
Facteurs explicatifs des comportements novateurs des agents de l'Etat béninois : Une étude empirique

Darius A. Juste **DJOHOSSOU¹** et *Rosaline D.* **WOROU HOUNDEKON²**

Mots clés:

Comportement novateur
Secteur public
Etat béninois

RÉSUMÉ

Cette recherche vise à explorer les facteurs explicatifs des comportements novateurs des agents de l'Etat béninois. A travers une double approche méthodologique, nous avons réalisé un entretien avec 18 directeurs techniques et 5 experts dont les données ont subi l'analyse de contenu thématique d'une part et d'autre part, nous avons exploité 810 questionnaires administrés aux fonctionnaires du secteur public. Après des analyses de fiabilité et une analyse factorielle confirmatoire par la modélisation des équations structurelles, les résultats ont montré que les facteurs comme l'exploration d'idées, la génération d'idées, la promotion d'idées, la mise en œuvre d'idées et la personnalité d'idées déterminent significativement les comportements novateurs des agents de l'Etat béninois.

© 2024 RAG – Tout droit réservé.

Adresses de correspondance des auteurs :

1. Docteur en Sciences de Gestion, Enseignant-Chercheur, Laboratoire de Recherche en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO), Université d'Abomey-Calavi (Bénin), email : mdjos2002@yahoo.fr ; Tél : +229 95 96 37 03
2. Professeure Titulaire, Laboratoire de Recherche en Analyse Stratégique des Organisations, Université d'Abomey-Calavi, Bénin, email : worour@yahoo.fr ; Tél : +229 95 84 89 61

INTRODUCTION

De nos jours, à l'ère d'une économie instable en constante évolution, les entreprises sont confrontées à d'importants défis pour leur survie et leur croissance, comme l'ont souligné Chowhan, Pries et Mann (2016). Dans cet environnement exigeant, la priorité indéniable est de favoriser l'innovation afin d'atteindre le succès, comme l'ont mis en évidence Hsu et Chen (2015), car elle est reconnue comme le principal moteur de la réussite organisationnelle et de la compétitivité, comme l'ont confirmé Zhang et Bartol (2010). Les organisations ne peuvent plus se contenter de suivre strictement des règles et des procédures standards pour assurer leur prospérité, comme l'a souligné Janssen (2000). Il est impératif d'adopter des approches flexibles pour s'adapter à des situations imprévues et d'exploiter de nouvelles opportunités dans l'environnement de travail, comme l'ont noté Kanter (1988) ; West et Farr (1990). C'est pourquoi les experts en gestion se sont de plus en plus intéressés à comprendre les facteurs qui influencent les comportements innovants des employés au travail, comme l'ont étudié Scott et Bruce (1994) ainsi que Woodman et al., (1993).

Les employés jouent un rôle central dans ce processus d'innovation, car ce sont eux qui initient ces actions. En conséquence, les comportements novateurs au travail se traduisent par une innovation quotidienne résultant des efforts délibérés des employés pour générer des résultats inédits et bénéfiques au sein de l'entreprise, comme l'a détaillé Janssen (2000). Ce concept englobe un ensemble complexe d'actions visant à susciter, promouvoir et concrétiser de nouvelles idées sur le lieu de travail, et il est largement reconnu que le comportement novateur revêt une importance capitale pour la revitalisation, la croissance et la pérennité des organisations, comme l'ont confirmé Agarwal (2017) et Zhou et Hoever (2014). Étant donné l'importance cruciale du comportement novateur au travail, de nombreux chercheurs se sont penchés sur une gamme variée de facteurs qui le prédisposent au niveau individuel, de groupe et organisationnel, comme l'ont étudié Anderson, Potonik et Zhou (2014) ainsi que Hammond, Neff, Farr, Schwall et Zhao (2011).

Les efforts visant à stimuler l'innovation reposent largement sur le capital humain et le comportement des employés au sein de l'entreprise, deux éléments cruciaux dans le processus de création de valeur, comme l'ont mis en évidence Chen et Huang (2009). Ces transformations ont également entraîné de nouvelles dynamiques dans les relations entre les

employés et l'organisation, conçues pour maximiser les comportements souhaités des employés, notamment en ce qui concerne l'innovation et la performance, comme l'ont souligné Tsui et Wu (2005) ainsi que Whitfield et Poole (1997). En effet, Machery et Mowery (2009) soulignent que l'innovation est une composante essentielle de la compétitivité, directement influencée par la manière dont les employés sont gérés. Plus précisément, Laursen (2002) a démontré que l'adoption conjointe de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) complémentaires favorise l'innovation, et de nombreux chercheurs ont examiné comment certaines orientations des pratiques de GRH encouragent les comportements innovants des employés, comme l'ont exploré López Cabrales, Pérez Luño et Valle Cabrera (2009), Walsworth et Verma (2007), ainsi que Wright, Dunford et Snell (2001). Nous croyons que la relation entre les employés et l'organisation joue un rôle essentiel dans la compréhension des comportements innovants au travail, car elle reflète les décisions organisationnelles concernant non seulement les avantages offerts aux employés, mais aussi leur perception de ces pratiques et les attentes de l'organisation à leur égard (Peel et Boxall, 2005). En examinant la perception des comportements innovants et les facteurs explicatifs au sein des administrations publiques, les questions liées à la gestion des ressources humaines occupent une place centrale dans les discussions et les analyses concernant la capacité et l'intention des employés à adopter des comportements innovants au travail.

Dans le contexte béninois, les administrations semblent avoir été influencées par des considérations politiques. Le personnel de la fonction publique regroupe désormais les fonctionnaires de l'État, les fonctionnaires territoriaux et les agents contractuels, conformément à la loi n° 2015-18 portant statut général de la fonction publique, votée par l'Assemblée nationale le 2 avril 2015. Contrairement à l'ancienne loi qui prévoyait cinq catégories, la nouvelle loi n'en compte que quatre, classées par ordre hiérarchique décroissant : A, B, C et D, en fonction du niveau de qualification professionnelle requis pour y accéder. Les catégories A comprennent les emplois liés à l'enseignement, à la recherche, à la direction, à la conception ou au contrôle. La catégorie B regroupe les emplois nécessitant une élaboration et une application à un niveau élevé. La catégorie C englobe les emplois liés à l'exécution de tâches courantes, tandis que la catégorie D concerne les emplois d'exécution de

base (article 3 du statut de la fonction publique). Les employés des catégories C et D observent que les cadres intermédiaires (catégorie B) et supérieurs (catégorie A) ont des responsabilités plus légères et plus flexibles, ce qui peut les amener à adopter des comportements déloyaux. Certains fonctionnaires béninois se concentrent sur leurs intérêts personnels au détriment des services publics, ce qui a conduit le gouvernement à revoir les conditions de travail et à interdire l'utilisation de téléviseurs dans les bureaux.

