indépendante en les liant à un plus grand bien-être psychologique au travail.

#### Comportements innovants et bien-être psychologique au travail

Les recherches passées ont divisé le concept de bien-être en deux grandes catégories distinctes, soit le bien-être subjectif et le bien-être psychologique (Descôteaux & Brault-Labbé, 2011; Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002). Ces deux types de bien-être seraient toutefois très fortement corrélés (Chau et al., 2018; Descôteaux & Brault-Labbé; Keyes et al.). Le concept de bien-être est à l'opposé de celui de stress et de détresse qui sont liés à des sentiments et émotions souvent plus négatives.

Premièrement, le bien-être psychologique se base sur les besoins humains universels et se définit comme l'atteinte d'un niveau optimal de fonctionnement (Descôteaux & Brault-Labbé, 2011). Ce niveau optimal de fonctionnement varie d'une

personne à l'autre et est évalué individuellement (Schuh et al., 2018). En d'autres mots, « le bien-être représente quelque chose de plus grand que le simple état de bonheur. Il renvoie de façon globale à l'actualisation du potentiel humain » (Descôteaux & Brault-Labbé, 2011, p. 294).

Deuxièmement, le bien-être psychologique se base sur l'approche humaniste (Descôteaux & Brault-Labbé, 2011) de même que sur le développement humain et les défis présents dans la vie d'un individu (Keyes et al., 2002). Le bien-être psychologique peut varier selon certains facteurs sociodémographiques tels que l'âge, le genre et l'éducation (Clarke, Marshall, Ryff, & Rosenthal, 2000; Keyes & Ryff, 1998; Marmot, Ryff, Bumpass, Shipley, & Marks, 1997; Ryff & Keyes, 1995; Ryff & Singer, 1998). Les études démontrent un lien entre le bien-être psychologique et les transitions de vie telles que la maladie et la parentalité (Ryff & Seltzer, 1996). Il a aussi été lié à la comparaison sociale (Heidrich & Ryff, 1993), par exemple sur le plan financier. Finalement, dans la présente étude, le bien-être psychologique est mesuré à partir de plusieurs besoins de base (Diener et al., 2010) :

- trouver un sens et un but (Ryff, 1989);
- avoir des relations qui soutiennent et récompensent (Ryff; Ryan & Deci, 2000);
- être engagé et intéressé (Ryff);
- contribuer au bien-être des autres (Ryff; Ryan & Deci);
- se sentir compétent (Ryff; Ryan & Deci);

- s'accepter (Ryff);
- être optimiste (Seligman, 2002, tiré de Diener et al., 2010);
- se sentir respecté (Ryff).

Trois conceptions distinctes sont présentes pour expliquer le bien-être psychologique (Descôteaux & Brault-Labbé, 2011). La première est liée à l'accomplissement de la nature véritable de l'individu, soit son autoréalisation en cohérence avec ses valeurs profondes (Waterman, 1993). La deuxième conception multidimensionnelle de Ryff et Keyes (1995) comporte six aspects liés à l'actualisation humaine. Cette conception est axée sur la réalisation du plein potentiel de l'individu (Ryff & Singer, 1998). La troisième conception affirme que le bien-être psychologique est la résultante de la satisfaction des besoins psychologiques de base, soit l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale (Ryan & Deci, 2000).

Le bien-être psychologique se distingue du bien-être subjectif, qui représente l'évaluation qu'un individu fait de sa propre vie (Diener et al., 2010; Keyes et al., 2002). Le bien-être subjectif est lié à une évaluation globale des affects de l'individu et de sa qualité de vie. Cette évaluation est personnelle et découle «de la poursuite, éventuellement de l'atteinte, des objectifs auxquels l'individu accorde de la valeur, quoi qu'ils puissent être» (Descôteaux & Brault-Labbé, 2011, p. 294). Plus un individu a d'affects positifs et moins il a d'affects négatifs, plus sa satisfaction au sujet de sa propre vie sera élevée. Les affects positifs peuvent être mesurés par les émotions de bonheur et

d'enthousiasme, et par les manifestations d'ennui et de tristesse, qui sont inversement proportionnelles aux premières (Eisenkraft & Elfenbein, 2010).

Les affects sont très utilisés dans les études qui présentent des devis expérimentaux. Ils reflètent l'expérience immédiate de la personne (Keyes et al., 2002). Leur utilisation est probablement due au fait qu'ils sont plus faciles à manipuler que les autres mesures de bien-être. Il est en effet possible d'induire un affect positif chez un individu, par exemple en lui faisant écouter 5 minutes de comédie ou en lui offrant un petit cadeau (Isen, Daubman, & Nowicki, 1987). L'émotion peut quant à elle perturber l'équilibre et induire un affect positif ou négatif (Descôteaux & Brault-Labbé, 2011). Les affects et les émotions sont donc des mesures beaucoup plus éphémères et changeantes que le bien-être psychologique, le bien-être subjectif ou la satisfaction de vie. C'est pourquoi le bien-être psychologique sera examiné dans cette étude.

Lorsque des individus sont comparés selon leur bien-être psychologique et subjectif, ceux ayant un bien-être psychologique plus élevé que leur bien-être subjectif sont en général plus jeunes, plus éduqués et démontreraient une plus grande ouverture à l'expérience (Keyes et al., 2002). Le bien-être psychologique et le bien-être subjectif sont reliés, mais restent deux éléments distincts du fonctionnement psychologique optimal (Ibid).

Le lien entre le bien-être au travail et l'innovation a souvent été étudié en considérant le bien-être comme la variable indépendante influençant l'innovation, qui était pour sa part mesurée comme variable dépendante (Honkaniemi, Lehtonen, & Hasu, 2015). Ce n'est que très récemment que l'innovation a été étudiée comme variable indépendante et le bien-être comme variable dépendante (Schuh et al., 2018). Plusieurs changements importants poussent à lier les comportements innovants au bien-être psychologique : le changement dans les attentes envers les membres de l'organisation, les changements générationnels dans le milieu du travail et l'importance accordée aux conséquences de l'innovation. Il est donc proposé que ces changements mènent à l'hypothèse voulant qu'aujourd'hui, les comportements innovants pourraient être mieux reconnus au travail et qu'ils favoriseraient un bien-être psychologique au travail plus élevé.

Premièrement, on note une forte évolution des attentes envers les employés au sujet de l'innovation. Il y a quelques années, les innovations étaient moins reconnues par le système de récompense de l'organisation. L'innovation ne faisait pas partie des rôles de l'employé et n'était donc pas incluse dans sa description de tâches (Janssen, 2000). Cela a changé, ces dernières années, avec l'arrivée de nombreux outils et méthodes d'échange d'information et de connaissances. Ils permettent de structurer et d'encourager l'échange d'information et l'innovation (Filippini et al., 2012). Ces méthodes sont très variées, par exemple une communauté de pratique (Harvey, 2010), un wiki (Bibbo, Michelich, Sprehe, & Lee, 2012), du mentorat (Poulsen, 2013), la mise en place d'une culture d'organisation apprenante (Gagnon et al., 2015) ou des « kaizen weeks », c'est-à-dire des semaines axées

sur l'amélioration continue pour les employés (Filippini et al.). Ces méthodes sont encouragées par les organisations, puisqu'elles permettent l'exploration et l'exploitation d'idées nouvelles. L'exploitation permet une amélioration continue des compétences, des produits et des façons de faire dans l'organisation alors que l'exploration permet d'envisager de nouvelles solutions et d'innover. Des organisations innoveront encore plus et mettront maintenant en place l'ambidextérité, qui représente l'amélioration de façons de faire actuelles et la mise en place d'idées nouvelles dans l'organisation de façon simultanée. L'une des façons de réaliser simultanément l'exploitation et l'exploration dans une organisation est d'offrir davantage de latitude aux employés pour qu'ils puissent choisir entre l'exploitation et l'exploration, selon ce qui est le plus adapté à la situation (Ibid). Il est proposé qu'aujourd'hui les attentes envers les employés et les équipes soient orientées vers une plus grande proactivité et qu'une plus grande latitude leur soit offerte dans la résolution de problèmes. Cela leur permettrait d'utiliser de créativité et d'innover. En se basant sur la théorie des attentes-valeurs, il est avancé que les employés qui croient en leurs capacités à réussir une tâche seraient plus enclins à entreprendre ou réaliser une activité, contrairement à ceux qui doutent d'être capables de la réaliser (Schunk, Pintrich, & Meece, 2008, tiré de Descôteaux & Brault-Labbé, 2011). De plus, la personne devra aussi se sentir compétente dans le domaine et accorder une valeur à l'activité pour pouvoir la réaliser.

Deuxièmement, l'arrivée sur le marché du travail d'employés provenant des nouvelles générations, avec des valeurs différentes, a engendré beaucoup de changements dans les attentes et valeurs. Tout d'abord, il n'y a pas de définition unique et unanime du

terme génération (Dejoux & Wechtler, 2011). Il s'agit de groupes formés dans le temps, qui possèdent leurs propres réalité subjective, valeurs et émotions (Howe & Strauss, 1992). Ce groupe est jumelé artificiellement selon les expériences vécues (Devriese, 1989) et lorsque survient un changement de valeurs importantes dans la société, une nouvelle génération naît. Actuellement, plusieurs générations se retrouvent en même temps sur le marché du travail (Dejoux & Wechtler). Les générations peuvent être comparées à la diversité culturelle, puisqu'il s'agit de groupes ayant des valeurs et des références distinctes. Cette diversité permet aux organisations d'augmenter leur créativité et leur capacité à résoudre des problèmes (Ibid). En effet, bien que la mise en présence de différentes générations puisse entraver la prise de décision en raison de divergences d'opinions, il est suggéré de réunir des gens ayant des perceptions et des expériences différentes afin de permettre une richesse d'idées et le développement d'idées nouvelles (Cox & Blake, 1991; Cox, Lobel, & McLeod, 1991). De plus, la génération X (1965-1980) et la génération Y (1981-2000) sont les premières à détenir comme caractéristiques la recherche des défis et la recherche de succès dans le changement. La génération Y est particulièrement pressée d'agir et de montrer qu'elle peut régler des problèmes et entreprendre des actions positives (Dejoux & Wechtler). Pour y parvenir, cette génération repense les façons de faire et use de créativité et d'innovation. La génération Y est la première génération à être aussi connectée et à avoir des pôles d'intérêts aussi diversifiés. Des sociologues voient dans cette diversification des « pôles d'intérêts une force pour innover » (Dejoux & Wechtler, p. 231). En effet, « la perméabilité entre les mondes constitue un atout dans les organisations centrées sur l'innovation » (Ibid). Les nouvelles

générations qui recherchent les défis et le succès dans le changement seront plus enclines à innover, puisque cela répond aussi aux attentes et aux besoins de l'organisation. Il est possible que cette cohérence ait un effet sur le bien-être psychologique au travail des employés.

Troisièmement, les individus s'engageraient dans des activités créatives pour les conséquences positives qu'elles engendrent (Burroughs & Mick, 2004). En effet, des conséquences positives peuvent découler des comportements innovants. La créativité et l'innovation permettent de penser des solutions pour régler des problèmes auxquels les employés sont confrontés dans leur travail, comme des problèmes liés au processus de travail ou aux difficultés organisationnelles (Hirst et al., 2015). Lorsque ces enjeux sont réglés, le bien-être psychologique au travail serait plus grand. En effet, la résolution d'un problème par la créativité augmenterait le sentiment de confiance de la personne de même que son sentiment de satisfaction (Burroughs & Mick). De plus, régler des problèmes permettrait de se sentir compétent, l'une des caractéristiques d'un bien-être psychologique élevé. Un sentiment de fierté pourrait également émaner du fait d'avoir implanté une innovation (Honkaniemi et al., 2015). Les innovations au travail permettent aussi de contribuer au bien-être des autres en réglant des problèmes, ce qui peut engendrer une reconnaissance de la part des collègues ou des supérieurs (Diener et al., 2009).

**Études s'intéressant au lien entre le bien-être et l'innovation.** Plusieurs chercheurs ont étudié le lien entre le bien-être et l'innovation. Ils ont toutefois utilisé des



variables distinctes pour mesurer ces concepts. En effet, nous présenterons ici des études utilisant la variable des affects positifs, puisque peu d'études ont utilisé le bien-être psychologique comme mesure. Pour ce qui est des comportements innovants, beaucoup d'études se concentrent sur la créativité, qui est l'une des trois composantes de l'innovation.

Pour bien comprendre le lien entre les comportements innovants et le bien-être psychologique, il est intéressant de s'intéresser aux études s'étant intéressées à ces deux variables. Tout d'abord, plusieurs études se sont intéressées au lien entre des variables proches du bien-être et de l'innovation. Isen et ses collaborateurs (1987) ont réalisé une étude expérimentale auprès d'étudiants qui a permis de démontrer que les affects positifs améliorent la performance lors de la réalisation de tâches exigeant de la créativité. Les chercheurs, avant la réalisation d'une tâche, ont induit un affect positif aux participants par le visionnement de 5 minutes d'une comédie, un bonbon ou un petit cadeau. Les participants, pour qui la manipulation a engendré un affect positif, ont répondu de façon plus créative aux tâches permettant de refléter la créativité. Cette étude a permis de démontrer que les personnes qui se sentent heureuses sont capables d'une plus grande intégration et perçoivent plus d'interrelations entre différents stimuli, ce qui serait utile à la résolution de problèmes (Ibid). Les affects positifs d'un individu permettent à son matériel cognitif d'être plus disponible et flexible pour gérer l'information.

Amabile et ses collègues (2005) ont pour leur part réalisé une étude longitudinale sur 19 semaines, dans 7 organisations, avec 222 répondants. Leur étude mesurait les affects positifs et la créativité à l'aide d'un journal tenu chaque jour par les participants. Les résultats démontrent une relation positive directe entre les affects positifs et la créativité (Ibid). Ces deux études ont toutefois utilisé la variable des affects positifs, qui est une mesure ponctuelle et circonstancielle, alors que la présente étude utilise une mesure plus générale du bien-être.

Dans leur étude quantitative, Wu et ses collègues (2016) soutiennent pour leur part que les employés qui ont un niveau de bien-être plus élevé reçoivent une meilleure évaluation de la part de leur supérieur, entre autres pour ce qui est de la performance générale et de l'innovation. Cela suggère que les efforts pour promouvoir les interventions visant le bien-être des employés auraient pour conséquence l'augmentation de l'innovation chez les employés. Cette étude longitudinale mesure le bien-être individuel en profondeur. Toutefois, l'innovation est mesurée par une seule question très générale, ce qui ne permet pas de mesurer les comportements innovants en profondeur selon ses différentes composantes.

L'étude de Dolan et Metcalfe (2012) compte 827 répondants ayant rempli des questionnaires autorapportés sur le bien-être général et l'innovation. Les résultats de l'étude démontrent une augmentation significative du niveau de satisfaction au travail chez les individus occupant un emploi en recherche et développement, qui demande

habituellement plus d'innovation. De plus, les employés travaillant en recherche et développement ont une plus grande satisfaction (0,2 sur l'échelle de Likert à 7 points) que ceux d'autres disciplines. Toutefois, le fait de changer d'emploi peut avoir un effet sur la satisfaction, ce qui n'a pas été pris en compte dans l'étude et qui engendre un biais dans les résultats recueillis (Ibid). De plus, les auteurs reconnaissent que les études futures devraient s'intéresser à la causalité et à la direction du lien entre ces deux variables. Toutefois, dans la présente étude, l'innovation est mesurée à l'aide de deux questions très simples qui couvrent l'innovation et l'imagination, ce qui n'est pas représentatif des composantes de l'innovation reconnues dans la littérature.

L'étude quantitative de Chau et ses collègues (2018), menée auprès d'employés et de supérieurs d'entreprises de haute technologie, va dans le même sens que les études précédentes. Elle démontre un effet significatif positif entre la perception de bien-être et la personnalité créative. Cette étude corrobore celle de Gallivan (2003) qui affirme que les traits de personnalité peuvent influencer la perception de bien-être. Ces études considèrent la créativité comme un trait de personnalité, alors que dans la présente étude, l'innovation est étudiée comme un comportement. De plus, l'étude de Gallivan considère seulement les employés d'entreprises de haute technologie, ce qui ne représente pas la population générale.

Le lien entre le bien-être et les comportements innovants est souvent expliqué par le fait qu'un état positif permettrait des pensées et des processus cognitifs plus flexibles.

