

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'INNOVATION EN MILIEU DE TRAVAIL : ÉCLAIRAGE DE L'APPROCHE
FONDÉE SUR LES FORCES DE CARACTÈRE

THÈSE

PRÉSENTÉE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE

PAR

JEAN SÉBASTIEN RICARD ST-AUBIN

JANVIER 2022

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.04-2020). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

« Le point de départ de toute réalisation est le désir. Gardez cela toujours à l'esprit. »
Napoleon Hill

*« Exploiter ses forces est le plus petit geste que nous pouvons
poser afin de produire le plus grand impact. »*
Alex Linley

En tant que réalisation se déroulant sur plusieurs années, la production d'une thèse doctorale, comme le dirait si bien Napoleon Hill, nécessite tout d'abord un désir ardent pour la réaliser. Dans mon cas, ce désir se résumait à l'époque à assouvir ma curiosité naturelle pour la nature humaine et par la suite à produire des connaissances inédites qui, je le souhaitais, aurait un impact dans les théories et les pratiques utilisées par les professionnels de la psychologie du travail et des organisations. Bien qu'essentiel, j'ai pu constater néanmoins au fil du temps que cette impulsion initiale était insuffisante pour mener à terme ce projet de longue haleine. En effet, loin d'être l'accomplissement d'une seule personne, je crois sincèrement qu'une autre condition tout aussi importante est l'apport d'un collectif d'individus qui ont su, à leur façon, cultiver et intensifier ce désir tout au long de mon parcours doctoral. À ce chapitre, je me sens choyé d'avoir été aussi bien entouré. Conséquemment, je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement mon directeur de thèse, Gilles Dupuis, qui m'a soutenu durant deux étapes particulièrement prenantes de mon parcours : la réalisation de mes analyses statistiques et la rédaction à proprement parler de ma thèse. Ayant quitté abruptement une précédente relation de direction de thèse, j'ai pu trouver dans notre relation une source de réconfort. J'y ai également découvert un homme très généreux qui n'était pas avare de ses connaissances, de ses contacts professionnels, de ses astuces et de ses multiples savoir-faire. Ton étonnante capacité à voir les problèmes sous différents

points de vue nous aura permis de les résoudre rapidement. Je me souviendrai encore longtemps de l'ambiance zen qui régnait dans ton bureau et qui avait sur moi un effet très apaisant lorsque nous nous rencontrions. Je voudrais également remercier mon codirecteur durant deux ans, Frédérick Philippe, pour le temps accordé à réviser ma thèse et à me soumettre ses recommandations. Tu as été une personne déterminante dans ma décision de poursuivre des études supérieures en psychologie en m'initiant à la recherche en psychologie dès la première année du baccalauréat. Étant toi-même étudiant à la maîtrise à l'Université de Montréal à l'époque, c'est grâce à ton accompagnement que j'ai pu participer à mes premières rencontres d'équipes de laboratoire, à réaliser mes premières analyses statistiques, à participer à mes premiers congrès et finalement à écrire mon premier article. Quelle belle conclusion à un parcours universitaire en psychologie que de collaborer avec le chercheur pour qui la motivation de m'inscrire au doctorat s'est initialement manifestée!

Outre mon directeur et mon codirecteur, je tiens à remercier plusieurs autres professeurs et professionnels qui m'ont donné la piqure de la recherche et qui m'ont aidé à développer des compétences en méthodologie et en stratégies d'analyse. Tout d'abord, je remercie ma première directrice de thèse, Pre Julie Ménard, pour les réflexions qu'elle a suscitées durant les premières années de mon parcours. Je remercie également Pre Sylvie Belleville de m'avoir permis d'intégrer son laboratoire de neuropsychologie. J'en ai beaucoup appris sur la maladie d'Alzheimer, le vieillissement normal et le *mild cognitive impairment* grâce à tes étudiants gradués! Je remercie également Dre Catherine Hudon et toute son équipe de l'unité de médecine familiale de Chicoutimi pour les apprentissages réalisés sur l'habilitation des patients dans un contexte de consultation en médecine familiale. Finalement, je tiens à remercier Jill Vandermeerschen du Service de consultation en analyse de données (SCAD) pour son accompagnement dans la réalisation et la présentation de mes analyses statistiques. Sans tes précieux enseignements pour m'aider à naviguer dans différents logiciels et à repérer les informations importantes dans une quantité