A ces propos, la pratique RH est le moyen crucial par lequel les organisations peuvent influencer et façonner les compétences et les comportements des individus pour qu'ils effectuent leur travail et atteignent les objectifs organisationnels (Collins et Smith, 2006 ; Chen et Huang, 2009). L'intérêt de cet article est de combler les lacunes théoriques existantes et de sensibiliser les fonctionnaires de l'Etat béninois au comportement royalement innovateur en posant la question de recherche suivante : quels sont les facteurs explicatifs des comportements novateurs des fonctionnaires béninois ? A cet effet, ce travail de recherche vise à analyser les facteurs explicatifs des comportements novateurs des travailleurs béninois du secteur public.

Le développement de cet article est structuré comme suit : la première section présente un corpus théorique présentant la synthèse des travaux relatifs aux comportements novateurs. La deuxième section présente les choix méthodologiques de la recherche. Enfin, la troisième section expose des résultats et discussions de la recherche pour finir par la conclusion.

1. Revue de la littérature

1.1 Approche conceptuelle de l'étude

Le comportement novateur au travail, tel que défini par Farr et Ford (1990, p.63), consiste à délibérément introduire de nouvelles et bénéfiques idées, processus, produits ou procédures. Dans cette optique, Janssen (2000, p. 288) décrit le comportement novateur comme la création intentionnelle, l'introduction et l'application de nouvelles idées dans le cadre de son travail, de son équipe ou de son organisation dans le but d'améliorer les performances au travail, en groupe ou au sein de l'organisation. Cette définition limite le comportement novateur à des initiatives volontaires visant à produire des résultats véritablement neufs (Janssen, 2000). Comme il s'agit d'efforts volontaires, ce comportement n'est pas nécessairement inclus dans les responsabilités officielles d'un individu en tant que travailleur

ou employé, et il n'est pas explicitement spécifié dans le contrat entre le salarié et l'organisation (Ramamoorthy, Flood, Slattery et Sardesai, 2005). Ces comportements peuvent être qualifiés de discrétionnaires, allant au-delà des attentes formelles de l'organisation et ne donnant pas lieu à une récompense explicite selon le système de l'organisation (Organ, 1988). Cette notion de comportement discrétionnaire est également connue sous le nom de "comportement de citoyenneté organisationnelle" (Organ, 1988). Il est important de noter que les comportements discrétionnaires ont un impact positif sur les performances individuelles et organisationnelles (Podsakoff, Whiting, Podsakoff et Blume, 2009).

En conséquence, on peut dire que le comportement novateur est susceptible de générer des avantages en raison de sa capacité à être mis en œuvre, ce qui devrait aboutir à des résultats novateurs (De Jong et Den Hartog, 2010). Ces résultats peuvent inclure une amélioration du fonctionnement de l'organisation ainsi que des avantages socio-psychologiques pour les travailleurs individuels ou les équipes de travail, tels qu'une meilleure communication interpersonnelle, une satisfaction au travail ou un meilleur équilibre entre les ressources du travailleur et les exigences perçues de l'emploi (Janssen, 2000). Il convient de noter que cette caractéristique de "mise en œuvre" distingue le comportement novateur de la créativité (De Jong et Den Hartog, 2010).

La créativité peut être considérée comme la première étape du processus d'innovation (Hülshager et al., 2009). En d'autres termes, elle représente le point de départ de la démarche innovante (Anderson et al., 2004 ; Hammond et al., 2011). Cette perspective s'appuie notamment sur les travaux d'Amabile (1988), qui définit la créativité comme la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un petit groupe d'individus travaillant ensemble. Tout comme les fondations d'une maison en construction, les idées créatives constituent le point de départ, englobant une variété de domaines tels que de nouveaux produits, services, processus, procédures, politiques, etc.

Il est important de noter que d'autres modèles ont émergé depuis, notamment le modèle interactionniste de la créativité organisationnelle (Woodman et al., 1993 ; Woodman et Schoenfeldt, 1990), le modèle individuel de l'action créative (Ford, 1996), le modèle à quatre

facteurs (West, 1990) et la théorie ambidextre de l'innovation (Bledow, Frese, Anderson, Erez et Farr, 2009a, 2009b). Le modèle composantiel englobe toutes les composantes sociales et psychologiques essentielles permettant à une personne (ou à une petite équipe) de faire preuve de créativité, contribuant ainsi à l'innovation de l'organisation dans son secteur d'activité. Cette approche a conduit à la formulation d'un modèle en quatre composantes majeures (à la fois intrinsèques et extrinsèques) de la créativité individuelle, proposé par Amabile (1988b).

La motivation intrinsèque joue un rôle central dans la théorie composante. Elle découle de l'engagement personnel de l'individu dans son travail, tandis que la motivation extrinsèque provient de facteurs externes à la tâche, tels que les récompenses ou les incitations extérieures (Amabile, 1996). Selon Amabile (1988), les individus se révèlent plus créatifs lorsqu'ils sont motivés par l'intérêt personnel, le plaisir, la satisfaction, le sentiment de travailler sur une question importante, le partage d'une conviction liée au projet, ainsi que par le défi que représente la tâche. La motivation intrinsèque joue donc un rôle essentiel dans la créativité individuelle (Amabile, 1988b).

L'environnement social représente la composante externe à la créativité individuelle. Il englobe tous les facteurs externes qui peuvent soit entraver (tels que le statu quo, les contraintes, les problèmes politiques au sein de l'organisation, les normes hostiles aux nouvelles idées, la pression temporelle excessive, etc.) soit favoriser (comme la collaboration, la promotion de la créativité, l'autonomie, etc.) la motivation intrinsèque d'un individu. Une fois que les compétences nécessaires (qu'elles soient liées au domaine ou à la créativité) ainsi que la motivation intrinsèque sont développées dans un environnement social favorable, le succès dans la mise en œuvre des nouvelles idées générées dépend de trois éléments cruciaux (Amabile, 1988b). Ces trois éléments sont essentiels pour favoriser l'innovation au sein de l'organisation : i) La motivation à innover, qui reflète l'orientation globale de l'organisation en faveur de l'innovation.

Cette orientation découle de la valeur accordée par la direction générale à l'innovation, de son attitude positive envers le risque, de sa confiance envers les membres de l'organisation et de sa mise en œuvre d'une stratégie audacieuse dirigée par la haute direction (Amabile, 1988b) ; ii) Les ressources liées à la tâche, qui englobent les ressources fournies par l'organisation pour soutenir le travailleur dans sa tâche, telles que le financement, les ressources matérielles, les

études de marché, la formation, l'accès à des experts, etc. ; enfin iii) les compétences organisationnelles en gestion de l'innovation, qui comprennent les compétences ou les styles de gestion qui favorisent à la fois la créativité individuelle et l'innovation organisationnelle. Ces compétences sont présentes à différents niveaux, que ce soit au niveau de l'organisation dans son ensemble ou au niveau individuel et de groupe (au sein des différents départements). Parmi ces compétences figurent la capacité à établir des objectifs clairs et précis en ce qui concerne les résultats tout en laissant suffisamment de flexibilité dans les processus.