Cette flexibilité mènerait à certaines tendances comportementales qui permettraient aux individus de générer des idées nouvelles et utiles (Amabile et al., 2005; Carmeli & Spreitzer, 2009). Cela est en cohérence avec la théorie de Fredrickson (2001), basée sur la psychologie positive, qui affirme que des émotions positives permettent d'augmenter le répertoire de pensées et d'actions. De plus, les employés qui se sentent plus à l'aise avec leur supérieur et qui ressentent une réciprocité dans leurs relations au travail seront plus enclins à partager leurs idées, et ce, même si elles sont différentes des autres (Gonzalez, 2017).

Quelques limites sont présentes dans ces études. Par exemple, il y a un manque d'information sur la causalité, un manque de constance dans les différentes mesures de bien-être au travail (la plupart des études utilisent les affects positifs) de même que celles mesurant l'innovation (innovation individuelle, comportements innovants, personnalité créative et créativité), ainsi qu'un manque de représentativité des populations étudiées (populations spécifiques comme les étudiants, les programmeurs ou les employés en recherche et développement) (Dolan & Metcalfe, 2012).

Les affects négatifs ont aussi été liés à une augmentation de la créativité (Amabile & Pratt, 2016). Il a été découvert que des affects négatifs pourraient signaler une problématique dans une tâche, ce qui stimulerait la créativité. De plus, George et Zhou (2002) ont découvert que sous certaines conditions, des affects négatifs peuvent faciliter la créativité, par exemple lorsque les employés ont conscience de leurs affects négatifs et

qu'ils perçoivent qu'ils pourraient recevoir une récompense ou de la reconnaissance de la part de l'organisation pour leur créativité. Par contre, tout comme l'affirment Amabile et Pratt, le lien entre les affects et la créativité a été étudié et débattu dans la littérature ces dernières années. Il reste toutefois du travail à réaliser pour déterminer si les affects positifs, les affects négatifs ou les deux mènent à la créativité ou l'innovation (Anderson et al., 2014). Sans avoir de réponses définitives, il est évident que les affects sont liés d'une manière ou d'une autre à la créativité (Amabile & Pratt).

Les effets de l'innovation ont été moins étudiés que ses antécédents. Toutefois, ils pourraient être aussi importants, en particulier en raison de l'effet de renforcement que l'innovation peut générer chez le travailleur (Burroughs & Mick, 2004). Le lien entre les comportements innovants au travail et la prédiction du bien-être psychologique au travail a malgré tout été moins étudié (Dolan & Metcalfe, 2012). Certaines recherches récentes se sont déjà intéressées au lien entre différentes composantes de l'innovation et du bien-être, telles que la créativité et les affects positifs.

L'étude de Burroughs et Mick (2004) avait pour objectif de mesurer les antécédents et les conséquences de la créativité. L'expérimentation a démontré que plus le niveau de créativité est élevé pour répondre à un problème, plus les affects positifs seront élevés. Les affects positifs prennent en considération le sentiment d'accomplissement, la satisfaction et la fierté. Les participants qui ont été placés dans une situation où ils devaient user de créativité pour régler un problème ont senti que leur

réponse était significativement plus créative que les participants qui n'avaient pas à user de créativité. Ils ont aussi expérimenté un niveau d'affect positif plus élevé. Ainsi, cette étude utilise la créativité comme mesure et les affects positifs qui sont une mesure éphémère du bien-être.

L'étude quantitative de Gallivan (2003) réalisée auprès de programmeurs a indiqué que les employés ayant une personnalité plus créative présentent une plus grande satisfaction dans leur emploi et une meilleure performance. Cette étude se concentre donc sur un type d'emploi et mesure la créativité et la satisfaction, contrairement à l'innovation, qui est plus générale, et au bien-être au travail.

Une autre étude s'est intéressée à l'innovation des équipes de travail, pour mesurer le rôle modérateur du climat sur le développement d'innovations dans les organisations (Somech & Drach-Zahavy, 2013). Il a été découvert que la créativité dans les équipes de travail et l'implantation d'innovations étaient modérées par le climat favorable à l'innovation. Cette étude considère la créativité et s'intéresse aux comportements innovants au niveau individuel. Par contre, les participants proviennent tous du milieu de la santé, ce qui n'est pas représentatif de la population générale.

La recherche d'Ikiz et Asici (2017) présente une corrélation positive entre l'ouverture individuelle à l'innovation et le bien-être psychologique chez les avocats stagiaires. La mesure du bien-être que les auteures ont utilisée est très semblable à celle

retenue pour l'étude actuelle. Toutefois, la mesure de l'innovation qu'elles ont choisie qualifie des aspects de l'innovation individuelle, comme l'ouverture à essayer de nouvelles choses (Ibid), ce qui n'a pas été mesurés dans l'étude actuelle. De plus, dans l'étude d'Ikiz et Asici, l'innovation est considérée comme une caractéristique de la personnalité alors que dans la recherche actuelle, elle est considérée sur un continuum, ce qui permet à la personne d'évoluer plus facilement selon les situations. L'échantillon de l'étude recensée n'est pas non plus représentatif de la population générale.

Dans leur étude, Schuh et ses collaborateurs (2018) ont découvert une relation positive entre les comportements innovants et la mesure de l'évaluation de la performance. Cette relation est influencée par la relation supérieur-subordonné. En effet, plus une relation supérieur-subordonné est positive, plus l'évaluation que fait le supérieur de la performance de l'employé sera élevée (Ibid). Cette étude ne mesure toutefois pas le bien-être comme variable dépendante.

L'étude de Chau et ses collègues (2018) démontre un lien entre la perception de bien-être et la personnalité créative. En effet, les employés qui perçoivent plus de bien-être pourraient contribuer aux comportements innovants (Ibid). Cette étude n'est toutefois pas claire sur la direction du lien entre le bien-être et les comportements innovants.

D'autres études, menées dans le milieu de la santé, ont tenté d'examiner de quelle façon l'innovation peut améliorer certains indicateurs objectifs du bien-être (Dolan &

Metcalfé, 2012). Par exemple, des innovations dans le traitement de certains problèmes de santé permettent d'augmenter la longévité et de diminuer l'absentéisme au travail (Cutler & McClellan, 2001). Ces innovations pourraient aussi avoir augmenté le bien-être, mais aucune donnée directe n'a démontré ce lien (Dolan & Metcalfé). Selon cette logique, le bien-être des individus augmenterait d'année en année, puisqu'avec le temps les gens ont accès à des innovations médicales de plus en plus importantes. Toutefois, d'autres études se font plus prudentes et ne sont pas d'avis que les innovations en santé permettent toujours d'améliorer le bien-être ou la qualité de vie (Berndt, Bir, Busch, Frank, & Normand, 2002; Lichtenberg, 2004). Bien que les recherches permettent d'augmenter le nombre d'années vécues, la qualité de vie n'augmente pas nécessairement avec les années supplémentaires (Lichtenberg). De plus, ces études se sont concentrées surtout sur le bien-être physique. Actuellement, les études ne permettent pas de déterminer quelle variable influencerait l'autre dans la relation entre les comportements innovants et le bien-être psychologique. Considérant l'ensemble de ces informations, l'étude actuelle postule donc un lien direct entre les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail.

H1 : Les comportements innovants au travail sont liés positivement au bien-être psychologique au travail.

Il est toutefois proposé que d'autres variables jouent un rôle d'influence et permettent de mieux expliquer le lien entre les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail. L'une de ces variables est la relation supérieur-subordonné.



### Examen du rôle médiateur de la relation supérieur-subordonné

La majorité des études portant sur la relation supérieur-subordonné s'intéresse au lien vertical ou descendant de cette relation, soit la relation du supérieur à l'égard de son subordonné (Bernerth, Armenakis, Feild, Giles, & Walker, 2007). Ce lien stipule que le supérieur a un rôle central d'influence sur la relation. Il détermine le degré de latitude qu'il offre aux subordonnés dans la négociation de leur rôle (Dansereau, Graen, & Haga, 1975). Dans ces circonstances, le supérieur doit communiquer clairement aux employés ses attentes quant à leur performance et aux résultats escomptés (Dansereau, Cashman, & Graen, 1973). Le supérieur a un grand pouvoir sur la relation avec le subordonné. En effet, les supérieurs ont une position hiérarchique plus élevée dans l'organisation et ont plusieurs ressources à leur disposition. Certains chercheurs doutent même qu'une réciprocité soit présente dans la relation supérieur-subordonné, étant donné la différence de statut des individus dans la relation. Pour ces raisons, plusieurs chercheurs ont évalué la relation supérieur-subordonné avec un questionnaire mesurant seulement la relation verticale avec la mesure du *leader-member exchange* (LMX-7) (Bernerth et al.; Uhl-Bien & Maslyn, 2003).

En général, une relation de qualité entre supérieur et subordonné est caractérisée par une bonne communication, de la loyauté, du respect, de la maîtrise dans son travail, des affects positifs (Abu Bakar, Mustaffa, & Mohamad, 2009) et de la confiance, tout cela de manière réciproque (Neves & Caetano, 2006). Une relation réciproque de qualité est présente lorsque les attentes sont satisfaites de part et d'autre (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Aujourd'hui, les employés ont une plus grande latitude dans leur travail et la hiérarchie n'est pas aussi importante qu'avant. Par exemple, il a été découvert que les employés tendent à aller plus facilement vers des individus ayant l'expertise qu'ils recherchent sans prendre en considération la position hiérarchique, lorsqu'ils souhaitent régler un problème ou avoir une réponse à leur question (Goodwin, Bowler, & Whittington, 2009). Cela démontre que la position hiérarchique n'est pas nécessairement ce qui est le plus important, à leurs yeux. La relation supérieur-subordonné a aussi beaucoup évolué dans les dernières années, entre autres avec l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail. Le membre de la génération Y agit comme un consommateur face à l'organisation et à son emploi. Cela signifie qu'il a des attentes et une liste de conditions qui doivent être remplies dans son emploi pour qu'il soit satisfait. Dans ces circonstances, il peut être nécessaire que les supérieurs répondent aux besoins des employés pour qu'ils restent dans l'organisation (Dejoux & Wechtler, 2011).

**Comportement innovant et relation supérieur-subordonné.** La théorie de l'échange social (Blau, 1964) stipule que les actions que pose un individu lui seront retournées. Il s'agit d'une norme sociale qui prétend que ce qui est offert, que ce soit tangible ou non, doit être rendu d'une quelconque manière pour que la relation soit équitable. Les individus recherchent un équilibre entre ce qui est donné et ce qui est reçu. La relation est négociée à travers le temps et est liée aux attentes (Meng, Tan, & Li, 2017). L'objectif est ainsi de rester égaux lors des transactions sociales (Blau, 1964). Les échanges peuvent être tangibles ou intangibles. Un échange tangible implique souvent un

échange économique, par exemple de l'argent, des biens ou d'autres bénéfices économiques. Les échanges intangibles impliquent, quant à eux, des bénéfices touchant à la relation interpersonnelle, par exemple des félicitations ou des marques de reconnaissance (Zhang, Zhang, Lin, & Du, 2017). Ainsi, un subordonné réalisera des innovations dans son milieu de travail, qui feront en sorte que le supérieur lui sera redevable. Pour que leur relation demeure équitable, le supérieur pourra, par exemple, remercier l'employé, reconnaître son apport devant ses collègues ou lui offrir une augmentation de salaire. Cela contribuera positivement à la relation supérieur-subordonné et engendrera par le fait même un meilleur bien-être psychologique chez l'employé.

La théorie de la réciprocité qui est proche de celle de l'échange social affirme que les obligations d'un individu envers un autre sont dictées par les comportements passés de ce dernier (Gouldner, 1960). L'égalité entre ce qui est donné et reçu est donc particulièrement importante, surtout au début d'une relation, puisque cela permet à la relation de se développer positivement (Uhl-Bien & Maslyn, 2003). Dans la présente étude, en se basant sur la théorie de l'échange social de Blau (1964) et de la réciprocité (Gouldner), il est considéré que le subordonné est partie prenante de la relation et qu'il peut l'influencer. Selon la théorie de l'échange social, le subordonné n'aurait pas à prouver ses compétences ni sa loyauté avant de s'engager dans des échanges réciproques avec son supérieur (Bernerth et al., 2007). Il est important de garder en tête que chaque employé a une perception unique de son supérieur (Burns & Otte, 1999). C'est pour ces perceptions uniques et variées que la théorie de l'échange social est importante. En effet,

cette théorie permet de mesurer la qualité de la relation supérieur-subordonné en considérant la perception du subordonné et son influence dans la relation avec son supérieur (Bernerth et al.).

Il est important de spécifier que la majorité des études, dont celles recensées, utilisent l'échelle de mesure du *leader-member exchange*, alors que dans la présente étude, c'est celle du *leader-member social exchange* qui est utilisée. En effet, l'échange social entre le supérieur et le subordonné y occupe une place centrale (Bernerth et al., 2007). Cela fait en sorte que dans l'étude actuelle, il est considéré que le supérieur et le subordonné sont tous deux responsables de la relation et l'influencent directement, contrairement à la mesure du *leader-member exchange* (LMX) qui s'intéresse surtout à l'influence du supérieur dans la relation supérieur-subordonné.

Les supérieurs attendent des subordonnés qu'ils soient compétents, alors que pour les subordonnés, le plus important est d'entretenir une relation de qualité avec leur supérieur (Xu, Huang, Lam, & Miao, 2012). Un employé qui s'attend à recevoir l'approbation du supérieur pour une action peut ainsi se sentir heurté si le supérieur ne lui donne pas cette approbation (Pichler, 2012). Dans ces circonstances, il est possible de penser qu'une réaction négative de la part du supérieur par rapport à une idée créative ou une innovation pourrait miner l'intérêt de l'employé à s'engager dans des comportements innovants à l'avenir (Ibid). Cela permet de démontrer l'importance de la réciprocité dans la relation et de l'égalité entre ce qui est donné et ce qui est reçu.

Avant, il était commun de penser que les employés attendaient de comprendre leur relation avec leur supérieur et les attentes de ce dernier avant de se lancer dans des comportements innovants. Toutefois, les nouveaux employés de la génération Y recherchent les défis et veulent expérimenter. Il est donc suggéré qu'ils sont plus enclins à proposer et à mettre en place des idées nouvelles. Ils sont toutefois très sensibles aux encouragements et aux attitudes positives du supérieur et de l'organisation. Il est proposé que des réactions négatives de la part du supérieur peuvent miner l'intérêt de l'employé à s'engager à l'avenir dans des comportements innovants et nuire à son bien-être.

La créativité des employés et des équipes favorise les innovations organisationnelles (Amabile & Pratt, 2016). En effet, sans les membres de l'organisation, il est très difficile d'implanter des innovations. Une étude lie la créativité des employés à une bonne évaluation de la performance générale dans l'emploi par le supérieur (Gong et al., 2009). Une autre étude lie les comportements innovants au travail à l'évaluation de la performance de l'employé par le supérieur (Schuh et al., 2018). Des chercheurs ont aussi découvert que l'attente de résultats d'évaluation positifs est liée positivement aux comportements innovants au travail (Yuan & Woodman, 2010). Toutes ces études stipulent que les comportements innovants de la part des employés sont liés à des conséquences positives de la part du supérieur envers l'employé.

Une méta-analyse démontre une relation positive entre la qualité de l'échange social entre supérieur et subordonné et la performance au travail (Martin, Guillaume,

Thomas, Lee, & Epitropaki, 2016). De plus, les employés s'attendent à recevoir une reconnaissance sociale et des évaluations positives à la suite de comportements innovants (Schuh et al., 2018). Il est proposé que les comportements innovants de la part des employés engendrent effectivement une réponse positive de la part de leur supérieur, et donc une meilleure relation supérieur-subordonné.

H2 : Les comportements innovants au travail sont liés positivement à une relation supérieur-subordonné de qualité.

**Relation supérieur-subordonné et bien-être psychologique au travail.** La théorie de l'échange social (Blau, 1964) suggère que les employés s'attendent de la part de leur supérieur et de leur organisation que leurs besoins liés à l'emploi soient comblés. Le fait qu'un supérieur ne réponde pas aux attentes de l'employé affectera le bien-être de ce dernier (Hill, Morganson, Matthews, & Atkinson, 2016). Le supérieur immédiat aurait de ce fait beaucoup d'influence sur la santé physique et psychologique des travailleurs (Martin et al., 2016). La qualité de la relation supérieur-subordonné est influencée par le soutien du supérieur. Ce soutien se retrouve dans les récompenses et la rétroaction qu'il offre aux employés pour les encourager dans leurs succès au travail (Gukdo, Dai, Lee, & Kang, 2017).