astronomique de chiffres, ma thèse n'aurait tout simplement pas été aussi riche en résultats. Nos rendez-vous hebdomadaires (ou presque!) m'auront permis de devenir plus autonome pour effectuer des analyses percutantes, une compétence qui m'aura permis de me démarquer des autres professionnels en ressources humaines dans le cadre de mes mandats d'internat. Merci Jill du fond du cœur!

Outre ces personnes qui m'ont fourni une aide directe dans la production de ma thèse, je ne peux pas passer sous silence tous les psychologues cliniciens et industriels/organisationnels qui ont croisé ma route et qui ont forgé mon identité professionnelle comme psychologue. À votre manière, vous avez contribué de façon indirecte à ma thèse en m'encourageant dans la poursuite de mes efforts et en me dévoilant un aperçu de la profession une fois le doctorat complété. Ayant eu l'opportunité de connaître certains d'entre vous à un niveau plus personnel, vous avez également eu la générosité de me partager vos perles de sagesse. Merci à vous, Denise Hébert, Danielle Desjardins, Christophe Paris, Philippe Lebrock, Pascale Denis et Josée Coulombe. Je voudrais également souligner l'apport tout particulier de mon propre psychologue, Pierre Ritchot. En plus d'avoir été aux premières loges des multiples bonheurs et tribulations ayant occasionné mes études doctorales, tu as été le premier à m'inciter à réaliser un stage en psychothérapie et à croire en mes capacités de psychothérapeute malgré un « syndrome de l'imposteur » bien ancré. Ta présence constante au fil des années m'aura été salutaire tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. Comme tu me l'avais si bien dit lors d'une séance, tout projet commence par la chance du débutant et se termine par l'épreuve du conquérant. Une telle maxime ne pourrait être plus à propos pour une thèse!

Alors que les liens avec mes superviseurs et les professionnels au travail avec qui j'ai travaillé sont délimités dans le temps, les relations que nous entretenons avec notre famille et nos amis constituent bien souvent celles qui sont les plus durables. En conséquence, elles ont une influence considérable dans un parcours académique. Je voudrais donc remercier notamment ma mère Céline et ma sœur Véronique pour leur

soutien indéfectible. Vous m'avez toutes les deux accompagné tout au long d'un parcours scolaire presque interminable et écouté parler inlassablement pendant un peu plus d'une décennie de sujets relatifs à la psychologie. Vous avez également été attentives à mes doutes à la suite de mon départ du doctorat en médecine. Surtout, vous avez été présentes à des moments particulièrement difficiles de mon parcours aux études supérieures en y apportant une belle légèreté et en m'encourageant à agir avec célérité dans certaines situations. Au-delà de la famille, les amis et collègues au doctorat ont représenté, en plus d'être des vecteurs d'informations, une source additionnelle de soutien émotionnel. Étant le lieu privilégié de nombreuses confidences, j'oserais dire que sans ces relations d'amitié, mon expérience doctorale n'aurait pas été complète. Je vous remercie, Anaïs, Marjolaine, Roxane, Stéphanie, Pierre-Alexandre, Hugo, Émilie, Ariane et François, pour toutes ces belles conversations partagées autour d'un bon repas ou bien dans le cadre de différentes activités. Vous avez très certainement satisfait l'épicurien en moi en me faisant découvrir différents restaurants aux quatre coins de Montréal. Finalement, je voudrais remercier mon ex-copain Jean-Michel. Bien que notre histoire d'amour se soit terminée, nous avons eu tous les deux beaucoup de plaisir à découvrir de nouveaux restaurants et à voir différents spectacles. J'en garde de très beaux souvenirs. Ces différentes sorties à deux m'auront permis de décrocher de ma thèse et d'être beaucoup plus efficace lorsque je m'y replongeais.