Le modèle componentiel de l'innovation d'Amabile permet de mieux comprendre les fondements de la créativité et de l'innovation au sein des organisations. Il met en évidence que pour adopter un comportement innovateur, il ne suffit pas d'avoir la capacité de générer des idées ou de posséder des connaissances (qu'elles soient factuelles ou techniques) pour accomplir une tâche, même si ces éléments sont très importants dans le processus. Ainsi, être créatif est un excellent point de départ, mais cela ne suffit pas en soi. En suivant ce modèle interactionniste, nous comprenons qu'un travailleur s'engagera dans un comportement innovateur uniquement lorsque l'organisation fournira un soutien évident. L'ensemble des comportements innovateurs, qu'ils soient individuels ou collectifs, vise à influencer les résultats de performance de l'organisation (Tremblay et al., 2000 ; Xerri et Brunetto, 2013). Cela explique pourquoi les chercheurs ont reconnu que la génération d'idées n'est qu'une étape parmi d'autres dans un processus influencé par de nombreux facteurs sociaux (Kanter, 1988).

1.2. Dimensions et mesure du comportement novateur

La majorité des travaux théoriques et empiriques consacrés au comportement innovateur distinguent diverses dimensions liées aux étapes du processus d'innovation (Chen et al., 2011 ; Chughtai, 2013). Par exemple, les recherches menées par Kézia (2018) ont utilisé cette théorie pour analyser les résultats d'une relation au sein de l'environnement de travail. Lorsque l'organisation met en place des éléments tels qu'un leadership efficace, un soutien organisationnel, une justice organisationnelle, le respect des contrats psychologiques, des pratiques en gestion des ressources humaines, etc., les employés répondent en manifestant les comportements souhaités (Agarwal, 2014 ; Agarwal et Bhargava, 2014 ; Montani, Battistelli

et Odoardi, 2015). Les employés qui ressentent une forte responsabilité et un soutien perçu ont tendance à adopter davantage de comportements extra-rôles au travail, contribuant ainsi à l'initiation de changements en milieu professionnel (Iverson, 1996 ; Morrison et Phelps, 1999).

Les leaders habilitants, grâce à leurs actions telles que la confiance qu'ils accordent, l'amélioration de la croyance en leur efficacité personnelle, la pertinence accrue du travail, le partage du pouvoir, et les encouragements à la participation dans les prises de décision, entre autres, jouent un rôle essentiel dans l'augmentation de la motivation intrinsèque (habilitation psychologique) et de l'engagement affectif de leurs employés. Cette marque de confiance incite les employés à répondre positivement en adoptant les comportements requis pour atteindre les objectifs de performance, notamment les comportements innovateurs (Montani, Odoardi et Battistelli, 2012).

Les travaux de Scott et Bruce (1994) ainsi que ceux de Janssen (2000), qui s'inspirent des travaux de Kanter (1998), identifient trois dimensions principales du comportement innovateur, à savoir :

- la génération de l'idée qui est la production d'idées utiles et nouvelles dans n'importe quel domaine (Amabile, 1988b ; Amabile et al., 1996 ; Kanter, 1988 ; Scott et Bruce, 1994 ; Woodman et al., 1993). Il s'agit de la créativité. Nous comprenons que la créativité est donc une composante de l'innovation.
- la promotion de l'idée : Une fois l'idée générée, le travailleur va chercher à promouvoir son idée afin de se faire des alliés, des partisans et des parrains (Kanter, 1988).
- la réalisation de l'idée qui est la réalisation du modèle ou encore du prototype de l'innovation qui peut être expérimentée ou encore appliquée par le travailleur dans son travail, son équipe ou son organisation (Kanter, 1988)

La première échelle de mesure fondamentale du comportement innovateur a été élaborée par Scott et Bruce (1994). Ils ont mis au point un instrument unidimensionnel qui englobait les trois dimensions mentionnées précédemment et qui était évalué par une seule personne, à savoir le superviseur. Ils n'ont pas cherché à les séparer empiriquement. Cette étude a été menée auprès de 172 ingénieurs, scientifiques et techniciens travaillant au sein du département de recherche et développement (R&D) d'une importante entreprise industrielle

américaine.

Par la suite, d'autres chercheurs ont également élaboré des échelles unidimensionnelles (Basu et Green, 1997 ; Bunce et West, 1995 ; Scott et Bruce, 1998 ; Spreitzer, 1995b). Ensuite, Janssen (2000) a tenté de créer une échelle multidimensionnelle (génération d'idées, promotion d'idées et réalisation d'idées) basée sur celle de Scott et Bruce (1994), en évaluant à la fois les réponses du superviseur et de l'employé. Toutefois, en raison des fortes corrélations obtenues (comprises entre 0,76 et 0,87), Janssen (2000) a conclu que les dimensions élaborées par Scott et Bruce (1994) étaient destinées à être combinées et utilisées comme une échelle globale du comportement innovateur au travail. Krause (2004) et Dorenbosh, et al. (2005) ont été les premiers à valider une échelle à deux dimensions : la génération et la réalisation d'idées.

2. Choix méthodologiques de la recherche

Cette section s'intéresse aux choix méthodologiques qui présentent le champ de l'étude, les outils de collectes des données et d'analyse des données.

2.1. Champ d'application et unité d'échantillonnage

Dans le cadre de notre recherche, les agents de l'Etat béninois vivant dans les villes de Cotonou et Abomey-Calavi âgés d'au moins 20 ans constituent notre échantillon. Le choix est porté sur les agents de l'Etat dans la mesure où l'étude vise à analyser les facteurs explicatifs des comportements novateurs des fonctionnaires béninois.

2.2. Etapes de la recherche

En vue d'analyser les facteurs explicatifs des comportements novateurs des fonctionnaires béninois, il est nécessaire de réaliser une étude quantitative et une recherche qualitative reposée sur les entretiens semi-directifs auprès des agents de l'Etat. Les entretiens ont porté sur un échantillon de 18 agents retenus par convenance à raison de 6 directeurs techniques dans les agences (Société des infrastructures routières et de l'aménagement du territoire (SIRAT) ; Agence Nationale des Transports Terrestres (ANATT) et La Poste du Bénin). Les entretiens ont duré en moyenne 55 minutes et ont été intégralement retranscrits. Notre guide

d'entretien portant sur la perception des comportements novateurs des agents de l'Etat. Il faut remarquer que nos entretiens ont été complétés par les entretiens de cinq (5) experts dans le but d'approfondir la notion de perception des comportements novateurs des agents. Les experts ici sont des personnes ressources ayant connaissance des effets des comportements novateurs.

Tableau 1 : Profils des experts et durées des entretiens

Expert interviewé	Temps mis pour l'entretien	Age	Ancienneté (secteur public)	Ancienneté au poste	Mode de passation
Expert 1	57min	52 ans	14ans	7ans	Entretien face à face
Expert 2	55min	47 ans	7ans	4ans	Entretien face à face
Expert 3	53min	55 ans	11ans	6ans	Entretien face à face
Expert 4	1h00	43 ans	7ans	7ans	Entretien face à face
Expert 5	43min	44 ans	5ans	5ans	Entretien face à face

Source : Réalisé par nous-mêmes, 2023

Les informations recueillies ont été analysées par la méthode d'analyse de contenu thématique grâce au logiciel Nvivo 12. Ainsi le codage a été réalisé via le logiciel Nvivo12 qui permet de créer des codes à partir des corpus sélectionnés. Ce procédé nous a permis de créer des codes relatifs à la perception des comportements novateurs.