Le soutien perçu du supérieur a déjà été lié à des affects positifs chez le subordonné (Nifadkar, Tsui, & Ashforth, 2012) et au bien-être au travail (Lanciano & Zammuner,

2014). Une autre étude a démontré que les comportements des leaders et la relation d'échange avec le supérieur influence le bien-être des employés (Epitropaki & Martin, 1999). De plus, la relation supérieur-subordonné a déjà été liée à la satisfaction au travail (Graves & Luciano, 2013) et à l'autonomisation des employés (Pan, Sun, & Chow, 2012). Le leadership transformationnel et les comportements des leaders ont aussi été liés au bien-être des employés (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007; Gilbreath & Benson, 2004).

De plus, une relation supérieur-subordonné satisfaisante engendre plus de comportements citoyens dans l'organisation, ce qui contribuerait au maintien d'un climat de travail positif (Scandura & Lankau, 1996). Un bon climat organisationnel entraînera à son tour un plus grand bien-être chez les membres de l'organisation.

Finalement, une relation de qualité entre le supérieur et le subordonné augmenterait le sentiment d'efficacité, d'estime de soi, d'autodétermination, d'autonomie et de liberté (Meng et al., 2017), qui sont liés à certaines composantes du bien-être psychologique comme de se sentir compétent, de s'accepter, d'avoir des relations qui soutiennent et récompensent et de se sentir respecté. Il est donc proposé qu'un lien positif existe entre la relation supérieur-subordonné et le bien-être psychologique au travail.

H3 : La qualité de la relation supérieur-subordonné est liée positivement au bien-être psychologique au travail de l'employé.

**Rôle médiateur de la relation supérieur-subordonné.** Lorsque des employés manifestent des comportements innovants en entreprise, le soutien des collègues et du supérieur s'avère très important dans le parcours des trois phases de déploiement de l'innovation (Janssen, 2000). En effet, les employés démontreraient plus de comportements innovants lorsque leurs efforts sont récompensés de manière juste (Janssen). Dans une bonne relation avec le supérieur, le subordonné se sent reconnu dans ses actions et fait confiance à son supérieur (Neves & Caetano, 2006). Le processus de développement de la relation supérieur-subordonné peut consister à mettre en place un environnement positif, propice aux innovations (Scandura & Lankau, 1996). La confiance qui favorise une bonne relation avec le supérieur établira les conditions propices à la proposition de nouvelles idées. De plus, le supérieur pourrait offrir les outils facilitant leur réalisation.

Des études confirment qu'une relation de qualité entre supérieur et subordonné engendrerait plus de créativité (Gu, Tang, & Jiang, 2015; Liao, Liu, & Loi, 2010; Tierney, Farmer, & Graen, 1999) et d'engagement dans les travaux créatifs (Atwater & Carmeli, 2009; Volmer, Spurk, & Niessen, 2012). Dans la plupart des études, la relation entre le supérieur et le subordonné est mesurée comme variable indépendante.

Des chercheurs ont toutefois commencé à utiliser la relation supérieur-subordonné comme variable médiatrice dans la relation unissant les supérieurs abusifs et les comportements citoyens (Decoster, Camps, & Stouten, 2014; Xu et al., 2012). Ils stipulent



que les subordonnés qui ont une mauvaise relation d'échange avec leur supérieur risquent d'être moins motivés à mettre des efforts dans l'organisation (Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007). La relation d'échange non satisfaisante peut ainsi avoir des conséquences négatives dans d'autres sphères du travail, par exemple envers les collègues. En effet, les subordonnés pourraient projeter leur mauvaise relation avec le supérieur sur d'autres collègues, puisqu'ils ont moins de pouvoir que le supérieur, par exemple en réprimandant leurs collègues (Xu et al.).

Pour innover, l'employé passera du temps à effectuer des recherches d'information en échangeant avec des collègues ou en consultant Internet. Ces comportements peuvent être facilement perçus par le supérieur comme une perte de temps et de la non-productivité (Schuh et al., 2018). De plus, les supérieurs et les subordonnés s'influencent. Il est démontré que lorsque les subordonnés ressentent des affects positifs et une grande satisfaction au travail, ils influencent les émotions des supérieurs par contagion émotionnelle (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005). Considérant ces éléments, il est proposé que la relation supérieur-subordonné explique la relation unissant les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail.

H4 : La relation supérieur-subordonné a un effet médiateur sur la relation entre les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail.

Les objectifs interpersonnels comme modérateurs du lien entre les comportements innovants et la relation supérieur-subordonné.

Les objectifs interpersonnels représentent les buts poursuivis par une personne à l'intérieur d'une relation (Fitzsimons & Bargh, 2003). Ils seraient directement reliés à la perception que l'individu a de la personne avec laquelle il est en relation (Ibid). Les objectifs interpersonnels se subdivisent en deux catégories distinctes : l'objectif de compassion et les objectifs d'image de soi. Ces derniers représentent un état psychologique qui varie dans le temps et selon les situations. Une personne peut donc avoir des objectifs interpersonnels, soit de compassion ou d'image de soi, selon le contexte et les individus avec lesquels elle interagit (Crocker & Canevello, 2012). En effet, les objectifs interpersonnels seraient les mécanismes par lesquels une personne influencerait son environnement (Ibid). Lorsqu'une personne a tendance à mettre de l'avant un objectif de compassion, elle engendrerait une série de conséquences positives autour d'elle. D'un autre côté, une personne qui tend à avoir des objectifs d'image de soi créerait des conséquences négatives autour d'elle. Les objectifs interpersonnels influencent les relations que l'employé aura avec les gens autour de lui, dont son supérieur.

L'attention d'une personne poursuivant un objectif de compassion sera investie dans le soutien qu'elle peut offrir aux autres, et ce, sans penser à ce qu'elle pourrait obtenir en retour (Crocker & Canevello, 2008). L'objectif de compassion est un concept près de celui des comportements citoyens en organisation qui, selon la définition d'Organ (1988), regroupe cinq caractéristiques : la conscience de son rôle, l'altruisme, les vertus civiles,

une attitude positive et la courtoisie (Koys, 2001). Plus les comportements citoyens sont nombreux, plus les individus font preuve d'entraide (Scandura & Lankau, 1996). Toutefois, les personnes qui adoptent des comportements citoyens ne le font pas nécessairement en pensant aux autres, mais peut-être pour être bien perçues par leurs collègues ou leur supérieur. Les comportements citoyens se concentrent moins sur la raison personnelle qui les motive. Lorsque des individus ont un objectif de compassion, Crocker, Olivier et Nuer (2009) proposent qu'un équilibre, voire une certaine forme de réciprocité, s'instaure entre ces derniers. Plusieurs gestes d'entraide, caractérisés par l'offre de ressources, seraient alors observés. Ainsi, l'objectif de compassion partagé offrirait à chacun l'opportunité de combler ses besoins et d'atteindre ses buts, comme dans un écosystème en équilibre (Ibid). L'objectif de compassion permettrait aux gens de se sentir soutenus tout en générant des conséquences positives sur le plan de la santé physique et psychologique, et ce, tout en diminuant le stress (Cohen & Wills, 1985). L'article de Dufwenberg et Kirchsteiger (2004) stipule que l'altruisme et l'équité entre les travailleurs engendrent de la prospérité dans les entreprises. De plus, des comportements non égoïstes sont bénéfiques au succès des organisations (Fehr, Gächter, & Kirchsteiger, 1997). L'objectif interpersonnel de compassion représente bien ce type de comportements.

Selon la théorie du besoin d'appartenance (Baumeister & Leary, 1995), chaque individu aurait besoin de sentir que d'autres sont présents pour lui et qu'il peut compter sur eux. Il est stipulé dans les études de Crocker et ses collaborateurs (Crocker & Canevello, 2012; Crocker et al., 2009) que plus une personne agit selon un objectif de

compassion, plus les gens autour d'elle ont tendance à avoir des comportements au bénéfice des autres, et ce, de façon désintéressée. L'objectif de compassion susciterait donc plus de compassion pour autrui. Dans le contexte de la présente étude, cela signifie que la poursuite d'un objectif de compassion contribuerait à une meilleure relation de l'employé avec son supérieur. Cela s'explique par le fait que les deux auront tendance à avoir des comportements désintéressés et tournés vers les autres et leur bien-être. Cela permet aux employés de se sentir comme faisant partie de l'équipe et qu'ils peuvent compter sur leur supérieur pour les soutenir.

L'étude des objectifs interpersonnels est relativement récente et les hypothèses sont variées quant à leurs conséquences. Crocker et Canevello (2012) affirment que d'avoir un objectif de compassion pourrait mettre les gens plus à risque d'être exploités par autrui. Cette hypothèse est toutefois critiquée. En effet, ces mêmes chercheurs affirment que les gens qui souhaitent le bien autour d'eux disposent de leurs ressources plus judicieusement que ceux qui agissent de façon altruiste dans l'unique but d'en recevoir les bénéfices. De plus, selon la théorie de la réciprocité (Falk & Fischbacher, 2006), les actions des individus dans un système seraient évaluées selon leur intention et leur effet. Ainsi, une même action pourrait être perçue différemment selon l'intention qui lui est attribuée par les collègues et le supérieur immédiat (Ibid). Cette représentation se baserait sur la perception de l'intention sous-jacente au comportement : profite-t-il à l'émetteur ou à autrui? Dans le premier cas, ce geste ne constituerait en rien un

comportement de compassion, mais serait plutôt engendré par des objectifs interpersonnels d'image de soi (Crocker et al., 2009).

Alors qu'il n'y aurait qu'un type d'objectif de compassion possible (celui d'aider les autres), les objectifs d'image de soi seraient nombreux et correspondraient à un besoin individuel à combler (être reconnu, être aimé, etc.) (Crocker & Canevello, 2012). Les objectifs d'image de soi viseraient à contrôler l'image que les autres se font de l'individu (Canevello, Granillo, & Crocker, 2013). Dans la poursuite de ces objectifs d'image de soi, la personne mettrait l'accent sur ses propres besoins et désirs, jugés plus importants que ceux des autres (Crocker et al., 2009).

Les recherches sur les objectifs interpersonnels de compassion et d'image de soi ont surtout été effectuées dans les relations de colocation et très peu en milieu de travail (Dufwenberg & Kirchsteiger, 2004). Un objectif de compassion engendrerait un sentiment de sécurité dans les relations, alors que des objectifs d'image de soi augmenteraient l'insécurité dans les relations (Canevello et al., 2013). L'objectif de compassion créerait un sentiment de calme, des émotions positives et un sentiment d'amour dans les relations, en plus d'augmenter les réponses positives entre les partenaires et d'améliorer les relations (Crocker & Canevello, 2012). Ces mêmes caractéristiques se retrouvent chez les individus ayant un style d'attachement sécurisant, puisque plus un individu a un style d'attachement sécurisant, plus il a le sentiment que des gens seront présents s'il a besoin de soutien (Simmons, Gooty, Nelson, & Little, 2009). Il est donc suggéré que tout comme un style

d'attachement sécurisant, l'objectif de compassion favorise une meilleure relation entre le supérieur et le subordonné.

Lorsque des actions sont posées, il est important que les personnes touchées sachent que l'idée présentée leur sera bénéfique. Considérant qu'un individu ayant un objectif de compassion fera des actions orientées vers le bien des autres (Canevello & Crocker, 2015), il est proposé que les comportements innovants manifestés par cet individu auront une plus grande probabilité d'être acceptés par les membres de son entourage, dont le supérieur immédiat. En effet, lorsqu'un individu a un objectif interpersonnel de compassion, les propositions qu'il émet témoignent d'un souci des autres (Canevello, Granillo & Crocker, 2013), c'est-à-dire qu'elles sont avantageuses pour ses collègues, puisqu'elles ont été pensées en les considérant et en souhaitant leur bien. Par ailleurs, des idées créatives peuvent mener à des conséquences nuisibles ou positives. Pour qu'une innovation puisse engendrer des conséquences positives, elle doit être liée à un système de valeurs morales et éthiques (Amabile & Pratt, 2016). Il est proposé que les individus ayant un objectif interpersonnel de compassion présentent des comportements innovants qui sont basés sur des valeurs positives et que cela contribue à une meilleure relation supérieur-subordonné.

H5 : L'objectif interpersonnel de compassion modèrerait la relation entre les comportements innovants au travail et la relation supérieur-subordonné, de sorte que plus

l'objectif de compassion sera élevé, plus la relation entre les comportements innovants et la relation supérieur-subordonné sera forte.

Pour leur part, les objectifs d'image de soi influenceraient négativement la relation supérieur-subordonné. Yuan et Woodman (2010) expliquent que les comportements innovants réalisés dans l'attente d'une perception d'une image positive de la part du supérieur ne seraient pas efficaces pour deux raisons. Premièrement, les employés seraient moins innovants si leur but est d'être bien perçus. En effet, l'innovation nécessite de la créativité et pour développer de nouvelles idées, il est préférable de ne pas se mettre de limite. Si une personne est trop centrée sur ces propres besoins, il est possible qu'elle ne soit pas en mesure de développer des idées innovantes. Deuxièmement, les supérieurs seraient en mesure de percevoir les motivations de leurs employés et auraient une moins bonne relation avec ceux qui réalisent des comportements innovants dans le but d'atteindre leurs propres objectifs (Ibid). En effet, il est proposé que les employés qui ont des objectifs d'image de soi sont moins performants en équipe, puisqu'ils sont concentrés sur la satisfaction de leurs besoins.

H6 : Les objectifs interpersonnels d'image de soi modèreront la relation entre les comportements innovants au travail et la relation supérieur-subordonné, de sorte que plus les objectifs d'image de soi seront élevés, plus le lien entre la relation supérieur-subordonné sera faible.

## **Méthode**



Cette recherche s'inscrit dans un projet de recherche incluant des chercheurs de nombreux pays, dont le Brésil, la Colombie, le Cameroun, le Portugal, la France, le Canada et les États-Unis. Le projet de recherche plus large vise à évaluer les bénéfices de l'objectif compatissant pour la promotion d'un équilibre optimal entre l'innovation et le bien-être dans les organisations. Cette recherche longitudinale quantitative est une étude corrélacionnelle. Elle a été réalisée en deux temps de mesure ce qui permet aux chercheurs de séparer la variable indépendante (comportements innovants) de la variable dépendante (bien-être psychologique au travail). Ils permettent également de réduire le biais de variance commune (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012; Rindfleisch, Malter, Ganesan, & Moorman, 2008).

### Participants

Les participants de l'étude proviennent de milieux de travail variés du Canada et des États-Unis. Ils devaient satisfaire à trois critères pour participer à l'étude. Premièrement, les participants devaient être âgés de plus de 18 ans. Deuxièmement, ils devaient faire partie d'une équipe dans un milieu de travail ou être responsables d'une

équipe dans un milieu de travail depuis plus de six mois. Troisièmement, les participants ne devaient pas être ou avoir été en arrêt de travail au cours des six derniers mois. Il s'agit d'un échantillon de convenance, non représentatif de la population générale, puisque les organisations partenaires ont été sélectionnées selon les contacts des étudiants et chercheurs ayant contribué à l'étude.

Au total, 146 participants ont rempli l'ensemble des questionnaires de l'étude lors des deux temps de mesure. Pour ce qui est du sexe des répondants, 67,1 % sont des femmes, 31,5 % sont des hommes et 1,4 % n'ont pas spécifié à quel genre ils s'identifient. L'âge moyen des répondants est de 38,4 ans. Le niveau de scolarité atteint par les répondants est très variable : 1 % des répondants ont terminé le primaire, 9 % le secondaire et 27 % le niveau collégial, 40 % ont obtenu un baccalauréat, 21 % une maîtrise et 2 % un doctorat. L'ancienneté moyenne dans l'organisation est de 8,9 ans chez l'ensemble des répondants, alors que l'ancienneté moyenne dans le poste est de 5,3 ans.

Les participants proviennent de 9 organisations différentes. Ces organisations œuvrent dans différents secteurs tels que la vente, la finance, la santé et autres. Il est important de noter que 33,5 % des répondants proviennent du milieu de la santé.