Enfin, je voudrais remercier l'ensemble des associations et ordres professionnels, et plus particulièrement les professionnels eux-mêmes, qui ont accepté de remplir un ou plusieurs questionnaires dans le cadre de ma thèse. Sans votre apport, il n'y aurait tout simplement aucune recherche, et la psychologie du travail et des organisations, en tant que science, n'aurait pas autant progressé depuis les dernières décennies. Je remercie également l'UQAM, le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) et les Fonds de Recherche du Québec – Société et Culture (FRQSC) pour le soutien financier qu'ils m'ont offert.

DÉDICACE

À la mémoire de ma grand-mère Clémence,
de mon beau-père Francis et de mon père
Michel qui m'auront tous soutenu à différents
degrés durant mon parcours universitaire,
mais qui n'auront pas eu l'opportunité de voir
l'aboutissement de mes efforts.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xi
RÉSUMÉ	xii
ABSTRACT.....	xiv
CHAPITRE I Introduction.....	1
1.1 Mise en contexte : l'importance de l'innovation dans les organisations.....	1
CHAPITRE II Recension des écrits.....	9
2.1 L'innovation au travail : définition et clarification conceptuelle	9
2.2 Le mouvement de la psychologie positive	13
2.2.1 L'approche fondée sur les forces et la classification du VIA	15
2.3 Facteurs personnels « positifs » à l'innovation individuelle : le rôle unique de la curiosité, de la persévérance, de l'optimisme, de la citoyenneté et du leadership.....	18
2.4 Contribution combinée des cinq forces comme levier aux comportements d'innovation.....	24
2.5 Facteurs environnementaux « positifs » à l'innovation individuelle : la contribution des collègues de travail curieux, persévérants, optimistes, citoyens et leaders.....	28
2.5.1 La théorie sociocognitive du comportement.....	33
2.5.2 La théorie du capital social	35
2.5.3 La théorie de la contagion émotionnelle	37
2.6 Nature dynamique de la présence des collègues vertueux dans le milieu de travail et des comportements d'innovation chez les employés.....	38
2.6.1 Effets interindividuels et contextuels de la présence de collègues vertueux sur les comportements d'innovation des employés.....	40
2.6.2 Effets intra-individuels de la présence de collègues vertueux sur les comportements d'innovation des employés	42

2.7 Objectifs et hypothèses de la thèse	43
CHAPITRE III Méthode	47
3.1 Participants	47
3.2 Procédure de recrutement	48
3.3 Instruments de mesure	49
3.3.1 Les forces.....	50
3.3.2 Présence d'un collègue de travail vertueux.....	51
3.3.3 Les comportements d'innovation en milieu de travail.....	51
3.3.4 Les variables de contrôle.....	52
3.4 Procédure d'administration des instruments de mesure	53
3.5 Stratégie d'analyse.....	55
3.5.1 Puissance statistique et taille des échantillons	55
3.5.2 Volet 1 : Influence des constellations de forces de caractère sur les comportements d'innovation	56
3.5.3 Volet 2 : Influence des collègues de travail vertueux sur les comportements d'innovation.....	60
CHAPITRE IV Résultats.....	64
4.1 Analyses préliminaires	64
4.2 Analyses descriptives	66
4.3 Analyses principales	68
4.3.1 Hypothèse 1 : Nombre et caractérisation des constellations.....	68
4.3.2 Hypothèse 2 : Différence de moyennes de comportements d'innovation entre les profils	71
4.3.3 Hypothèses 3 à 5 : Contribution relative de chaque collègue vertueux et examen des effets intra-individuels, contextuels et interindividuels sur les comportements d'innovation des employés	73
CHAPITRE V Discussion	79
5.1 Synthèse et interprétation des résultats.....	81
5.1.1 Volet 1 : Influence des constellations de forces de caractère sur les comportements d'innovation.....	81
5.1.2 Volet 2 : Influence des collègues de travail vertueux sur les comportements d'innovation.....	87