Ces résultats qualitatifs nous ont permis de contextualiser les facteurs explicatifs dans le contexte béninois. S'agissant de la taille de l'échantillon de la phase quantitative, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage non probabiliste. En clair, nous avons fait recours à la méthode de détermination de la taille de l'échantillon par Hair et al., (2003). Selon cet auteur, la taille de l'échantillon est liée au nombre d'items utilisés dans le questionnaire et il faut en moyenne 5 individus par item tandis que l'idéal est de 10 individus par item. En effet, nous avons 90 items, ce qui nous fait un total de 900 questionnaires à raison de 10 salariés par item. De là, nous avons pu distribuer dans les villes choisies 900 questionnaires. Nous avons récupéré 810 questionnaires exploitables soit un taux de retour de 90%.

2.3 Mesure de la variable : comportement innovant des salariés

La principale variable expliquée dans cette recherche est le comportement innovant des salariés. Plusieurs auteurs se sont intéressés à la mesure de cette variable. Ainsi, l'échelle utilisée pour mesurer le comportement innovant est composée de 17 items développés par Janssen (2000), Kleysen et Street (2001) et Scott et Bruce (1994). Un exemple d'item est "Je fais attention aux problèmes qui ne font pas partie de mon travail quotidien". La fiabilité interne de cette échelle est égale à 0.91. Cette échelle a été reprise dans les travaux de recherche de Kézia, (2018), puis par Ayadi, (2019) dans le contexte africain. L'on choisit d'utiliser cette mesure en adaptant le contenu au contexte de notre étude. Il s'agit d'une échelle à quatre dimensions : exploration d'idées, génération d'idées, promotion d'idées, mise en œuvre d'idées. Ces quatre dimensions sont complétées par l'axe personnalité qui émerge lors de l'étude qualitative avec quatre items.

Au regard de ces résultats qualitatifs complétés par la littérature, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante : l'exploration d'idées, la génération d'idées, la promotion d'idées, la mise en œuvre d'idées et la personnalité d'idées expliquent les comportements novateurs des agents de l'Etat béninois.

2.4. Méthode de traitement et d'analyse des données quantitatives

Concernant l'étude quantitative, les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires ont été réalisées. En ce qui concerne les conditions pour vérifier si nos variables se prêtent à la factorisation, nous disposons de deux tests réalisables comme le test de sphéricité de Bartlett et le test de KMO (Kaiser, Meyer et Olkin). Le test de sphéricité de Bartlett a l'avantage de fournir en plus, les indications sur le nombre maximum de facteurs à retenir. Les données ont été analysées en examinant leur fiabilité, leur fiabilité composite et leur extrait de variance moyenne sous le modèle de mesure. A cet effet, plusieurs indices ont été calculés pour expliquer les liens ainsi que les tests d'hypothèses comme alpha de Cronbach supérieur à 0,7. La justification de notre choix se trouve dans la possibilité que cette technique offre au chercheur de recourir à un indicateur (ou coefficient) permettant de mesurer la fiabilité d'un

ensemble de questions (ou items) censées contribuer à mesurer un phénomène. Pour une analyse confirmatoire, l'utilisation du Rhô (ρ) de Jöreskog, de la validité convergente et discriminante répond au mieux aux analyses des données. Les modèles d'équations structurelles ont été utilisés à l'aide des logiciels SPSS, LISREL et SMART PLS3.

3. Présentation et analyse des résultats

3.1. Analyse exploratoire quantitative

Il existe des critères qui président à la réalisation d'une analyse en composantes principales. Nous employons l'indice de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) concomitamment avec le test de Bartlett. Le tableau ci-dessous donne les résultats de ces tests.

Tableau 2 : Test des conditions de factorisation 1

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,669
	Khi-deux approximé	8935,691
Test de sphéricité de Bartlett	Ddl	210
	Signification de Bartlett	,000

Source : Résultats de nos enquêtes, 2023

L'indice de KMO est largement au-dessus du seuil de 0,5 prouvant ainsi que les données sont factorisables. De même, le test de Bartlett est significatif au seuil de 1 %. Ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse nulle d'absence de corrélation entre les énoncés des 19 items constitutifs de la variable comportements innovants COPIV. Il y a lieu de rappeler que la variable « comportements innovants COPIV » est mesurée par un ensemble de 21, items inspirés des travaux de Janssen (2000), Kleysen et Street (2001) et Scott et Bruce (1994) et complétés par les items issus de l'étude qualitative.

Tableau 3 : Variable totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,656	17,410	17,410	3,656	17,410	17,410	3,162	15,055	15,055
2	3,339	15,901	33,311	3,339	15,901	33,311	3,115	14,834	29,888
3	2,479	11,806	45,118	2,479	11,806	45,118	2,313	11,012	40,901
4	1,904	9,069	54,187	1,904	9,069	54,187	2,056	9,791	50,692
5	1,453	6,921	61,107	1,453	6,921	61,107	1,986	9,455	60,147
6	1,163	5,536	66,643	1,163	5,536	66,643	1,364	6,497	66,643
7	,984	4,688	71,331						
8	,833	3,967	75,298						
9	,770	3,665	78,963						
10	,698	3,323	82,286						
11	,566	2,695	84,981						
12	,528	2,516	87,497						
13	,484	2,303	89,800						
14	,370	1,760	91,561						
15	,369	1,757	93,318						
16	,312	1,486	94,803						
17	,266	1,266	96,069						
18	,249	1,187	97,256						
19	,213	1,014	98,270						
20	,201	,957	99,227						
21	,162	,773	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : Résultats de nos enquêtes janvier - avril 2022

Une 1^{ère} ACP menée sur les 21 items a révélé 6 axes factoriels. Nous éliminons les items dont les communalités sont inférieures à 0,5 (Hair et al. 2003) soit les items 10 et 15 dont les communalités sont respectivement 0,422 et 0,277. Nous procédons alors à une 2^{ème} ACP.

Cette deuxième ACP montre une amélioration de l'indice de KMO avec les communalités ayant toutes leurs coefficients supérieurs à 0,5. La matrice des composantes après rotation indique 6 axes factoriels mais certains coefficients factoriels au niveau de la matrice des composantes après rotation présentent une valeur inférieure à 0,65. Ainsi nous éliminerons tous les items dont les coefficients factoriels sont inférieurs à 0,65 (Hair et al, 2003). Soit les items EXPI5 et MOEI4, nous procéderons donc à une troisième Analyse en Composantes Principales (ACP).

Cette 3^{ème} ACP permet d'expliquer 67,32 % de la variance ; les communalités et les composantes de chaque item sont respectivement supérieures à 0,45 et 0,65. La matrice des composantes après rotation (tableau) indique que tous les items ont un coefficient structurel > à 0,65. Les items EXPI1, EXPI2, EXPI3, EXPI4, GENI1, GENI2, GENI3, GENI4, PROMI2, PROMI3, PROMI4, MOEI1, MOEI2, MOEI3, PERI1, PERI2, PERI3 et PERI4 sont donc conservés pour la suite de l'analyse.