#### Procédure de collecte de données

Un courriel a été envoyé aux gestionnaires de différentes organisations pour les informer de l'étude et les inviter à transmettre le lien vers le questionnaire à leurs

employés. Le courriel envoyé expliquait l'étude et leur demandait s'ils permettraient à leurs employés de participer au projet de recherche. Le choix des entreprises contactées s'est fait selon les contacts des chercheurs et des étudiants contribuant à l'étude. Parfois, une rencontre ou un échange téléphonique avait lieu avec la personne responsable de l'organisation qui souhaitait en apprendre plus sur l'étude avant d'accepter de participer.

Une fois l'approbation reçue de la part des responsables des organisations, les questionnaires ont été acheminés de deux façons distinctes selon la taille de l'organisation. Dans les plus petites organisations, un courriel a été envoyé aux supérieurs des entreprises ayant accepté de participer. Ces derniers avaient pour rôle de transférer le courriel contenant le lien vers le questionnaire aux employés intéressés.

Pour l'une des organisations, les employés ont été contactés par l'intranet et le journal interne, puisque l'organisation était d'une trop grande envergure pour pouvoir joindre facilement tous les gestionnaires.

Il y a eu deux temps de mesure, à trois mois d'intervalle, pour que la première passation n'influence pas la seconde. La seconde passation se déroulait de la même façon que la première, soit par courriel pour les petites organisations et par l'intranet et le journal interne de l'organisation pour l'une des organisations.

Finalement, le serveur SimpleSondage.ca a été utilisé pour récolter les données. Le formulaire de consentement éthique (appendice A) était présenté avant le questionnaire

et le répondant devait accepter les conditions de l'étude en cochant oui à la question prévue à cet effet au bas de la première page. Après avoir rempli le formulaire de consentement, le participant pouvait répondre au questionnaire. Pour ce faire, il devait d'abord créer un numéro d'identification (code alphanumérique), en inscrivant trois informations : les trois premières lettres du prénom de sa mère; les trois premières lettres du nom de jeune fille de sa mère et les deux derniers chiffres de son numéro de cellulaire ou les deux derniers chiffres de son numéro de téléphone au domicile s'il n'avait pas de cellulaire. Le participant devait répondre à ces mêmes questions au début du questionnaire suivant. Cette mesure a permis de relier les participants des deux temps de mesure.

#### Instruments de mesure

Le questionnaire utilisé dans le cadre de cette recherche comprend cinq instruments de mesure, présentés à l'appendice B. Tous ces questionnaires ont été traduits de l'anglais vers le français en s'inspirant de la méthode de Vallerand (1989). Trois accords interjuges ont été effectués par les chercheurs et les étudiants contribuant à l'étude pour valider les énoncés. Une traductrice professionnelle a par la suite révisé et validé les choix finaux. De plus, des questions sociodémographiques ont aussi été posées pour considérer certaines variables contrôles, par exemple l'âge, le sexe, le niveau d'éducation et le revenu. Ces questions sociodémographiques sont présentées à l'appendice C. Ces questions ont été ajoutées parce que des auteurs ont indiqué que certaines de ces variables peuvent influencer les résultats de certaines échelles (Clarke et al., 2000; Keyes & Ryff, 1998; Marmot et al., 1997; Ryff & Keyes, 1995; Ryff & Singer, 1998).

**Comportements innovants au travail.** Une échelle de mesure à neuf items a été utilisée pour mesurer les comportements d'innovation au travail (Janssen, 2000). Cette échelle a été construite par Janssen en se basant sur l'échelle de Scott et Bruce (1994) sur les comportements innovants au travail. Les items sont séparés selon la définition du concept d'innovation, soit la génération d'idées (trois items), la promotion d'idées (trois items) et la mise en place ou la réalisation des idées (trois items) ( $\alpha = 0,95$ ). Une échelle de Likert à 5 ancrs (de 1. Jamais à 5. Toujours) a été utilisée. Un score élevé à cette échelle démontre un haut niveau de comportements innovants au travail.

**Bien-être psychologique au travail.** Le questionnaire du bien-être psychologique utilisé pour cette étude est court : il comprend 8 items (Diener et al., 2010). Ce questionnaire s'intéresse aux besoins psychologiques universels des êtres humains. La mesure n'a pas la prétention de considérer séparément les composantes du bien-être psychologique. Elle les aborde plutôt de façon générale. Les composantes mesurées dans l'échelle de Diener et ses collaborateurs sont des aspects du bien-être psychologique.

Ce questionnaire a été adapté pour le milieu du travail. Au début de chaque énoncé, il a été ajouté : « Dans mon travail », pour que les participants répondent aux questions en se basant sur leur vécu dans leur milieu de travail. Une échelle de Likert à 5 ancrs, allant de fortement en désaccord (1) à fortement en accord (5), permet la cotation de la variable ( $\alpha = 0,87$ ).

**Relation supérieur-subordonné.** L'échelle de mesure utilisée pour mesurer la qualité des échanges réciproques entre le supérieur et les employés comprend 8 items (Bernerth et al., 2007). Ce questionnaire mais s'intéresse à la relation d'échange entre le supérieur et le subordonné en se basant sur la théorie de l'échange social de Blau (1964). Une échelle de Likert à 5 ancras (de 1. Fortement en désaccord à 5. Fortement en accord) a été utilisée pour permettre la cotation de la variable ( $\alpha = 0,92$ ). Un score élevé à cette échelle de mesure démontre une relation de bonne qualité entre supérieur et subordonné. Cet instrument est complémentaire à différentes mesures de la relation verticale entre supérieur et subordonné (LMX-7; LMX-MDM) (Bernerth et al.).

**Objectif interpersonnel de compassion et objectifs interpersonnels d'image de soi.** Les objectifs interpersonnels de compassion et d'image de soi ont été mesurés à l'aide du même questionnaire. Les objectifs interpersonnels des individus varient dans le temps et selon les événements. Pour les mesurer, une échelle comportant 13 items a été utilisée (Crocker & Canevello, 2008). Cette échelle est adaptée au milieu du travail et des organisations. Tous les items de cette échelle débutent comme suit : « Au cours de la dernière semaine, dans votre milieu de travail, à quel point souhaitiez-vous ou avez-vous essayé de ». Sept items mesurent l'objectif de compassion et six items mesurent les objectifs d'image de soi. La consistance interne des deux instruments est bonne : objectif de compassion ( $\alpha = 0,83$ ) et objectifs liés à l'image de soi ( $\alpha = 0,77$ ). Une échelle de Likert à 5 ancras (de 1. Pas du tout à 5. Toujours) a été utilisée pour permettre la cotation de la variable.

### Stratégie d'analyse des données

Le logiciel d'analyse de données SPSS 24.0 a été utilisé pour effectuer l'ensemble des analyses. Avant d'effectuer les analyses, les données ont été vérifiées. Pour ce faire, les participants n'ayant pas rempli les questionnaires au complet ont été retirés. Par la suite, les questionnaires des temps 1 et 2 ont été reliés grâce aux réponses aux numéros d'identification créés par le participant dans le premier questionnaire (code alphanumérique) qui reviennent comme premières questions dans le second questionnaire. Les répondants ayant rempli un seul des questionnaires ont été retirés des analyses subséquentes. Une moyenne des réponses aux différents instruments de mesure a permis d'attribuer un score aux répondants pour chaque instrument dûment rempli.

Une fois ces actions préalables réalisées, les analyses préliminaires incluant la vérification des postulats de base ont été effectuées. Premièrement, une analyse corrélationnelle des données a permis de déterminer si les variables de l'étude sont liées entre elles et si les variables contrôles sont liées aux variables à l'étude. Deuxièmement, une régression a permis de mesurer le lien direct entre les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail. Finalement, une médiation et une modération ont été réalisées grâce à l'ajout de l'extension Process de Hayes (2013) à SPSS.

## **Résultats**



### Analyses préliminaires

Avant de réaliser les analyses, plusieurs postulats de base ont été vérifiés. Les variables mesurées dans cette étude sont toutes des variables continues. Cela permet de donner un score aux répondants sur chacune d'entre elles.

Au final, 146 participants ont rempli les critères et leurs réponses ont été considérées dans les analyses. La taille de l'échantillon répond aux critères pour détecter une petite taille d'effet (Tabachnick & Fidell, 2006).

Tout d'abord, pour pouvoir réaliser des analyses paramétriques, il est important de s'assurer de la normalité des résultats. Des cinq variables à l'étude, seulement la variable des comportements innovants est significative au test de Kolmogorov-Smirnov. Toutefois, en observant les indices d'asymétrie et d'aplatissement, il a été remarqué que les comportements innovants, la relation entre le supérieur et le subordonné, l'objectif interpersonnel de compassion, les objectifs interpersonnels d'image de soi et le bien-être

psychologique au travail respectent la normalité selon leur indice d'asymétrie et d'aplatissement. Il est préférable d'utiliser un intervalle de  $[-1 \text{ à } 1]$  pour les indices d'asymétrie et d'aplatissement; toutefois, un intervalle de  $[-3 \text{ à } 3]$  peut être toléré pour les analyses utilisées (Tabachnick & Fidell, 2006). Dans les cas de cette étude, l'indice d'asymétrie le plus élevé correspond à  $-1,21$  alors que l'indice d'aplatissement le plus élevé est de  $2,60$ . Il est donc considéré que les variables à l'étude ont toutes une distribution normale. Par conséquent, les analyses paramétriques peuvent être effectuées.

L'analyse d'homoscédasticité a aussi été vérifiée, et ce, par une analyse visuelle des graphiques de dispersion pour chacune des variables à l'étude. Cela a permis de vérifier que le postulat d'homoscédasticité était respecté, puisque les résiduels sont répartis de manière uniforme pour toutes les variables.

Ensuite, l'indépendance des données a été analysée pour déterminer si les données recueillies chez un participant ont été influencées par les données d'un autre participant. Dans cette étude, ce postulat semble respecté, puisque plusieurs organisations variées ont été étudiées et que des employés de très grosses organisations ont rempli les questionnaires. En effet, les employés ayant répondu aux questionnaires proviennent de différentes équipes qui n'ont pas nécessairement de liens directs. De plus, les données recueillies étaient confidentielles, ce qui permet d'avoir des réponses plus justes de la part des participants.

Dans cette étude, des variables contrôles ont été prises en considération. Ces variables ont d'abord été sélectionnées en se basant sur la littérature. Il s'agit de l'âge, du sexe, du niveau d'éducation et du salaire moyen du répondant. Une analyse corrélationnelle a permis de déterminer que seulement le sexe était lié à certaines variables du modèle. En effet, le sexe est corrélé avec le bien-être psychologique ( $= 0,18, p < 0,01$ ) et la relation supérieur-subordonné ( $= 0,15, p < 0,05$ ). Le Tau de Kendall a été utilisé pour réaliser cette analyse de corrélation, puisque les variables contrôles n'étaient pas des variables continues. Dans les analyses futures, le sexe sera considéré comme une variable contrôle pour vérifier qu'il n'influence pas les résultats.

Tableau 1

*Corrélation non paramétrique Tau-B de Kendall*

	Comportements innovants au travail	Bien-être psychologique au travail	Relation supérieur-subordonné	Objectif de compassion	Objectifs d'image de soi
Âge	0,08	-0,04	0,07	-0,03	-0,09
Sexe	0,13	0,18**	0,15*	0,08	-0,07
Éducation	0,05	-0,09	-0,02	-0,10	-0,08
Revenu	-0,08	-0,84	-0,05	0,01	0,05

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

## Analyses principales

**Comportements innovants et bien-être psychologique au travail.** Une corrélation de Pearson a été réalisée pour mesurer le lien entre les variables de l'étude. Cette corrélation a permis de répondre à la première hypothèse de l'étude, soit le lien

direct entre les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail. Les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail sont liés positivement ( $r = 0,30, p < 0,01$ ). Les comportements innovants partagent donc 9,12 % de variance avec le bien-être psychologique au travail.

Tableau 2

*Corrélation paramétrique*

	Comportements innovants au travail	Bien-être psychologique au travail	Relation supérieur-subordonné	Objectif de compassion	Objectifs d'image de soi
M_IWB	1				
M_T2FLO	0,30**	1			
M_T2LMX	0,23**	0,48**	1		
M_COG	0,34**	0,32**	0,27**	1	
M_SIG	0,30**	0,14	0,06	0,39**	1
$\alpha$	0,93	0,90	0,98	0,83	0,83
M	3,26	4,06	3,35	4,24	3,59
SD	0,81	0,67	1,17	0,61	0,82

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

M\_IWB : Moyenne comportements innovants au travail

M\_T2FLO : Moyenne mesurée au deuxième temps de mesure du bien-être psychologique

M\_T2LMX : Moyenne mesurée au deuxième temps de mesure de la relation supérieur-subordonné

M\_COG : Moyenne objectif interpersonnel de compassion

M\_SIG : Moyenne objectifs interpersonnels d'image de soi

Une analyse de régression simple a aussi été menée. Le modèle de régression ( $F [1, 144] = 14,50, p < 0,00$ ) explique aussi 9,1 % de la variance du bien-être psychologique au travail. Les comportements innovants seraient donc associés à une augmentation du bien-être psychologique au travail ( $\beta = 0,30, p < 0,00, r^2 = 0,09$ ), ce qui permet de

confirmer l'hypothèse 1 selon laquelle il existe un lien positif entre les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail.

**Rôle médiateur de la relation supérieur-subordonné.** Avant de réaliser l'analyse de médiation, une corrélation a été effectuée pour s'assurer que les variables utilisées pour la médiation sont liées. Il en est ressorti que les variables utilisées pour mesurer la médiation sont toutes corrélées significativement ( $p < 0,01$ ). Un lien positif est obtenu entre les comportements innovants et la relation supérieur-subordonné ( $r = 0,23$ ,  $p < 0,01$ ). Les comportements innovants partagent 5,24 % de variance avec la relation supérieur-subordonné. Un lien entre la relation supérieur-subordonné et le bien-être psychologique a aussi été démontré ( $r = 0,48$ ,  $p < 0,01$ ). La variance expliquée par le lien entre la relation supérieur-subordonné et le bien-être psychologique est de 23,33 %. Une fois les liens entre les différentes variables vérifiés, l'analyse de médiation a été réalisée.

Tableau 3

*Lien de médiation de la relation supérieur-subordonné*

Lien	Effet	LLCI	ULCI	Écart-type	T	P-value
Effet total	0,24	0,11	0,37	0,06	3,72	0,00
Effet direct (c')	0,16	0,04	0,28	0,06	2,72	0,01
a1	0,32	0,09	0,55	0,12	2,74	0,01
b1	0,24	0,16	0,33	0,04	5,79	0,00

C' = Lien entre les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail en considérant la variable médiatrice de la relation supérieur-subordonné

A = Lien entre les comportements innovants au travail et la relation supérieur-subordonné

B = Lien entre la relation supérieur-subordonné et le bien-être psychologique au travail

L'analyse de médiation a été réalisée à l'aide du logiciel PROCESS 3.0 de Hayes (2013). L'analyse démontre que la relation supérieur-subordonné explique partiellement la relation entre les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail. Pour ce qui est de l'effet total, soit le lien entre les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail, les participants qui ont un score plus élevé à l'échelle des comportements innovants tendent à avoir un plus grand bien-être psychologique au travail ( $c = 0,24, t(146) = 3,72, p < 0,00$ ). Les participants qui ont un score plus élevé à l'échelle des comportements innovants ont aussi un score plus élevé à l'échelle mesurant la relation supérieur-subordonné ( $a = 0,32, t(146) = 2,74, p < 0,01$ ). Les participants ayant un score plus élevé à l'échelle mesurant la relation supérieur-subordonné semblent avoir un bien-être psychologique plus élevé ( $b = 0,24, t(146) = 5,79, p < 0,00$ ). L'effet direct, soit le lien entre les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail en considérant la variable médiatrice est de ( $c' = 0,16, t(146) = 2,72, p < 0,01$ ).

Tableau 4

*Effet médiateur de la relation supérieur-subordonné sur le lien entre les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail*

Effet indirect	Effet	BootLLCI	BootULCI	BootSE
Effet indirect total	0,08	0,01	0,15	0,03
Effet indirect partiellement standardisé	0,12	0,02	0,22	0,05
Effet indirect complètement standardisé	0,09	0,01	0,19	0,04

L'effet indirect total est de 0,08 et s'étend sur un intervalle de confiance, à 95%, au-dessus de zéro [0,01 à 0,15]. Finalement, un rééchantillonnage de 5 000 itérations a été réalisé pour mesurer l'effet indirect. L'effet indirect demeure significatif ( $ab = 0,09$ ) avec un intervalle de confiance à 95 % [0,01, 0,19]. L'effet indirect significatif permet de démontrer qu'il y a une médiation. Toutefois, puisque l'effet direct est aussi significatif, cela confirme qu'une médiation partielle est présente sur la relation entre les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail par l'entremise de la relation supérieur-subordonné. La prise en considération du sexe des répondants comme variable contrôle n'a pas influencé significativement les résultats. L'hypothèse 4 est donc partiellement confirmée.

**Rôle modérateur des objectifs interpersonnels.** Dans ce modèle, les objectifs interpersonnels de compassion et d'image de soi ont été considérés comme des variables modératrices de la relation entre les comportements innovants au travail et la relation supérieur-subordonné.

Tableau 5

*Lien de modération des objectifs interpersonnels*

Lien	Coeff	Écart-type	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
M_COG	0,49	0,18	2,72	0,01	0,13	0,85
Int_1	-0,10	0,17	-0,57	0,57	-0,43	0,24
M_SIG	-0,12	0,13	-0,96	0,34	-0,38	0,13
Int_2	0,20	0,15	1,34	0,18	-0,09	0,49

Int\_1 : Effet d'interaction entre M\_IWB et M\_COG

Int\_2 : Effet d'interaction entre M\_IWB et M\_SIG

M\_IWB : Moyenne des comportements innovants au travail

M\_COG : Moyenne objectif de compassion

M\_SIG : Moyenne objectifs d'image de soi

Le lien entre l'objectif de compassion et la relation supérieur-subordonné est significatif ( $b = 0,49$ , 95 % IC [0,13, 0,85],  $t = 2,72$ ,  $p = 0,01$ ). Cela signifie que l'objectif de compassion influence directement la relation supérieur-subordonné. L'interaction entre les comportements innovants et l'objectif de compassion n'est toutefois pas significative ( $b = -0,10$ , 95 % IC [-0,43, 0,24],  $t = -0,57$ ,  $p = 0,57$ ). Cela signifie que peu importe l'objectif de compassion du répondant, lorsque les comportements innovants sont considérés, ils n'influencent pas le lien entre les comportements innovants de la personne et sa relation avec son supérieur. L'objectif interpersonnel de compassion ne modère donc pas la relation entre les comportements innovants et la relation supérieur-subordonné. L'hypothèse 5 n'est donc pas confirmée.

Le lien entre les objectifs d'image de soi et la relation supérieur-subordonné n'est pas significatif ( $b = -0,12$ , 95 % IC [-0,38, 0,13],  $t = -0,96$ ,  $p = 0,34$ ). Cela signifie que les



objectifs d'image de soi n'influencent pas la relation supérieur-subordonné. L'interaction entre les comportements innovants et les objectifs interpersonnels d'image de soi n'influencent pas non plus la relation supérieur-subordonné ( $b = 0,20$ , 95 % IC [-0,09, 0,49],  $t = 1,34$ ,  $p = 0,18$ ). Cela signifie que peu importe le niveau d'image de soi du répondant, lorsque les comportements innovants sont considérés, ils n'influencent pas le lien entre les comportements innovants de la personne et sa relation avec son supérieur. Les objectifs interpersonnels d'image de soi ne modèrent donc pas la relation entre les comportements innovants et la relation supérieur-subordonné. L'hypothèse 6 n'est donc pas confirmée.

## **Discussion**

L'objectif principal de ce mémoire est de mesurer le lien entre les comportements innovants au travail et le bien-être psychologique en plus de tester deux modèles théoriques. Le premier modèle testé est que la relation supérieur-subordonné soit une variable médiatrice de la relation entre les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail. Le second modèle avance que les objectifs interpersonnels de compassion et d'image de soi modèreraient la relation entre les comportements innovants et la relation supérieur-subordonné. Il est proposé que l'objectif interpersonnel de compassion accentuerait positivement la relation entre les comportements innovants au travail et la relation supérieur-subordonné. Tandis que les objectifs interpersonnels d'image de soi accentueraient négativement la relation entre les comportements innovants et la relation supérieur-subordonné.

#### Principaux résultats

**Comportements innovants et bien-être psychologique au travail.** La première hypothèse est concluante. Il est démontré que les comportements innovants au travail sont liés positivement au bien-être psychologique au travail. Cela signifie que plus les membres

d'une organisation manifestent des comportements innovants, plus leur bien-être au travail est élevé.

Cette étude contribue à une meilleure compréhension du lien entre les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail. Dans les études antérieures, la créativité (Burroughs & Mick, 2004), la personnalité créative (Gallivan, 2003), l'innovation dans les équipes (Somech & Drach-Zahavy, 2013) et l'ouverture à l'innovation (Ikiz & Asici, 2017) est entre autres considérées pour mesurer des concepts proches de l'innovation. Pour mesurer le bien-être, les affects est plus souvent considérés (Burroughs & Mick) de même que la satisfaction dans l'emploi (Gallivan) et la perception de bien-être (Chau et al., 2018). L'étude actuelle a utilisé des questionnaires mesurant de façon plus générale les comportements innovants et le bien-être psychologique, et ce, spécifiquement dans des milieux de travail variés. De plus, dans les études préalables, les comportements innovants sont souvent considérés comme une variable dépendante. L'accent est porté sur la façon dont les organisations peuvent faciliter les comportements innovants de la part des employés. La présente étude utilise une nouvelle perspective et va dans la direction des études actuelles qui s'intéressent aux comportements innovants comme variable indépendante. Des recherches ont aussi avancé que les comportements innovants n'entraînent pas nécessairement de bénéfices pour les employés qui avaient de tels comportements (Grant, 2016, tiré de Schuh et al., 2018). Cette recherche présente une nouvelle explication en spécifiant que les comportements innovants des employés seraient liés à leur bien-être psychologique au travail.

Ces résultats contribuent à confirmer plusieurs éléments, présentés dans le contexte théorique qui présentent le lien entre les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail. Premièrement, les outils et méthodes d'échange d'information et de connaissances ont beaucoup évolué et sont très présents actuellement dans les milieux de travail. Il est donc attendu des employés qu'ils innover et soient créatifs. La théorie des attentes-valeurs permet d'avancer que les employés qui ont des comportements innovants répondraient aux attentes de l'organisation, ce qui ferait en sorte que leur valeur serait plus élevée à leurs yeux (Schunk et al., 2008, tiré de Descôteaux & Brault-Labbé, 2011). Leur bien-être psychologique serait donc augmenté, puisqu'ils se sentiraient entre autres plus compétents. Deuxièmement, les nouvelles générations sont plus enclines à rechercher les défis et la nouveauté (Dejoux & Wechtler, 2011), donc plus enclines à innover, ce qui permettrait de répondre aux besoins de l'organisation et aussi à leur propre besoin de proactivité et de défis. Troisièmement, certaines théories des années 1960 soutiennent que les changements organisationnels proviendraient de différentes sources telles que l'émergence d'une nouvelle culture (Gagliardi, 1986), de même que le changement de modèles mentaux des dirigeants et leur motivation (Barr, Stimpert, & Huff, 1992; Dutton & Jackson, 1987; Isabella, 1990). Des théories du changement plus actuelles comme celles provenant de l'approche centrée sur la pratique sont devenues plus importantes au début des années 2000. L'apprentissage situationnel, une des théories de l'approche centrée sur la pratique, perçoit les organisations comme des communautés de pratique. Le changement se produit grâce aux échanges sociaux récurrents dans l'organisation qui mènent à la performance. Ce sont donc les employés entre eux, en

échangeant et en modifiant les routines, qui amènent les changements dans l'organisation (Brown & Duguid, 1991; Feldman, 2000; Orlikowski, 1996). Les employés qui ont des comportements innovants répondent donc mieux aux demandes de leur organisation, ce qui contribue à leur bien-être psychologique, tels que se sentir compétent, être engagé et intéressé et contribuer au bien-être des autres (Diener et al., 2010).

**Rôle médiateur de la relation supérieur-subordonné.** Le lien entre les comportements innovants et la relation supérieur-subordonné est confirmé, de même que le lien entre la relation supérieur-subordonné et le bien-être psychologique au travail. L'hypothèse de médiation n'est pas complètement vérifiée, puisque l'effet de médiation est partiel. En effet, le lien entre les comportements innovants et le bien-être psychologique demeure significatif lorsque la relation supérieur-subordonné est ajoutée comme variable médiatrice à l'analyse. De plus, puisqu'il s'agit d'une médiation partielle, il est possible que d'autres variables telles que la relation avec les collègues influencent la relation entre les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail.

Ce résultat permet plusieurs avancées. C'est la première fois que la relation supérieur-subordonné est étudiée comme variable médiatrice de la relation entre les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail. De plus, contrairement à plusieurs autres études mesurant la relation supérieur-subordonné en considérant l'aspect hiérarchique seulement, cette étude considère l'échange social comme faisant partie intégrante de la relation. Selon cette théorie, il est possible de croire que les

employés pourraient être plus enclins à exprimer leurs nouvelles idées, puisqu'ils influenceraient leur relation avec leur supérieur. Une relation de qualité entre les supérieurs et les subordonnés favorise le développement d'un meilleur climat. De plus, un climat propice aux comportements innovants et aux innovations est important pour que la personne ait un bien-être psychologique élevé au travail (Litchfield, Ford, & Gentry, 2015).

Ces résultats sont appuyés par plusieurs théories. Premièrement, les théories du changement organisationnel planifié, qui ont beaucoup évolué à travers le temps. Cette évolution est exposée dans le livre de Demers (2007), *Organizational Change Theories: A Synthesis*. Dans les deux premières sections du livre, on observe que les changements s'opèrent dans un mouvement descendant (*top-down*), de la haute direction vers le personnel. Par la suite, dans la dernière section du livre, qui présente des théories plus récentes, les changements organisationnels proviennent de tous les membres de l'organisation, sans égard à leur titre et leur poste. Cela démontre bien la diminution de l'importance accordée aux supérieurs et l'importance plus grande accordée aux autres membres de l'organisation dans les nouvelles théories. En effet, le processus de changement a été redistribué à travers les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. Deuxièmement, le leadership a évolué dans les organisations. Les organisations prônent une plus grande égalité entre les supérieurs et les subordonnés et une reconnaissance de l'expertise et des compétences des employés. Avec des employés de plus en plus éduqués, les supérieurs doivent s'adapter. Par exemple, le style de

leadership coopératif permet d'être attentif au bien-être et à l'harmonie des équipes (Barel, Dumas, Frémeaux, 2017). L'objectif aujourd'hui est de permettre à l'employé de développer son plein potentiel en lui donnant l'autonomie nécessaire et d'aller chercher l'apport optimal qu'il peut amener à ses collègues et à l'organisation. Troisièmement, la théorie de l'échange social de Blau (1964) — qui stipule qu'un équilibre doit être conservé entre ce qui est donné et ce qui est reçu — et la théorie de la réciprocité — qui affirme que les comportements présents d'un individu, envers un autre, sont dictés par les comportements passés de ce dernier — appuient les hypothèses deux et trois. En effet, un employé contribuant à l'organisation par ses comportements innovants fera en sorte que le supérieur souhaitera rétablir l'équilibre dans la relation. Par conséquent, le supérieur pourrait féliciter l'employé et reconnaître son apport, ce qui permettra à l'employé d'avoir une bonne relation avec son supérieur et d'avoir un bien-être psychologique au travail plus grand.

Finalement, puisqu'il s'agit d'une médiation partielle, il est proposé de s'intéresser à l'avenir à d'autres variables médiatrices qui pourraient expliquer plus précisément la relation entre les comportements innovants et le bien-être psychologique. Ces autres variables pourraient être la relation avec les collègues, la culture organisationnelle, le droit à l'erreur et l'ouverture au changement. Puisque les comportements innovants revêtent un aspect social très important, tout comme le bien-être psychologique, il est proposé qu'ils soient influencés par les relations interpersonnelles. C'est pourquoi il est proposé que des variables étant liées aux relations puissent expliquer ce lien.



**Rôle modérateur des objectifs interpersonnels.** Les objectifs interpersonnels de compassion et d'image de soi ne modèrent pas le lien entre les comportements innovants et la relation supérieur-subordonné. Toutefois, l'étude appuie que l'objectif de compassion est lié directement à la qualité de la relation supérieur-subordonné. Quant à eux, les objectifs d'image de soi élevés n'ont pas été liés significativement à la relation supérieur-subordonné.

Ces résultats portent à croire qu'il n'est pas nécessairement mal perçu de poser des actions pour soi. En effet, l'étude a été réalisée dans une société individualiste (Hofstede, Jonker & Verwaart, 2012). Dans ce type de société, le fait de réaliser des actions pour ses propres besoins peut être bien perçu (Taras, Kirkman, & Steel, 2010). En effet, la société canadienne étant plus individualiste que collectiviste, il n'est pas nécessairement mal vu de réaliser des actions pour soi. Les sociétés individualistes sont reconnues comme des sociétés dans lesquelles chacun travaille pour soi et chacun est responsable de lui-même. Cela pourrait expliquer pourquoi les objectifs d'image de soi n'influencent pas nécessairement négativement la relation avec le supérieur immédiat. De plus, la culture organisationnelle peut certainement avoir une grande influence sur les comportements attendus des employés. Il est proposé que les supérieurs sont souvent plus axés sur les résultats des employés que sur la manière dont ils y arrivent ou la raison pour laquelle ils y arrivent. Les autres employés, pour leur part, pourraient être plus influencés par la raison pour laquelle leurs collègues manifestent des comportements innovants.

Comme apport théorique, bien que les liens des objectifs interpersonnels restent à étudier plus en profondeur dans les prochaines études, cette recherche est dans les premières, sinon la première, à s'intéresser aux objectifs interpersonnels dans le milieu de travail. Il s'agit d'une nouvelle théorie qui reste à développer et à étudier dans différents contextes, pour savoir comment elle influence les relations et quelles sont ses retombées. De plus, il serait pertinent que les chercheurs étudient et testent des variables qui pourraient influencer la relation entre les comportements innovants et la relation supérieur-subordonné dans les organisations. Ces nouveaux résultats pourraient faciliter la création de balises dans la réalisation de comportements innovants pour préserver la relation supérieur-subordonné.

### Implications pratiques

Cette étude a permis de constater que les comportements innovants des employés sont favorables aux organisations. En effet, les comportements innovants permettent un plus grand bien-être des employés en plus de permettre aux organisations de rester à jour dans les meilleures pratiques et de constamment s'améliorer. Dans les politiques et les programmes mis en place dans les organisations, il serait intéressant d'inclure des éléments tels qu'une ouverture aux idées des employés et une possibilité de libérer du temps de travail pour que les employés puissent réfléchir à des améliorations des façons de faire et mettre en place de nouvelles idées. Une culture d'innovation et d'intrapreneuriat serait alors favorisée et encouragerait les employés à développer et à mettre en place plus de comportements innovants, ce qui contribuerait à leur bien-être psychologique. Par

ailleurs, l'instauration d'une culture apprenante, une culture dans laquelle les employés ont le droit à l'erreur et peuvent essayer de nouvelles choses les encouragera à adopter plus de comportements innovants (Gagnon et al., 2015).