Le premier axe factoriel composé de 4 items et restitue 18,48 % de l'information sur la variabilité totale. Cet axe est désigné par exploration d'idées « EXPI ». Le 2^{ème} axe factoriel dénommé génération d'idée « GENI » est composé de 4 items et restitue 15,65 % de l'information sur la variable comportements innovants ; le 3^{ème} axe factoriel composé de 4 items restitue 13,98 % de l'information et désigné par idées liées à la personnalité « PERI » le 4^{ème} axe composé de 3 items ne restitue que 11,05% de l'information sur la variable dénommé mise en œuvre des idées « MOEI » et le 5^{ème} axe composé de 3 items ne restitue que 8,15% de l'information sur la variable dénommé promotion d'idées « PROMI ». Ses cinq dimensions ont toutes leur valeur propre supérieure à 1 (Hair et al,2003).

3.2 Fiabilité et validité des échelles de mesure des comportements innovants

La fiabilité de l'échelle de mesure, pour ce niveau d'analyse, est appréciée par l'Alpha de Cronbach (α). Elle est supérieure au seuil empirique d'acceptabilité qui est de 0,7 pour les cinq axes. En effet, pour une étude exploratoire, le seuil est compris entre 0,6 et 0,8 alors que

pour une étude confirmatoire, il est recommandé une valeur supérieure à 0,8 (Evrard et al, 2003).

Tableau 4 : Fiabilité des échelles de mesure de la variable COPIV

Axes	Nombre d'items	Alpha de Cronbach (α)
EXPI	4	0,873
GENI	4	0,868
PERI	4	0,879
MOEI	3	0,802
PROMI	3	0,798
Total COPIV	14	0,821

Source : Résultats de nos enquêtes, 2023

Tous les coefficients de Cronbach, pour les quatre dimensions, se situent au-dessus de 0,7. Les échelles de mesure présentent une très bonne cohérence interne. (Hair et al,2016)

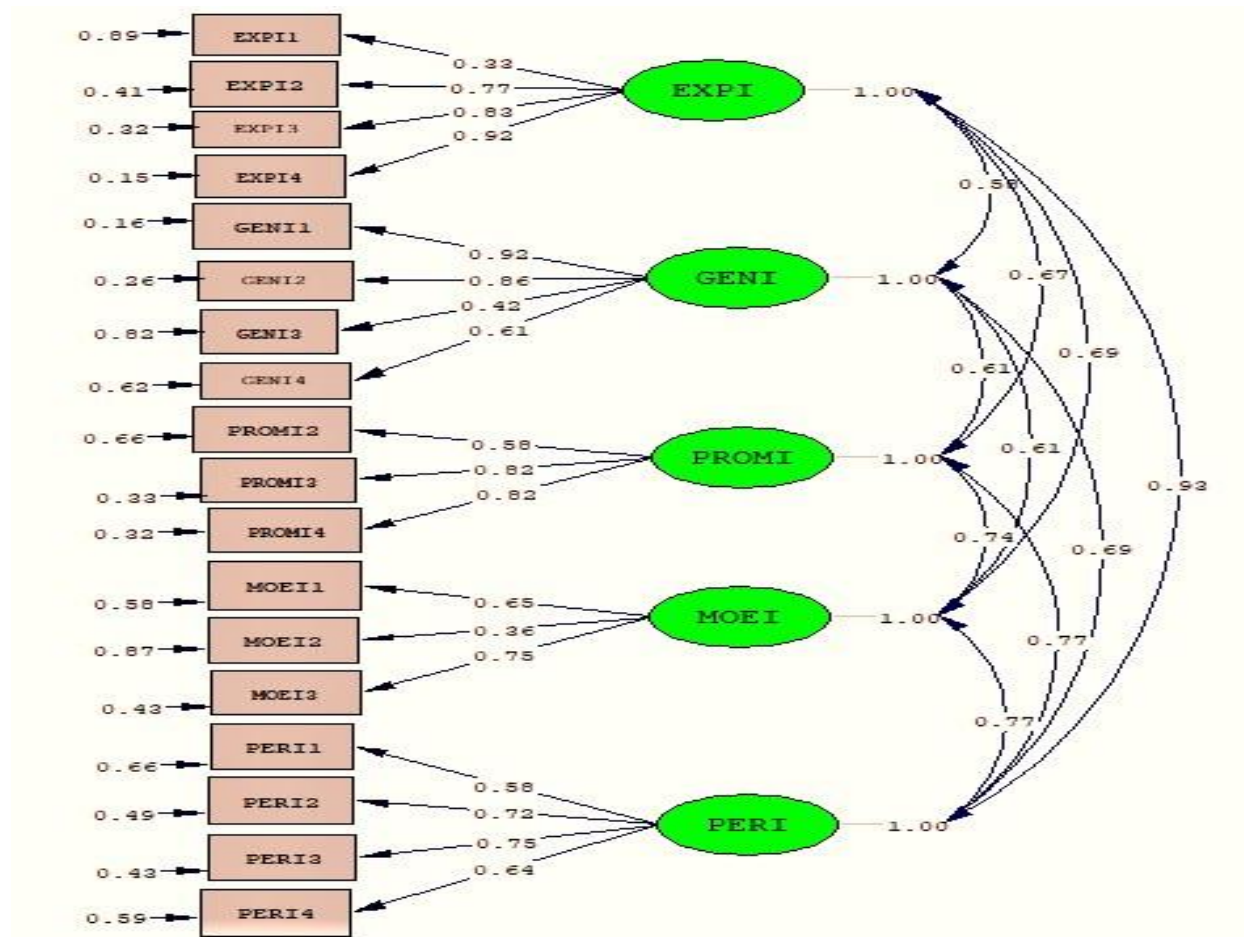
Nous constatons que tous les coefficients des corrélations entre les items à l'intérieur d'un même bloc de matrice d'un axe *i*, représentant la dimension *i* donnée, sont tous supérieurs à 0,5. Ces coefficients qui expriment la validité convergente de chaque axe factoriel (dimension) sont mis en gras dans le tableau matriciel. Quant à la validité discriminante, elle est appréciée par les corrélations entre les items appartenant à des dimensions différentes de la variable COPIV et sont mis en italique dans le tableau matriciel. Tous les coefficients en italique sont inférieurs à 0,5 dénotant ainsi la validité discriminante de la variable étudiée.

3.3. Analyse factorielle confirmatoire de la variable COPIV

L'analyse en composante principale précédente a permis de caractériser la variable COPIV en cinq dimensions : EXPI, GENI, PERI, PROMI et MOEI). L'analyse factorielle confirmatoire a, quant à elle, pour objectif de tester la validité de la structure factorielle des construits. Elle expose graphiquement cette structure à partir des items retenus par dimensions lors de l'ACP.

Le graphique de la figure ci-après présente la structure factorielle du construit de la variable COPIV par l'AFC sous le logiciel LISREL 11. La méthode utilisée pour l'estimation du modèle est celle du Maximum de vraisemblance. Cette figure est le résultat, par itération, des estimations par une suite des AFC successives.