Sur le plan de la pratique, les résultats de cette étude indiquent que les supérieurs gagneraient à laisser une plus grande latitude aux employés pour qu'ils développent des comportements innovants, car ceux-ci peuvent avoir des conséquences positives. Les employés sont souvent les mieux placés pour savoir ce qui peut être modifié ou mis en place dans l'organisation afin d'améliorer les processus, puisqu'ils sont ceux qui connaissent le mieux les façons de faire. Les organisations pourraient aménager des périodes consacrées à l'innovation et au développement de nouvelles idées (Filippini et al., 2012). Elles pourraient aussi mettre à la disposition des employés une salle réservée à l'innovation où les membres de différentes équipes pourraient se retrouver pour échanger. Les nouvelles idées mises en place pourraient aussi être soulignées ou récompensées financièrement. Le supérieur immédiat pourrait aussi soutenir activement l'innovation en offrant du temps à l'équipe pour générer de nouvelles idées et en accompagnant les employés dans les deux phases subséquentes de l'innovation, soit la promotion et la réalisation de nouvelles idées. Des formations sur l'innovation et les nouveautés dans leur domaine permettraient aux employés de rester à jour et de se perfectionner. L'ouverture du supérieur et sa relation saine avec l'employé permettront à ce dernier d'avoir un bien-être psychologique lorsqu'il adopte des comportements innovants. De plus, percevoir les erreurs comme des occasions d'amélioration permettra aux employés de s'améliorer. En

général, une relation de qualité entre supérieur et subordonné sera caractérisée par une bonne communication, de la loyauté, du respect, de la maîtrise dans son travail, des affects positifs (Abu Bakar, Mustaffa, & Mohamad, 2009) et de la confiance, tout cela de manière réciproque (Neves & Caetano, 2006). Une relation réciproque de qualité est présente lorsque les attentes sont satisfaites de part et d'autre (Graen & Uhl-Bien, 1995). Le supérieur et les employés gagnent donc à poser des questions et à s'informer sur les attentes de part et d'autre pour pouvoir les négocier ou y répondre et par le fait même développer une meilleure relation. Les supérieurs pourraient aussi encourager les employés qui ont des comportements innovants favorisant le bien-être du personnel. En effet, les innovations ne sont pas toujours positives pour les employés, et les supérieurs gagnent à encourager les idées et les projets innovants qui prennent en compte le bien-être des employés. La mise en place d'une procédure simple et claire pour accueillir et évaluer les idées innovantes des employés pourrait être créée et diffusée dans l'organisation. Cela pourrait démontrer aux employés la bonne volonté des supérieurs à bien recevoir et prendre en compte les idées innovantes. Les supérieurs peuvent aussi structurer des activités de développement de la pratique, tels que des *kaizen weeks*, des communautés de pratique et des groupes de développement de la pratique (Filippini et al.; Harvey, 2010).

Lors de l'embauche, les supérieurs pourraient rechercher des employés ayant une ouverture marquée au changement et une aptitude pour l'innovation. Il serait pertinent de sélectionner des candidats qui ont à cœur le bien-être de leurs collègues et de leur supérieur. Finalement, les comportements innovants des employés ont comme cause

première la motivation intrinsèque des individus (Wu et al., 2016). En sachant cela, les organisations pourraient s'attarder à engager des candidats ayant un intérêt marqué pour l'innovation et le développement de nouvelles idées. Lors du processus d'embauche, des questionnaires, entrevues ou tests peuvent permettre de sélectionner des candidats portés vers les comportements innovants.

Des consultants ou des spécialistes des ressources humaines peuvent contribuer à développer les comportements innovants des employés. Ils peuvent réaliser pour certains processus cruciaux de l'organisations des interventions selon la méthode du kaizen. Cela permet de cibler des problématiques processuelles et d'identifier des priorités sur lesquelles travailler. Ils peuvent également créer des concours d'innovation auprès des employés pour aller chercher leurs idées d'amélioration. Dans ce second processus, les meilleures idées seraient par la suite récompensées par l'octroi aux récipiendaires des ressources pour les mettre en application. Une troisième avenue d'intervention est présente lors de l'embauche; les supérieurs pourraient alors rechercher des employés ayant une ouverture marquée au changement et une aptitude pour l'innovation. Il serait aussi pertinent de favoriser la sélection de candidats qui ont à cœur le bien-être de leurs collègues et de leur supérieur. Finalement, les comportements innovants des employés ont comme cause première la motivation intrinsèque des individus (Wu et al., 2016). En sachant cela, les organisations pourraient s'attarder à engager des candidats ayant un intérêt marqué pour l'innovation et le développement de nouvelles idées. Lors du processus d'embauche, des questionnaires, entrevues ou tests peuvent permettre de

sélectionner des candidats portés vers les comportements innovants via un haut niveau de motivation.

Pour leur part, les employés pourraient faire part de leurs besoins à leur supérieur. Ainsi, il connaîtra mieux les employés et pourra s'assurer un arrimage entre leurs besoins et leur emploi pour développer une bonne relation avec eux. De plus, les employés gagneraient à rester à jour dans leur domaine. Leurs connaissances leur assureront une plus-value importante pour l'organisation dans laquelle ils travaillent, puisqu'ils pourront plus facilement avoir des comportements innovants. Les employés gagneraient aussi à poser des questions pour comprendre les orientations de l'organisation et être en cohérence avec ces dernières. Ainsi, les employés travailleraient dans le même sens que l'organisation et comprendraient mieux les demandes de leur supérieur. Un employé proactif, qui propose des solutions aux problèmes rencontrés, a davantage de chances d'être apprécié de son supérieur et d'être à l'aise dans son travail, puisque les irritants seront réglés au fur et à mesure par ses solutions. Des employés empathiques et ouverts à leurs collègues seront aussi plus enclins à avoir une relation positive avec leur supérieur. Il est donc proposé aux employés de considérer les autres dans les actions qu'ils posent.

#### Avenues de recherche

Il reste plusieurs questions qui gagneraient à être examinées dans de futures recherches. Voici quelques propositions d'étude susceptibles de pousser plus loin les connaissances sur les variables à l'étude.

Des études ont démontré que les comportements innovants étaient influencés par des éléments situationnels et individuels. L'étude actuelle s'intéresse aux éléments individuels. Une première recherche pourrait porter sur les caractéristiques de la culture organisationnelle qui facilitent les comportements innovants chez les employés. Pour soutenir cette position, la théorie de la culture organisationnelle de Burke-Litwin (Burke & Litwin, 1992) serait indiquée. Ce modèle permettrait d'évaluer une organisation sur plusieurs éléments tels que les pratiques de gestion, la motivation, la culture, le climat, le leadership, l'environnement externe et la performance individuelle et organisationnelle. La question de recherche pourrait être : quelles sont les caractéristiques organisationnelles favorisant les comportements innovants des employés? Il s'agirait d'une étude avec un devis mixte réalisée auprès d'entreprises variées. La première étape serait de sonder les employés des organisations participantes à l'étude à l'aide d'un questionnaire permettant de mesurer leur niveau d'aisance à présenter des comportements innovants au sein de leur organisation. Par la suite, il resterait à réaliser une analyse de l'organisation selon les critères de Burke et Litwin. Pour réaliser cette étude, il serait intéressant de sonder un minimum de 30 entreprises variées et un nombre significatif d'employés par organisation. Cette étude permettrait, en croisant les données recueillies, d'analyser les entreprises dans lesquelles les employés semblent adopter plus facilement des comportements innovants. Par la suite, les gestionnaires pourraient voir à intégrer dans leur organisation les caractéristiques des entreprises innovantes pour que la leur favorise davantage l'innovation de la part des employés.

Une deuxième recherche intéressante consisterait à pousser la question de l'étude actuelle et chercher à déterminer de quelle façon s'influencent les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail. Cette recherche expérimentale serait pertinente, puisque dans la littérature, le lien n'est pas clair entre ces deux variables. L'hypothèse serait donc : les employés ayant des comportements innovants au travail ont un bien-être psychologique au travail plus élevé que ceux ayant moins de comportements innovants au travail. Une étude longitudinale devrait être réalisée pour permettre cette recherche. Les participants provenant d'entreprises similaires seraient séparés selon trois catégories distinctes. La première catégorie réunirait les employés qui sont encouragés à avoir des comportements innovants et à mettre en place des innovations dans leur travail. Pour encourager les employés à générer et mettre en place des idées, l'entreprise pourrait lancer un concours d'innovation à l'interne. La deuxième catégorie serait un groupe contrôle qui aurait aussi un concours interne, mais non lié à l'innovation. L'idée qui motive la formation de ce groupe est de lui donner la même attention qu'au premier groupe pour contrôler cette variable pouvant influencer le bien-être psychologique au travail. La troisième catégorie serait le groupe témoin sans manipulation. La mesure de bien-être psychologique au travail serait effectuée à trois reprises, soit au début du processus, à la fin et trois mois plus tard, pour déterminer si les innovations peuvent avoir des retombées à long terme pour le bien-être des employés. Des entrevues semi-structurées seraient aussi réalisées au début et à la fin du processus pour évaluer l'influence des comportements innovants sur le bien-être psychologique des employés. Cette recherche permettrait d'étudier si ces variables s'influencent et se renforcent les unes les autres. Des auteurs ont



déjà amené l'idée de boucles de progression pour parler de la créativité et de la motivation intrinsèque à innover qui seraient sujettes à l'influence d'un événement externe (Amabile & Pratt, 2016). Cette idée de boucles de progression pourrait s'appliquer aux comportements innovants et au bien-être psychologique au travail. Elle pourrait illustrer que les deux variables s'influencent dans une spirale ascendante ou descendante. Par exemple, un comportement innovant au travail qui contribue au bien-être psychologique encouragerait l'employé à avoir d'autres comportements innovants. Cette étude permettrait d'apporter une pierre importante à l'édifice des connaissances entourant le lien entre les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail.

Les objectifs de compassion et d'image de soi sont des concepts récents qui n'ont pas été énormément étudiés. Des études supplémentaires seraient nécessaires pour mieux développer la théorie derrière ces variables et leur influence dans différents contextes. Une troisième recherche pourrait être une étude qualitative descriptive qui permettrait de répondre à cette question de recherche : comment les objectifs interpersonnels de compassion et d'image de soi des subordonnés influencent-ils la gestion des supérieurs? Pour réaliser cette étude, on présenterait à des supérieurs de diverses organisations, lors d'entrevues individuelles, des mises en situation montrant des employés ayant différents objectifs interpersonnels. Les supérieurs seraient ensuite invités à réagir à chacune de ces situations pour dire de quelle façon et pour quelle raison elle influencerait leur relation avec un employé qui manifeste ces comportements. Cette étude permettrait de déterminer

plus clairement l'impact et l'influence des objectifs interpersonnels sur la relation des subordonnés avec leur supérieur et surtout d'établir les raisons de cette influence.

#### Limites de l'étude

Les résultats de la présente étude doivent être interprétés avec prudence, car elle comporte certaines limites.

Premièrement, cette recherche a été réalisée à l'aide de questionnaires autorapportés auprès d'un échantillon non représentatif de la population générale. L'utilisation de questionnaires autorapportés est souvent associée à la présence d'un biais de variance commune (Podsakoff et al., 2012). En effet, à chacun des questionnaires, les répondants seraient portés à répondre pour que leurs réponses soient cohérentes entre les questionnaires mesurés. Avoir deux temps de mesure permet de pallier en partie ce biais. Pour ce qui est de l'échantillon, il aurait été intéressant d'avoir plus de répondants pour pouvoir analyser les résultats selon les différents groupes de répondants, car dans cette recherche, des groupes d'employés ressortaient comme plus nombreux, par exemple dans le milieu de la santé.

Deuxièmement, le fait que le questionnaire ait été passé dans des entreprises qui ne représentent pas de manière juste l'ensemble des travailleurs exige de considérer ces résultats avec prudence. Par exemple, 33,5 % des participants proviennent du milieu de la santé, ce qui peut influencer les résultats compte tenu des changements importants qui ont

eu lieu dans ce milieu quelque temps avant la passation des questionnaires. Il aurait été préférable d'élargir l'étude à certains types d'emplois et de réaliser une passation auprès de chaque public cible de façon proportionnelle.

Troisièmement, une étude quantitative comme celle-ci gagnerait à se voir adjoindre un devis mixte ou une section qualitative. Dans cette étude, il n'était pas prévu d'échanger avec les participants pour comprendre leurs réponses et pour les interroger sur les liens qu'ils perçoivent entre les variables. En effet, échanger avec les participants apporte une nuance à leurs propos et permet une plus grande richesse de contenu. Il aurait été intéressant dans le cadre de cette étude de questionner des employés reconnus pour leurs comportements innovants et pour leur bien-être psychologique. En leur parlant, il aurait été possible de voir l'influence de ces variables sur leur vie et la relation qu'ils perçoivent entre ces deux variables selon leur vécu. Une étude qualitative aurait permis la découverte de certaines répétitions, ce qui aurait pu mener à une meilleure compréhension de la relation entre les variables à l'étude. De plus, des questionnaires comprenant plusieurs variables peuvent engendrer le biais de variance commune. Plusieurs passations, à des moments différents, peuvent donner une meilleure idée des résultats aux questionnaires.

Quatrièmement, cette étude est une étude quantitative corrélationnelle. Il est impossible d'établir un lien de causalité entre les données recueillies, puisqu'aucune manipulation ou expérimentation n'a été réalisée. Pour pouvoir poser un lien de causalité,

une action doit être réalisée par le chercheur pour mesurer une évolution à la suite de l'action posée.

Finally, the questionnaire used to measure interpersonal objectives was general. Given that interpersonal objectives vary over time and according to the individuals with whom they interact, it would have been more representative if the participants responded to this questionnaire in relation to the relationship they have with their superior.

## **Conclusion**

Cette étude comporte plusieurs forces qui lui permettent d'apporter une contribution intéressante aux études sur les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail. Tout d'abord, c'est la première fois que les variables des comportements innovants au travail et du bien-être psychologique au travail sont mesurées ensemble dans cette direction. De plus, les résultats de cette étude offrent une certaine consistance interne, puisqu'ils ont été recueillis dans le cadre d'une étude réalisée en deux temps de mesure. La variable indépendante et les variables modératrices ont été mesurées lors du premier temps de mesure, tandis que les variables médiatrices et dépendantes ont été mesurées lors du deuxième temps de mesure. Cela permet d'inférer avec une plus grande confiance la direction des liens entre les variables mesurées.

Ensuite, contrairement à plusieurs études dont les répondants sont des étudiants universitaires qui remplissent des questionnaires, les participants à cette étude proviennent du milieu du travail. En effet, des employés provenant d'organisations de domaines variés ont été recrutés et ont accepté de participer à cette étude. Cela permet aux résultats d'être plus facilement transférables dans divers milieux de travail.

De plus, cette recherche met en relation des variables qui n'avaient pas été mesurées ensemble dans les études précédentes sur le sujet. Elle permet de présenter une explication partielle des variables qui influencent la relation entre les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail.

Finalement, cette recherche utilise des variables pertinentes pour faire progresser la compréhension des retombées des comportements innovants. Les théories et les mesures utilisées sont cohérentes avec la société actuelle. Par exemple, la relation supérieur-subordonné est étudiée selon la théorie de Elle ouvre de nouvelles voies pour expliquer les liens entre des variables importantes pour le bon fonctionnement et la prospérité des organisations.

Avec les changements majeurs dans l'organisation du travail et les nouvelles générations entrant sur le marché du travail, des changements importants sont aussi à prévoir dans les façons de gérer les organisations et les relations avec les employés. Le simple fait de nommer cette relation « supérieur-subordonné » dénote une hiérarchie importante dans la relation, qui n'est plus aussi présente et centrale aujourd'hui dans les organisations. Certains employés pourraient trouver réducteur de se faire appeler des subordonnés. Des chercheurs ont déjà modifié la façon de nommer cette relation. En effet, des recherches récentes utilisent les termes « superviseur-employé » (Chen et al., 2016), « superviseur-supervisé » (Ghorzi, 2017) ou encore « gestionnaire-employé ».

Avec la mondialisation, il sera pertinent de s'intéresser à la manière dont sont perçus ou encouragés les innovations et les styles de gestion dans les autres cultures. Les différentes cultures gagneraient à s'inspirer les unes des autres dans leurs façons de faire. De plus, mettre en place une organisation multiculturelle permettrait de stimuler grandement les nouvelles idées.

Finalement, les recherches entourant les variables qui influencent les comportements innovants et le bien-être psychologique au travail n'en sont qu'à leurs débuts. Il sera pertinent dans le futur de s'intéresser aux facteurs influençant ces variables et leurs relations, puisque le bien-être des employés et l'innovation dans les organisations sont deux variables qui contribuent grandement à la prospérité à long terme des organisations dans le contexte de compétitivité et de mondialisation.



## Références

- Abu Bakar, H., Mustaffa, C. S., & Mohamad, B. (2009). LMX quality, supervisory communication and team-oriented commitment: A multilevel analysis approach. *Emerald Group Publishing*, *14*(1), 11-33. <https://doi.org/10.1108/13563280910931054>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, *39*(5), 1154-1184. <https://doi.org/10.5465/256995>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, *36*, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, *40*(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177%2F0149206314527128>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(3), 193-203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L.-Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, *92*(1), 191-201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.191>

- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.07.009>
- Baraldi, R., Joubert, K., & Bordeleau, M. (2015). *Portrait statistique de la santé mentale des Québécois, résultats de l'Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes - Santé mentale 2012*. Institut de la statistique du Québec.
- Barel, Y., Dumas, M., & Frémeaux, S. (2017). Styles de management, climat social et climat éthique : une approche contextuelle. *Revue de gestion des ressources humaines*, 105(3), 19-37.
- Barr, P. S., Stimpert, J. L., & Huff, A. S. (1992). Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 13, 15-36. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131004>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bégin, D., & Landry, M. (2016). *Gestion de la présence au travail, assurance salaire*. Gouvernement du Québec.
- Berndt, E. R., Bir, A., Busch, S. H., Frank, R. G., & Normand, S.-L. T. (2002). The medical treatment of depression, 1991-1996: Productive inefficiency, expected outcome variations, and price indexes. *Journal of Health Economics*, 21(3), 373-396. [https://doi.org/10.1016/S0167-6296\(01\)00132-1](https://doi.org/10.1016/S0167-6296(01)00132-1)
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader-member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 979-1003. <https://doi.org/10.1002/job.443>
- Bibbo, D., Michelich, J., Sprehe, E., & Lee, Y. E. (2012). Employing Wiki for knowledge management as a collaborative information repository: An NBC universal case. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 2(1), 17-28. <https://doi.org/10.1057/jittc.2012.1>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. London, R.-U. : Transaction.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>

- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545. <https://doi.org/10.1177%2F014920639201800306>
- Burns, J. Z., & Otte, F. L. (1999). Implications of leader-member exchange theory and research for human resource development research. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 225-248. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920100304>
- Burroughs, J. E., & Mick, D. G. (2004). Exploring antecedents and consequences of consumer creativity in a problem-solving context. *Journal of Consumer Research*, 31(2), 402-411. <https://doi.org/10.1086/422118>
- Canevello, A., & Crocker, J. (2015). How self-image and compassionate goals shape intrapsychic experiences. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(11), 620-629. <https://doi.org/10.1111/spc3.12206>
- Canevello, A., Granillo, M. T., & Crocker, J. (2013). Predicting change in relationship insecurity: The roles of compassionate and self-image goals. *Personal Relationships*, 20(4), 587-618. <https://doi.org/10.1111/perc.12002>
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01313.x>
- Chau, K.-Y., Zhu, Y.-L., Shen, H.-W., & Huang, S.-Z. (2018). A study on creative personality and innovation behavior-well-being as the mediator. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 21(2), 253-264. <https://doi.org/10.1080/09720502.2017.1420556>
- Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2016). When does supervisor support encourage innovative behavior? Opposite moderating effects of general self-efficacy and internal locus of control: Supervisor support and innovative behavior. *Personnel Psychology*, 69(1), 123-158. <https://doi.org/10.1111/peps.12104>
- Clarke, P. J., Marshall, V. W., Ryff, C. D., & Rosenthal, C. J. (2000). Well-being in Canadian seniors: Findings from the Canadian study of health and aging. *Canadian Journal on Aging / La Revue canadienne du vieillissement*, 19(2), 139-159. <https://doi.org/10.1017/S0714980800013982>
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>

- Commission de la santé mentale du Canada. (2019). Santé mentale en milieu de travail. Récupéré de : <https://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/what-we-do/sante-mentale-en-milieu-de-travail>
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34(4), 827-847. <https://doi.org/10.5465/256391>
- Crocker, J., & Canevello, A. (2008). Creating and undermining social support in communal relationships: The role of compassionate and self-image goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(3), 555. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.95.3.555>
- Crocker, J., & Canevello, A. (2012). Consequences of self-image and compassionate goals. Dans P. Devine et A. Plant (dir.), *Advances in experimental social psychology*, (vol. 45, p. 229-277). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-394286-9.00005-6>
- Crocker, J., Olivier, M.-A., & Nuer, N. (2009). Self-image goals and compassionate goals: Costs and benefits. *Self and Identity: The Journal of the International Society for Self and Identity*, 8(2-3), 251-269. <https://doi.org/10.1080/15298860802505160>
- Cutler, D. M., & McClellan, M. (2001). Is technological change in medicine worth it? *Health Affairs (Project Hope)*, 20(5), 11-29. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.20.5.11>
- Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184-200. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90012-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90012-3)
- Dansereau Jr., F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1), 46-78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115. <https://doi.org/10.1037/h0030644>

- Decoster, S., Camps, J., & Stouten, J. (2014). The mediating role of LMX between abusive supervision and work behaviors: A replication and extension. *American Journal of Business (Emerald Group Publishing Limited)*, 29(1), 61-75. <https://doi.org/10.1108/AJB-06-2013-0038>
- Dejoux, C., & Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. *Management & Avenir*, 43(3), 227. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0227>
- Demers, C. (2007). *Organizational change theories: A synthesis*. Los Angeles, CA : Sage.
- Deschamps, K. (2000). Modèle d'intervention en psychologie des relations humaines et diversité culturelle, *Interactions*, 4(1), 137-158.
- Descôteaux, J., & Brault-Labbé, A. (2011). *Motivation et émotion : fonctionnement individuel et interpersonnel*. Anjou, Québec : Éditions CEC.
- Devriese, M. (1989). Approche sociologique de la génération. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 22(1), 11-16. <https://doi.org/10.3406/xxs.1989.2123>
- Diener, E., Wirtz, D., Biswas-Diener, R., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., & Oishi, S. (2009). New measures of well-being. Dans E. Diener (dir.), *Assessing well-being: The collected works of Ed Diener*, (vol. 39, p. 247-266). New York, NY : Springer Science.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143-156.
- Dolan, P., & Metcalfe, R. (2012). The relationship between innovation and subjective wellbeing. *Research Policy*, 41(8), 1489-1498. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.04.001>
- Drucker, P. F. (2006). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles* (Reprint). New York, NY : HarperBusiness.
- Dufwenberg, M., & Kirchsteiger, G. (2004). A theory of sequential reciprocity. *Games and Economic Behavior*, 47(2), 268-298. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2003.06.003>
- Dupuis, J.-P. (2002). La gestion québécoise à la lumière des études comparatives. *Recherches sociographiques*, 43(1), 183-205. <https://doi.org/10.7202/009451ar>

- Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12(1), 76-90. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306483>
- Eisenkraft, N., & Elfenbein, H. A. (2010). The way you make me feel: Evidence for individual differences in affective presence. *Psychological Science*, 21(4), 505-510. <https://doi.org/10.1177%2F0956797610364117>
- Epitropaki, O., & Martin, R. (1999). The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(2), 237-240. <https://doi.org/10.1348/096317999166635>
- Falk, A., & Fischbacher, U. (2006). A theory of reciprocity. *Games and Economic Behavior*, 54(2), 293-315. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2005.03.001>
- Fehr, E., Gächter, S., & Kirchsteiger, G. (1997). Reciprocity as a contract enforcement device: Experimental evidence. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 65(4), 833-860. <https://doi.org/10.2307/2171941>
- Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11(6), 611-629. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.6.611.12529>
- Filippini, R., Güttel, W. H., & Nosella, A. (2012). Ambidexterity and the evolution of knowledge management initiatives. *Journal of Business Research*, 65(3), 317-324. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.04.003>
- Fitzsimons, G. M., & Bargh, J. A. (2003). Thinking of you: Nonconscious pursuit of interpersonal goals associated with relationship partners. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 148.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7(2), 117-134. <https://doi.org/10.1177/017084068600700203>
- Gagnon, M.-P., Payne-Gagnon, J., Fortin, J.-P., Paré, G., Côté, J., & Courcy, F. (2015). A learning organization in the service of knowledge management among nurses: A case study. *International Journal of Information Management*, 35(5), 636-642. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.05.001>

- Galbraith, J. R. (1982). Designing the innovating organization. *Organizational Dynamics*, 10(3), 5-25. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90033-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90033-X)
- Gallivan, M. J. (2003). The influence of software developers' creative style on their attitudes to and assimilation of a software process innovation. *Information & Management*, 40(5), 443-465. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(02\)00039-3](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(02)00039-3)
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 687-697. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.687>
- Ghorzi, A. (2017). *L'engagement affectif mutuel dans la relation superviseur-supervisé et ses conséquences sur la performance au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation* (mémoire, Université du Québec à Montréal, Canada).
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266. <https://doi.org/10.1080/02678370412331317499>
- Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670890>
- Gonzalez, M. F. (2017). *Impact of leader-member exchange on innovative behavior in the food industry* (thèse de doctorat, Grand Canyon University, Phoenix, Arizona).
- Goodwin, V. L., Bowler, W. M., & Whittington, J. L. (2009). A social network perspective on LMX relationships: Accounting for the instrumental value of leader and follower networks. *Journal of Management*, 35(4), 954-980. <https://doi.org/10.1177/0149206308321555>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Gouvernement du Canada. (2016). *État de santé des Canadiens 2016, rapport de l'administrateur en chef de la santé publique*. Gouvernement du Canada.
- Gouvernement du Québec. (2017). *Portrait statistique de la santé des personnes au travail 2015-2016*. Direction de la santé des personnes au travail.
- Gouvernement du Québec. (2018a). *Le travail et la santé mentale*. Récupéré de : <https://www.quebec.ca/sante/conseils-et-prevention/sante-mentale/le-travail-et-la-sante-mentale/>



- Gouvernement du Québec. (2018b). *Statistiques de santé et de bien-être selon le sexe - Régions du Québec, Niveau élevé de détresse psychologique*. Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graves, L. M., & Luciano, M. M. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motivation and Emotion*, 37(3), 518-536. <https://doi.org/10.1007/s11031-012-9336-z>
- Gu, Q., Tang, T., & Jiang, W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 513-529. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1967-9>
- Gukdo, B., Dai, Y., Lee, S., & Kang, S. (2017). Leader trust, competence, LMX, and member performance: A moderated mediation framework. *Psychological Reports*, 120(6), 1137-1159. <https://doi.org/10.1177/0033294117716465>
- Harvey, J.-F. (2010). Comment favoriser le partage des connaissances? Le cas des communautés de pratique pilotées. *Gestion*, 35(4), 73-80. <https://doi.org/10.3917/riges.354.0073>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY : Guilford.
- Heidrich, S. M., & Ryff, C. D. (1993). The role of social comparisons processes in the psychological adaptation of elderly adults. *Journal of Gerontology*, 48(3), 127-136. <https://doi.org/10.1093/geronj/48.3.P127>
- Hill, R. T., Morganson, V. J., Matthews, R. A., & Atkinson, T. P. (2016). LMX, breach perceptions, work-family conflict, and well-being: A mediational model. *Journal of Psychology*, 150(1), 132-149. <https://doi.org/10.1080/00223980.2015.1014307>
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Zhou, J., Quintane, E., & Zhu, C. (2015). Heard it through the grapevine: Indirect networks and employee creativity. *The Journal of Applied Psychology*, 100(2), 567-574. <https://doi.org/10.1037/a0038333>
- Hoegl, M., & Proserpio, L. (2004). Team member proximity and teamwork in innovative projects. *Research Policy*, 33(8), 1153-1165. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.06.005>

- Hofstede, G. J., Jonker C. M. & Verwaart, T. (2012). Cultural differentiation of negotiating agents. *Group Decision and Negotiation*, 21(1), 79-98. <https://doi.org/10.1007/s10726-010-9190-x>
- Honkaniemi, L., Lehtonen, M. H., & Hasu, M. (2015). Well-being and innovativeness: Motivational trigger points for mutual enhancement. *European Journal of Training and Development*, 39(5), 393-408. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2014-0078>
- Howe, N., & Strauss, W. (1992). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York, NY : HarperCollins.
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145. <https://doi.org/10.1037/a0015978>
- Ikiz, F. E., & Asici, E. (2017). The relationship between individual innovativeness and psychological well-being: The example of Turkish counselor trainees. *International Journal of Progressive Education*, 13(1), 52-63.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41. <https://doi.org/10.5465/256350>
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122-1131. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1122>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Keyes, C. L. M., & Ryff, C. D. (1998). Generativity in adult lives: Social structural contours and quality of life consequences. Dans D. P. McAdams et E. de St. Aubin (dir.), *Generativity and adult development: How and why we care for the next generation* (p. 227-263). Washington, DC : American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10288-007>

- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022. <https://doi.org/10.1037%2F0022-3514.82.6.1007>
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x>
- Lanciano, T., & Zammuner, V. L. (2014). Individual differences in work-related well-being: The role of attachment style. *Europe's Journal of Psychology*, 10(4), 694-711. <https://doi.org/10.5964/ejop.v10i4.814>
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1090-1109. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533207>
- Lichtenberg, F. R. (2004). *The expanding pharmaceutical arsenal in the war on cancer*. New York, NY : Columbia University.
- Litchfield, R. C., Ford, C. M., & Gentry, R. J. (2015). Linking individual creativity to organizational innovation. *Journal of Creative Behavior*, 49(4), 279-294. <https://doi.org/10.1002/jocb.65>
- Marmot, M., Ryff, C. D., Bumpass, L. L., Shipley, M., & Marks, N. F. (1997). Social inequalities in health: Next questions and converging evidence. *Social Science & Medicine*, 44(6), 901-910. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(96\)00194-3](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(96)00194-3)
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Meng, Y., Tan, J., & Li, J. (2017). Abusive supervision by academic supervisors and postgraduate research students' creativity: The mediating role of leader–member exchange and intrinsic motivation. *International Journal of Leadership in Education*, 20(5), 605-617. <https://doi.org/10.1080/13603124.2017.1304576>
- Montani, F., Courcy, F., & Vandenberghe, C. (2017). Innovating under stress: The role of commitment and leader-member exchange. *Journal of Business Research*, 77, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.024>
- Morin, E. M., & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. *Gestion*, 32(2), 31-36. <https://doi.org/10.3917/riges.322.0031>

- Neves, P., & Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control, *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364. <https://doi.org/10.1080/14697010601054008>
- Nifadkar, S., Tsui, A. S., & Ashforth, B. E. (2012). The way you make me feel and behave: Supervisor-triggered newcomer affect and approach-avoidance behavior. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1146-1168. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0133>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63-92. <https://doi.org/10.1287/isre.7.1.63>
- Pan, W., Sun, L.-Y., & Chow, I. H. S. (2012). Leader-member exchange and employee creativity: Test of a multilevel moderated mediation model. *Human Performance*, 25(5), 432-451. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721833>
- Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis. *Human Resource Management*, 51(5), 709-732. <https://doi.org/10.1002/hrm.21499>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Poulsen, K. M. (2013). Mentoring programmes: Learning opportunities for mentees, for mentors, for organisations and for society. *Industrial and Commercial Training*, 45(5), 255-263. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2013-0016>
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409. <https://doi.org/10.1177%2F0149206308316058>
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 55(1), 120. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1027>
- Rindfleisch, A., Malter, A. J., Ganesan, S., & Moorman, C. (2008). Cross-sectional versus longitudinal survey research: Concepts, findings, and guidelines. *Journal of Marketing Research*, 45(3), 261-279. <https://doi.org/10.1509%2Fjmk.45.3.261>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- Ryff, C. D., & Seltzer, M. M. (1996). *The parental experience in midlife*. Chicago, IL : University of Chicago Press.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1-28. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901_1)
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1996). Developing diverse leaders: A leader-member exchange approach. *Leadership Quarterly*, 7(2), 243-263. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90043-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90043-0)
- Schuh, S. C., Zhang, X., Morgeson, F. P., Tian, P., & van Dick, R. (2018). Are you really doing good things in your boss's eyes? Interactive effects of employee innovative work behavior and leader-member exchange on supervisory performance ratings: Supervisor perceptions of innovative work behavior. *Human Resource Management*, 57(1), 397-409. <https://doi.org/10.1002/hrm.21851>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Shih, H., & Susanto, E. (2011). Is innovative behavior really good for the firm? Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: Moderating roles of perceived distributive fairness. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 111-130. <https://doi.org/10.1108/10444061111126666>
- Simmons, B. L., Gooty, J., Nelson, D. L., & Little, L. M. (2009). Secure attachment: Implications for hope, trust, burnout, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 233-247. <https://doi.org/10.1002/job.585>
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of Management*, 39(3), 684-708. <https://doi.org/10.1177/0149206310394187>

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2006). *Using multivariate statistics* (5<sup>e</sup> éd.). Boston, MA : Pearson.
- Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). Examining the impact of *Culture's consequences*: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405-439. <https://doi.org/10.1037/a0018938>
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511-532. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00023-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00023-0)
- Vallerand, Robert J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : implications pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 30(4), 662-680. <https://doi.org/10.1037/h0079856>
- Van de Ven, A. H., Angle, H. L., & Poole, M. S. (dir.). (2000). *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. Oxford University Press.
- Volmer, J., Spurr, D., & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 456-465. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.005>
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (Eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality & Social Psychology*, 64(4), 678-691. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
- Wu, H., Sears, L. E., Coberley, C. R., & Pope, J. E. (2016). Overall well-being and supervisor ratings of employee performance, accountability, customer service, innovation, prosocial behavior, and self-development. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(1), 35-40. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000612>
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 531-543. <https://doi.org/10.1002/job.768>

- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>
- Zhang, D., Zhang, F., Lin, M., & Du, H. S. (2017). Knowledge sharing among innovative customers in a virtual innovation community: The roles of psychological capital, material reward and reciprocal relationship. *Online Information Review*, 41(5), 691-709. <https://doi.org/10.1108/OIR-08-2016-0226>

## **Appendice A**

Formulaire d'informations et de consentement



## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez cocher la case de consentement à la fin de ce document.