Figure 1 : Structure factorielle du 1^{er} ordre de la variable COPIV



Source : Résultats de nos enquêtes, 2023

Concernant la fiabilité (cohérence interne) du construit, les études (Churchill et Peter, 1986 ; Peterson, 1994) ont prouvé que le traditionnel Alpha de Cronbach (α) est influencé par le nombre d'items. Il est donc conseillé, pour une analyse confirmatoire, d'utiliser le Rhô (ρ) de Jöreskog (1971) qui semble moins sensible au nombre d'items (Michrafy, 2002). Nous sommes donc en présence d'une très bonne fiabilité interne des instruments de mesure du construit constitué par les indicateurs de mesure des dimensions de la variable COPIV.

Les résultats de l’AFC sur cette dimension montrent un attachement fort des items à leur construit. En effet, toutes les contributions factorielles dépassent la valeur communément admise de 0.5. Il en est de même pour les valeurs t de Student et le R2 qui mesure le pourcentage de la variance restituée par chaque item. Pour la fiabilité du construit, le rho de Jöreskog présente une excellente valeur ($\rho = 0,82$). Ce résultat confirme celui calculé par l’alpha de Cronbach lors de la phase exploratoire. La validité convergente, est légèrement au seuil de 0.5, est acceptée surtout en examinant les valeurs de t de Student qui dépassent 1.96. L’examen de la matrice Phi qui comporte les corrélations entre les différentes variables latentes présente deux intérêts essentiels. Le premier consiste à détecter l’existence ou non de colinéarité entre deux facteurs lorsque la corrélation entre ces deux facteurs est très forte (de l’ordre de 0.90). Le second permet de décider sur la nécessité d’effectuer une AFC de second ordre lorsque la matrice de corrélation entre les facteurs présente des valeurs moyennes.

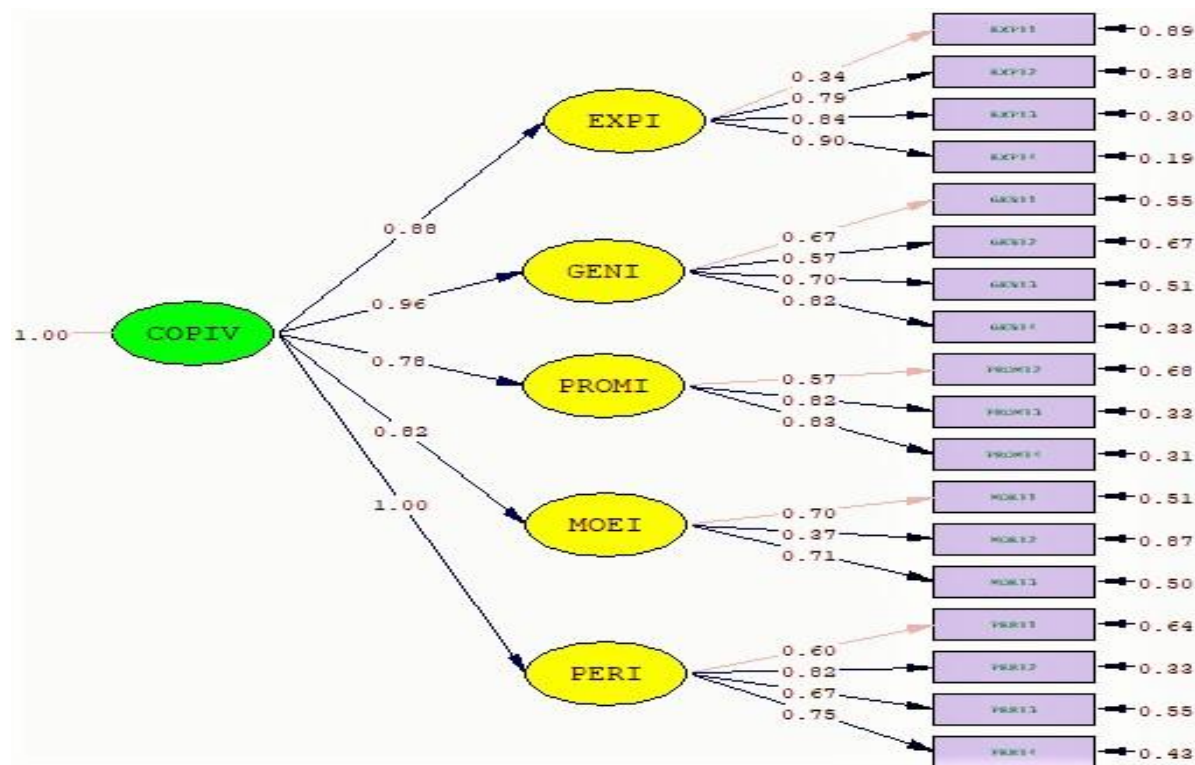
Tableau 5 : matrice de corrélation des dimensions de la variable COPIV

EXPI	GENI	PROMI	MOEI	PERI	
EXPI	1.00				
GENI	0.58	1.00			
PROMI	0.67	0.61	1.00		
MOEI	0.69	0.61	0.74	1.00	
PERI	0.93	0.69	0.77	0.77	1.00

Dans notre cas, nous constatons que la corrélation entre les facteurs est moyenne ($0.93 > r > 0.58$). Ce qui nous permet de vérifier l’absence de colinéarité entre les facteurs et de confirmer nos développements au niveau du cadre conceptuel sur l’existence d’un construit agrégé d’ordre supérieur : la variable COPIV. Les résultats de l’AFC de ce construit montre que les dimensions de premier ordre ont de fortes contributions factorielles. Le pourcentage de la variance expliquée par chaque dimension du premier ordre est acceptable. Ainsi, EXPI

restitue 18% de la variance expliquée, GENI restitue 15%, PROMI 13%, 11% pour MOEI et 8% pour PERI.

Figure 2 : AFC second ordre de la variable COPIV



Ces résultats sont renforcés par une bonne cohérence interne du facteur de second ordre ($\rho = 0.858$) et une validité convergente qui dépasse le seuil retenu par les chercheurs ($\rho_{vc} = 0,667$). Les valeurs t sont aussi acceptables. Ce qui confirme la validité de ce construit. Par conséquent, cette échelle obtient de bons résultats. Pratiquement tous les indices d'ajustement, de fiabilité et de validité obtiennent des valeurs supérieures aux normes établies. L'analyse des données confirmatoires montre que l'ajustement du modèle de facteurs environnementaux aux données est excellent. En effet, tous les indices d'ajustement qu'ils soient absolus ($RMSEA < 0.05$, GFI et $AGFI > 0.9$), incrémentaux (CFI et NFI , tous les deux supérieurs à la norme de 0.9) ou encore ceux de parcimonie tel que le χ^2 normé qui représente une valeur très faible ($\chi^2 / ddl = 1.75$).