### Titre du projet

Concilier innovation et bien-être dans les organisations : La voie des objectifs compatissants

### Personnes responsables du projet

La direction de l'étude est assurée par François Courcy, professeur au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke et Francesco Montani, professeur à la Montpellier Business School. Par ailleurs, Mme Jade-Isis Lefebvre, doctorante en psychologie clinique, M. Frédéric Pinard, doctorant en psychologie organisationnelle et Mme Karel-Ann St-Martin, doctorante en psychologie organisationnelle participent également à ce projet de recherche et sont supervisés par les deux professeurs. Mme Véronique Dagenais-Desmarais, professeure à l'Université de Montréal sera également chercheuse collaboratrice dans cette étude.

Pour toute information supplémentaire ou tout problème relié au projet de recherche, vous pouvez rejoindre les responsables aux coordonnées suivantes :

Francesco Montani : Tél. : +33 4 67 10 26 92 p.66530

Courriel : [f.montani@montpellier-bs.com](mailto:f.montani@montpellier-bs.com)

François Courcy : Tél. : (819) 821-8000 p.62230

Courriel : [francois.courcy@usherbrooke.ca](mailto:francois.courcy@usherbrooke.ca)

### Objectif du projet

L'objectif de ce projet est d'évaluer les avantages des pratiques de compassion pour promouvoir un équilibre optimal entre l'innovation et le bien-être dans les organisations.

### Raison et nature de la participation

En tant que travailleur au sein d'une même organisation depuis au moins six mois, il vous est proposé de participer à cette étude.

Votre participation sera requise pour deux questionnaires, d'une vingtaine de minutes environ chacun. Les questionnaires vous seront fournis début décembre 2015, puis trois mois plus tard. Vous aurez à répondre à un questionnaire en ligne sur les comportements innovants, le bien-être, les relations au travail, la perception de votre rôle et la compassion.

### Droit de retrait sans préjudice de la participation

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision, ni à ne subir aucun préjudice de quelque nature que ce soit.

Pour ce faire, vous n'avez qu'à fermer la fenêtre de votre navigateur sans terminer le sondage. Les données entrées seront ainsi automatiquement effacées.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels. Par ailleurs, l'anonymat des réponses est garanti par le fait qu'aucun nom ni aucun renseignement permettant d'identifier les participants ne sont sollicités.

La compagnie Simple Sondage, responsable de l'acheminement des données via internet, utilise les plus hauts standards de sécurité virtuelle et n'a, à aucun moment, accès à celles-ci. Le détail des mesures de sécurité peut être consulté à l'adresse suivante, sous la rubrique OutSideSoft: <http://www.outsidesoft.com/Politique.html>

De plus, les données utilisées par les chercheurs, en plus d'être anonymes, seront protégées en tout temps. Les données en format électronique seront protégées par un mot de passe et le support de stockage électronique sera conservé sous clef. L'ensemble des données sera détruit après une période de cinq ans.

### Résultats de l'étude

Il est possible que les résultats ainsi que les données du projet de recherche soient publiés dans des revues scientifiques, partagés avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques ou réutilisés pour effectuer d'autres études. Toutefois, aucune information, publication ou communication scientifique ne renfermera quoi que ce soit qui puisse permettre de vous identifier. Un bref rapport contenant des conclusions préliminaires et des recommandations sur les résultats globaux de cette étude vous sera également fourni sur demande.

### Avantages pouvant découler de la participation

Votre participation à ce projet de recherche ne vous apportera aucun avantage direct. Cependant, votre participation permettra aux professionnels de la psychologie et aux gestionnaires de mieux connaître les facteurs et les conditions permettant de favoriser la compassion, l'innovation et le bien-être au travail. À cela s'ajoute le fait qu'elle contribuera à l'avancement des connaissances entourant la compassion et l'innovation.

### Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à l'étude ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps.

### Compensations financières

Aucune compensation financière ne vous sera remise pour votre participation.

### Référence professionnelle

En remplissant ce questionnaire, il pourrait arriver qu'une personne souhaite consulter un psychologue pour divers motifs. Si tel est votre cas, vous pouvez contacter la ligne de référence de l'Ordre des psychologues du Québec. Le numéro sans frais est le suivant : 1-800-363-2644.

### Confidentialité, partage, surveillance et publications

Afin de préserver votre identité et la confidentialité des informations recueillies, vous ne serez identifié(e) que par un code alphanumérique que vous serez amené(e) à créer lors de votre participation. Le code que vous allez créer a pour seul objectif de permettre aux chercheurs de relier les deux questionnaires que vous avez remplis. Ce code sera par ailleurs détruit lorsque vos données seront regroupées. Les données ainsi colligées seront conservées pour une durée maximale de cinq ans suivant la fin de la seconde phase de cueillette de données. Au terme de cette période, les données seront effacées de tout appareil de stockage informatique.

Le chercheur principal de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

### Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à M. Olivier Laverdière, Président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : 819-821-8000 poste 62644, ou au numéro sans frais de l'Université de Sherbrooke 1-800-267-8337 ou encore par courriel à: [cer\\_lsh@USherbrooke.ca](mailto:cer_lsh@USherbrooke.ca).

### Consentement libre et éclairé

Il vous sera demandé de confirmer votre consentement libre et éclairé à participer à ce projet de recherche en cochant le premier item du questionnaire sur internet.

Je déclare avoir lu et compris le formulaire de consentement associé à ce projet de recherche et j'en ai reçu un exemplaire attaché au courriel. Je comprends la nature et le

motif de ma participation au projet. Si vous êtes d'accord avec ces affirmations et désirez poursuivre, cochez la présente case.\*

Oui

Non

## **Appendice B**

Instruments de mesure

## Objectifs interpersonnels

Au cours des trois derniers mois, au travail, à quelle fréquence avez-vous voulu ou tenté de faire les actions décrites dans les énoncés suivants?

		<i>Jamais</i>	<i>Rarement</i>	<i>Parfois</i>	<i>Souvent</i>	<i>Toujours</i>		
		1	2	3	4	5		
<b>COG</b>	<b>1.</b>	Être solidaire des autres		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>COG</b>	<b>2.</b>	Éviter de tenir des propos blessants		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>COG</b>	<b>3.</b>	Éviter de faire quoi que ce soit susceptible de nuire à l'organisation		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>COG</b>	<b>4.</b>	Apporter une contribution		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>COG</b>	<b>5.</b>	Être constructif dans vos commentaires aux autres		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>COG</b>	<b>6.</b>	Éviter d'être égoïste ou centré sur soi		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>COG</b>	<b>7.</b>	Éviter de faire quoi que ce soit qui apporte peu d'aide aux autres		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SIG</b>	<b>8.</b>	Gagner le respect des autres		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SIG</b>	<b>9.</b>	Éviter que les autres profitent de vous		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SIG</b>	<b>10.</b>	Éviter de montrer vos faiblesses		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SIG</b>	<b>11.</b>	Éviter des actions qui nuiraient à votre place dans l'organisation		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SIG</b>	<b>12.</b>	Éviter d'être critiqué par les autres		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SIG</b>	<b>13.</b>	Éviter de paraître ignorant, incompétent ou peu intelligent		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COG : Objectif interpersonnel de compassion

SIG : Objectifs interpersonnels d'image de soi

## Comportements innovants au travail

Veillez indiquer à quelle fréquence, au cours des trois derniers mois, il vous est arrivé de mettre en place les comportements suivants au travail.

		<i>Jamais</i>	<i>Rarement</i>	<i>Parfois</i>	<i>Souvent</i>	<i>Toujours</i>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		<i>Au travail, au cours des deux derniers mois, il m'est arrivé de...</i>				
<b>IWB GEN</b>	<b>1.</b>	Développer de nouvelles idées pour régler les difficultés rencontrées				
<b>IWB PRO</b>	<b>2.</b>	Mobiliser le support des autres pour des idées innovantes				
<b>IWB IMP</b>	<b>3.</b>	Transformer les idées innovantes en applications utiles				
<b>IWB GEN</b>	<b>4.</b>	Chercher de nouveaux outils, méthodes ou techniques de travail				
<b>IWB PRO</b>	<b>5.</b>	Obtenir l'approbation des autres pour des idées innovantes				
<b>IWB IMP</b>	<b>6.</b>	Introduire systématiquement des idées innovantes en milieu de travail				
<b>IWB GEN</b>	<b>7.</b>	Produire des solutions originales afin de résoudre des problèmes				
<b>IWB PRO</b>	<b>8.</b>	Rendre les membres importants de l'organisation enthousiastes au sujet des idées innovantes				
<b>IWB IMP</b>	<b>9.</b>	Évaluer l'utilité des idées innovantes				

IWB : Comportements innovants au travail

GEN : Génération de nouvelles idées

PRO : Diffusion des nouvelles idées

IMP : Implantation des nouvelles idées

### Bien-être psychologique au travail

Vous trouverez ci-dessous huit affirmations avec lesquelles vous pouvez être plus ou moins en accord (ou en désaccord). À l'aide de l'échelle suivante, indiquez pour chacune des affirmations votre position (accord ou désaccord) en entourant la réponse qui exprime le mieux votre point de vue.

	<i>Pas d'accord</i>	<i>Un peu d'accord</i>	<i>Assez d'accord</i>	<i>Très d'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>
<i>Au travail...</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>WB 1.</b> Je mène une vie qui a un but et du sens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>WB 2.</b> Mes relations sociales me soutiennent et sont enrichissantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>WB 3.</b> Je suis impliqué(e) et intéressé(e) par mes activités quotidiennes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>WB 4.</b> Je contribue activement au bonheur et au bien-être des autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>WB 5.</b> Je suis compétent(e) et appliqué(e) dans les activités qui sont importantes pour moi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>WB 6.</b> Je suis quelqu'un de « bien » qui a une « bonne » vie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>WB 7.</b> Je suis optimiste quant à mon avenir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>WB 8.</b> Les gens me respectent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

WB : Bien-être psychologique au travail



## Relation supérieur-subordonné

En vous référant aux trois derniers mois, évaluez la qualité du rapport de travail qui existe entre votre supérieur immédiat et vous.

		<i>Pas d'accord</i>	<i>Un peu d'accord</i>	<i>Assez d'accord</i>	<i>Très d'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>LMX</b>	<b>1.</b> Mon superviseur et moi avons une relation d'échange réciproque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>LMX</b>	<b>2.</b> Je n'ai pas besoin de spécifier les conditions exactes pour savoir que mon superviseur me rendra une faveur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>LMX</b>	<b>3.</b> Si je fais quelque chose pour mon superviseur, il me le rendra par la suite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>LMX</b>	<b>4.</b> J'ai une relation d'échange « donnant-donnant » avec mon superviseur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>LMX</b>	<b>5.</b> Mes efforts me sont rendus par mon superviseur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>LMX</b>	<b>6.</b> La relation avec mon superviseur se compose d'échanges où l'on donne autant que l'on reçoit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>LMX</b>	<b>7.</b> Lorsque je fournis un effort au travail, mon superviseur me le rendra bien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>LMX</b>	<b>8.</b> Les actions volontaires de ma part me seront rendues d'une manière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

ou d'un autre par mon  
superviseur

---

LMX : Relation supérieur-subordonné

## **Appendice C**

Questionnaire démographique

**Veillez nous donner des informations nécessaires à notre recherche.**

Âge

ans

Quel est le sexe auquel vous vous identifiez?

- 1. Femme
- 2. Homme
- 3. Autre
- 4. Préfère ne pas répondre

Éducation (Plus haut niveau d'études atteint)

- 1. Diplôme d'études primaires
- 2. Diplôme d'études secondaires
- 3. Diplômes d'études collégiales
- 4. Baccalauréat
- 5. Maîtrise
- 6. Doctorat

Depuis combien de mois travaillez-vous dans votre organisation?

mois

Depuis combien de mois faites-vous le travail que vous effectuez actuellement?

mois

Depuis combien de mois travaillez-vous avec votre superviseur immédiat actuel?

mois

11. Indiquez le secteur d'activité principal de votre organisation (cochez une case seulement)

- 1. Agriculture ou horticulture

- 2. Manufacture
- 3. Électricité et gaz
- 4. Construction
- 5. Vente en gros et au détail
- 6. Transport ou entreposage
- 7. Communication
- 8. Finance
- 9. Administration publique
- 10. Service communautaire
- 11. Divertissement
- 12. Éducation
- 13. Santé
- 14. Services de consultation et de recherche
- 15. Informatique et technologie
- 16. Autre

Le revenu annuel moyen d'un ménage canadien est de 76 550 \$. En tenant en compte de toutes les sources de revenu de votre ménage, votre revenu est-il :

- 1. Beaucoup plus élevé que la moyenne
- 2. Plus élevé que la moyenne
- 3. Un peu plus élevé que la moyenne
- 4. Près de la moyenne
- 5. Un peu moins élevé que la moyenne
- 6. Moins élevé que la moyenne
- 7. Beaucoup moins élevé que la moyenne

## **Appendice D**

Certificat d'éthique de la recherche de l'Université de Sherbrooke



**Comité d'éthique de la recherche**  
Lettres et sciences humaines  
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

PAR COURRIER ÉLECTRONIQUE

Le 24 septembre 2015

Monsieur François Courcy  
Professeur  
Département de psychologie  
Faculté des lettres et sciences humaines

**N/Réf. 2015-68/Courcy/**

**Objet : Évaluation de votre projet de recherche par le Comité d'éthique de la recherche**

Monsieur,

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a tenu, le 17 septembre dernier, sa réunion mensuelle. Votre projet de recherche intitulé « **Concilier innovation et bien-être dans les organisations : la voie des objectifs compatissants** » était à l'ordre du jour.

À la lumière des informations fournies et à la suite de l'examen des documents soumis, un certificat éthique vous est remis. Cependant, quelques clarifications ou modifications vous sont demandées concernant le formulaire de consentement. Vous les trouverez jointes en annexe à la présente. Afin de compléter votre dossier, nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions en les retranscrivant et en surlignant le texte modifié dans vos documents, s'il y a lieu.

En terminant, je vous rappelle qu'il est de votre responsabilité d'informer le comité de toutes modifications qui pourraient être apportées à votre projet.

Le comité vous remercie d'avoir soumis votre demande d'approbation à son attention et vous souhaite le plus grand succès dans la réalisation de cette recherche et vous prie d'accepter ses salutations distinguées.

Olivier Laverdière  
Président du comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines

p. j. Modifications demandées  
Certificat éthique

c. c. Christine Hudon, doyenne, Faculté des lettres et sciences humaines  
OL/cc



Comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines  
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

### CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titre du projet : Concilier innovation et bien-être dans les organisations : la voie des objectifs compatissants

Projet subventionné     Projet non subventionné     Projet de maîtrise ou de doctorat

Nom de l'étudiante ou de l'étudiant :

Nom de la directrice ou du directeur :

Nom du ou de la responsable : François Courcy

DÉCISION :    Favorable     Unanime     Majoritaire   
                   Défavorable     Unanime     Majoritaire

DÉCISION DIFFÉRÉE :

SUIVI ÉTHIQUE :

6 mois     1 an

ou

sous la responsabilité de la directrice ou du directeur du projet

COMMENTAIRES :

Olivier Laverdière  
Président du comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines

Date : 24 septembre 2015