Tableau 6 : Indicateurs d’ajustement du modèle

Chi-carré	Chi-carré corrigé	P	Indices absolus			Indices incrémentaux			Indice de mesure de parcimonie	
			RMSEA	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	PNFI	PCFI
47,68	01,743	0,000	0,02	0,95	0,93	0,91	0,93	0,92	0,89	0,92

Source : Résultats de nos enquêtes, 2023

4. Discussion des résultats et implications

4.1 Discussion des résultats

Les résultats de cette recherche montrent que l’exploration d’idées (coeff. = 0,88), la génération d’idées (coeff. = 0,96), la promotion d’idées (coeff. = 0,78), la mise en œuvre d’idées (coeff. = 0,82) et la personnalité (coeff. = 1) sont les facteurs explicatifs associés aux comportements novateurs des fonctionnaires béninois. Ce qui semble aller dans le même sens que les travaux de Van Knippenberg (2000) et de Holton (1997) dans lesquels on trouve l’identification au groupe de travail, le fait d’influencer son organisation et de contrôler son travail. Les résultats trouvés ici corroborent les travaux de Kushnir, Trepèrent (1996) qui présentent les caractéristiques du travail en lien avec la satisfaction et l’implication, comme la communication, le soutien social, les rétroactions ou les moyens visant à augmenter la qualité du travail effectué. Nos travaux de recherche rejoignent les facteurs énoncés par (Dubois, 1998) pour développer le sentiment d’appartenance du personnel.

De même, les résultats confirment les travaux de Amabile (1988b) qui justifient que les comportements innovants dépendent des compétences dans un domaine qui englobe les connaissances factuelles, les compétences techniques et les talents spécifiques liés à ce domaine particulier. Elles représentent la première ligne de conduite pour résoudre des problèmes ou accomplir des tâches spécifiques et forment ainsi la base de la créativité. D’autre part, les compétences liées à la créativité comprennent le développement d’un style cognitif propice à l’exploration de nouvelles perspectives sur les problèmes, la maîtrise d’une connaissance heuristique permettant la génération d’idées nouvelles, ainsi qu’un mode de

travail favorable à la créativité. Ces compétences dépendent de caractéristiques personnelles telles que l'indépendance, l'autodiscipline, la persévérance face à la frustration, la formation, et d'autres facteurs similaires. Le développement de ces compétences nécessite des méthodes d'entraînement et d'apprentissage.

Cependant, nos résultats n'ont pas fait ressortir la mobilisation qui est produite par le fait de s'approprier son activité et d'obtenir de l'information sur l'organisation et ses objectifs (Tremblay, 1998) mais plutôt l'innovation est donc un processus complexe en plusieurs étapes, chacune impliquant différentes activités et comportements individuels (Scott et Bruce, 1994). Les liaisons entre satisfaction et d'autres variables, comme l'implication, dépendent elles-mêmes des groupes professionnels et de facteurs culturels (Riipinen, 1996).

4.2 Implications de l'étude

Les coefficients associés à l'exploration, à la génération, à la promotion et à la mise en œuvre d'idées indiquent que ces facteurs jouent un rôle significatif dans la détermination des comportements novateurs des fonctionnaires. Cela suggère que les fonctionnaires qui sont actifs dans la recherche d'idées, leur développement, leur promotion et leur mise en œuvre sont plus susceptibles d'adopter des comportements novateurs au sein de leur organisation. Par conséquent, les gestionnaires et les responsables des politiques pourraient envisager de mettre en place des incitations et des environnements favorables qui encouragent ces comportements. Le coefficient de 1 associé à la personnalité suggère que la personnalité joue un rôle dominant dans la prédiction des comportements novateurs des fonctionnaires. Cependant, il est important de noter que le terme "personnalité" peut englober divers traits et caractéristiques individuelles. Il serait nécessaire de déterminer quelles facettes spécifiques de la personnalité sont les plus pertinentes pour les comportements novateurs dans le contexte des fonctionnaires. Si cela n'a pas été exploré dans l'étude, il pourrait être judicieux de poursuivre des recherches supplémentaires pour identifier ces traits spécifiques.

Les gestionnaires et les responsables des ressources humaines pourraient utiliser ces résultats pour façonner leurs stratégies de gestion et de développement du personnel. Ils pourraient concevoir des programmes de formation et de développement visant à améliorer les compétences liées à l'exploration, à la génération, à la promotion et à la mise en œuvre

d'idées. De plus, en prenant en compte le rôle de la personnalité, ils pourraient adopter une approche plus personnalisée pour développer et encadrer les fonctionnaires en fonction de leurs caractéristiques individuelles. Les résultats de cette recherche pourraient également avoir des implications plus larges pour l'innovation au sein des organisations gouvernementales ou bureaucratiques. Si l'exploration, la génération, la promotion et la mise en œuvre d'idées sont des facteurs cruciaux pour les comportements novateurs, les organisations pourraient chercher à mettre en place des structures et des processus qui encouragent ces activités. Cela pourrait impliquer la création d'espaces de collaboration, l'introduction de mécanismes de récompense pour les idées novatrices et l'établissement d'une culture de l'innovation.

Conclusion et pistes de recherche

L'objectif de la présente étude est d'expliquer la perception des comportements novateurs des agents de l'Etat. Ainsi cette étude s'est inscrite dans un paradigme de type positiviste aménagé par le choix d'un raisonnement hypothético-déductif suivant une double approche méthodologique. La réalisation de l'étude exploratoire qualitative répond à l'exigence méthodologique d'une démarche scientifique. Nous sommes alors partis de la revue de littérature pour adapter les échelles de mesure des variables préalablement identifiées dans la théorie. La méthode des équations structurelles et les logiciels LISREL et SmartPLS3 ont été utilisés comme outils d'analyse et de traitement des données.

Cette recherche présente des limites qui résident dans le fait que le contexte actuel du Bénin livre difficilement l'information. Les répondants ont fait preuve de peu de confiance à cause des peurs infligées aux fonctionnaires. Une autre faiblesse de notre recherche réside dans le fait que l'étude n'a abordé les comportements innovants dans tous les secteurs d'activités, elle a été uniquement réalisée dans le secteur public, ce qui constitue une limite par rapports aux données primaires collectées. Une autre limite de notre recherche est liée au fait que, nous n'avons pas utilisé d'autres variables en lien avec les dimensions pouvant expliquer les comportements novateurs car l'appréciation du point de vue comportementale d'un être humain est relative et fonction de l'environnement. Ces limites pourront servir de

prolongement de recherche future. Il pourrait être intéressant de comprendre comment ces facteurs interagissent entre eux et comment d'autres variables pourraient modérer leur impact sur les comportements novateurs. De plus, l'application de ces résultats à différents contextes culturels ou organisationnels pourrait également fournir des informations précieuses sur la manière dont ces facteurs se manifestent dans diverses situations.

Bibliographie

- Agarwal, A. U., « Linking Psychological Contract Breach, Innovative Work Behaviour And Collectivism: A Moderated Mediation Model », 2017. *International Journal of Innovation Management*, vol.21, no. 7, p.1-31.
- Agarwal, U. A., « Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement », 2014. *Personnel Review*, vol.43, no. 1, p.41-73.
- Amabile, T. M., « Poetry in a Nonpoetic Society », 1988. *Contemporary Psychology*, 33, pp.65–66.
- Amabile, T. M., 1996. *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M., « Assessing the work environment for creativity », 1996. *Academy of Management Journal*, vol.39, no.5, p.1154-1185.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A., « The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science », 2004. *Journal of Organizational Behavior*, vol.25, p.147-173.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J., « Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the- Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework », 2014. *Journal of Management*, vol.40, no.5, p.1297–1333.
- Blau, P. M., 1964. *Exchange and power in social life* New York: John Wiley.
- Chen, C. J., Huang, J. W., & Hsiao, Y. C., « Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure », 2010. *International Journal of Manpower*.

- Chowhan, J., Pries, F., & Mann, S., « Persistent innovation and the role of human resource management practices, work organization, and strategy», 2016. *Journal of Management & Organization*, vol.23, no.3, p.456-471.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. N., « Measuring Innovative Work Behaviour». 2010. *Creativity and Innovation Management*, vol.19, no. 1, pp. 23-36.
- Dubois, D. D., « The influence of personal and organizational factors on researchers», 1998. *attitudes towards commercialization of biotechnology. R&D Management*, vol.28, no. 2, p.129-143.
- Fabi, B., et al., « How organizational climate and structure affect knowledge management—the social interaction perspective, 2011. *Journal of Business Research*, vol.64, no.9, p.965-973.
- Farr, J., & Ford, C., « Individual innovation. In M. A. J. L. F. West (Ed.), *Innovation and creativity at Work*», 1990. *Psychological and Organisational Strategies*, p. 63-80. Chichester: John Wiley
- Ford, J. K., « A theory of individual creative action in multiple social domains, 1996. *Academy of Management Review*, 21(4), p.1112-1142.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X., « Predictors of individual-level innovation at work, 2011. A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, vol.5, no.1, p.90-105.
- Holton, J. A., « The coding process and its challenges. In J. A. Holton & S. W. Barrett (Eds.) », 1997. *Handbook of human resource development* pp. 411-432). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hsu, M. L. A., & Chen, F. H., « The cross-level mediating effect of psychological capital on the organizational innovation climate—employee innovative behavior relationship», 2015. *Journal of creative behavior*, vol.51, no.2, p.128-139.
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F., « Team-level predictors of innovation at work : A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research», 2009. *Journal of Applied Psychology*, vol.94, no.5, p.1128–1145.

- Iverson, R. D., « Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment», 1996. *International Journal of Human Resource Management*, vol.7,no.1, p.122-149.
- Janssen, O., « Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour», 2000. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.73, no.3, pp. 287-302.
- Kanter, R. M., « When a thousand flowers bloom : structural, collective and social conditions for innovation in organizations In B. M. Straw & L. L. Cummings (Eds.), 1988. *Research in Organizational Behavior* vol.10, p. 123-167).
- Kleysen, R. F., & Street, C. T., « Towards a Multi-dimensional measure of individual innovative behavior, 2001. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, no.3, p. 284-296.
- Krause, T. R. (2004). Handheld computers and their impact on resident work hours and patient care. *American Journal of Surgery*, 188(2), pp.130-135.
- Kushnir, T., & Trepèrent, C., « Timing and consciousness in chronesthesia: A review and a model, 1996. *Acta Neurobiologiae Experimentalis*, vol.56, no.3, pp.263-274.
- Laursen, K., « Investigating knowledge sharing in organizations: The influence of organizational climate, communication ties, and knowledge type», 2002. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), pp.462-471.
- López Cabrales, Á., Pérez Luño, A., & Valle Cabrera, R., « HRM practices and the predictors of innovation in HRM», 2009. *International Journal of Manpower*, vol.30, no.4, p.331-360.
- Machery, E., & Mowery, R. « How to study concepts scientifically. In L. J. Rips & J. Doris (Eds.), 2009. *Philosophy of mind and phenomenology* pp. 317-358). Elsevier.
- Montani, F., Battistelli, A., & Odoardi, C., « Facilitating innovation through psychological safety: The role of locus of control and work group context, 2015. *Creativity and Innovation Management*, vol.24, no.2, p.274-284.
- Montani, F., Odoardi, C., & Battistelli, A., « The impact of job autonomy on individual well-being and performance: The moderating role of age», 2012. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.21, no.3, pp.360-383.

- Morrison, E. W., & Phelps, C. C., « Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change », 1999. *Academy of Management Journal*, vol.42, no.4, pp.403-419.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C., « Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis », 2010. *Personnel Psychology*, vol.63, no.3, pp.537-560.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*. Lexington, MA : Lexington Books.
- Peel, M. J., & Boxall, P. F., « Explaining international variations in capital structure: A test of the simultaneous-equation hypothesis », 2005. *Journal of Business Finance & Accounting*, vol.32, no. 5-6, p.881-913.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P., « Common method biases in behavioral research : A critical review of the literature and recommended remedies », 2003. *Journal of Applied Psychology*, vol.88, p.879-903.
- Ramamoorthy, N., Flood, P., Slattery, T., & Sardesai, R., « Determinants of Innovative Work Behaviour Development and Test of an Integrated Model », 2005. *Creativity and Innovation Management*, vol.14, no.2, p.142-150.
- Riipinen, S., « The role of sensory analysis in quality control », 1996. *European Food Research and Technology*, vol.202, no.2, p.75-80.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior : A path model of individual innovation in the workplace *Academy of Management Journal*, vol.37, no.3, p.580- 607.
- Spreitzer, G. M., « Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation, 1995. *Academy of Management Journal*, vol.38, no.5, p.1442-1465.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S., « High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective », 2007. *Academy of Management Journal*, vol.50, no.3, p.558-577.
- Tremblay, M., Berthelot, J. M., Barnes, J., Fontaine, E., & Poitras, V. J., « The impact of time on population health: A case study of tobacco use in Canada », 2000. *American Journal of Public Health*, vol. 90, no.5, p.764-770.

- Tremblay, P., & Théorêt, A., « Coping strategies, emotional dissonance and burnout in teachers», 1998. *Canadian Journal of Behavioural Science*, vol.30, no.4, p.249-257.
- Tsui, A. S., & Wu, J. B., « The new employment relationship in Greater China: Do workers sacrifice for the family», 2005. *Journal of Organizational Behavior*, vol.26, no.6, p.723-749.
- Van Engen, M. L., & Verhagen, M., « The social context of on-the-job learning and performance», 2005. *Academy of Management Journal*, vol.48, no.5, p.813-826.
- West, M. A., & Farr, J. L., « Innovation and creativity at work», 1990: *Psychological and organizational strategies*. Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W., « Toward a theory of organizational creativity», 1993. *Academy of Management Review*, vol.18, no.2, p.293-321.
- Wu, Levitas, & Priem., « CEO tenure and company invention under differing levels of technological dynamism», 2005. *Academy of Management Journal*, vol.48, p.859-873.
- Xerri, M., & Brunetto, Y., « Fostering innovative behaviour : the importance of employee commitment and organisational citizenship behavior», 2013. *The International Journal of Human Resource Management*, vol.24, no.16, p.3163-3177.
- Zhang, X., & Bartol, K. M., « Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement», 2010. *Academy of Management Journal*, vol.53, no.1, p.107-128. 205
- Zhou, J., & Hoever, I. J., « Workplace creativity: A review and redirection», 2014. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 1, p.333-359.