5.1.3	Constats globaux sur les antécédents à coloration « positive » issus de l'approche fondée sur les forces.....	93
5.2	Considérations méthodologiques.....	96
5.2.1	Les limites de la thèse	96
5.2.2	Les forces de la thèse	105
5.3	Implication théorique.....	109
5.4	Les recherches futures	115
5.4.1	Réplication des résultats.....	115
5.4.2	Nouvelles pistes de recherche	120
5.5	Implications pratiques	131
5.6	Transfert des connaissances	137
	CONCLUSION.....	140
	ANNEXE A CORRÉLATIONS ENTRE LES VARIABLES À L'ÉTUDE DE L'ÉCHANTILLON TRANSVERSAL.....	143
	ANNEXE B CORRÉLATIONS ENTRE LES VARIABLES À L'ÉTUDE DE L'ÉCHANTILLON LONGITUDINAL	144
	ANNEXE C DENDROGRAMME PROVENANT DE LA MÉTHODE DE CLASSIFICATION HIÉRARCHIQUE DE WARD : ÉCHANTILLON TRANSVERSAL.....	146
	ANNEXE D DENDROGRAMME PROVENANT DE LA MÉTHODE DE CLASSIFICATION HIÉRARCHIQUE DE WARD : ÉCHANTILLON LONGITUDINAL	147
	APPENDICE A Certificat d'approbation éthique	148
	APPENDICE B Avis final de conformité.....	150
	APPENDICE C Formulaire de consentement pour l'échantillon transversal	151
	APPENDICE D Formulaire de consentement pour l'échantillon longitudinal	156
	APPENDICE E Instruments de mesure	161
	RÉFÉRENCES	175

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
3.1 Instruments administrés pour chaque temps de mesure	54
3.2 Processus de construction des modèles multiniveaux pour investiguer les effets intra-individuels, interindividuels et contextuels des collègues exprimant l'une des cinq forces de caractère.....	63
4.1 Moyennes, écarts-types et indices de cohérence interne de l'ensemble des variables continues en fonction de l'échantillon	67
4.2 Moyennes, écarts-types et intervalles de confiance des forces de caractère associées à chacun des profils pour les deux échantillons.....	70
4.3 Moyennes de comportements d'innovation associés à chacun des profils de forces en fonction de l'échantillon.....	75
4.4 Effets fixes, effets aléatoire et indices d'adéquation des modèles multiniveaux de la présence hebdomadaire des différents collègues vertueux sur les comportements d'innovation des employés	76

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AIC	Akaike information criterion
BIC	Bayesian information criterion
CPPL	Cross-lagged panel model
FIML	Full information maximum likelihood
GBTM	Group-based trajectory modeling
ICC	Intraclass correlation coefficient
LCCA	Latent class cluster analysis
LPA	Latent profile analysis
MCAR	Missing completely at random
MSEM	Multilevel structural equation modeling
PERMA	Positive emotion, Engagement, Relationships, Meaning, and Accomplishment
R&D	Recherche et développement
SEM	Structural equation modeling
VIA	Value in action

RÉSUMÉ

Face à la compétition locale et internationale, aux changements dans la réglementation gouvernementale et aux habitudes de consommation en constante évolution, l'innovation est devenue incontournable. Or, le potentiel des organisations à innover relève en bonne partie de la capacité de ses employés à produire de nouvelles idées et à les implanter dans leur travail au quotidien. Cette exigence d'innover a amené plusieurs chercheurs à identifier différents antécédents personnels et environnementaux de l'innovation individuelle. Malgré ces recherches, il existe peu d'études portant sur l'influence d'antécédents à connotation positive comme les forces de caractère (C. Peterson & Seligman, 2004) sur la propension individuelle à innover. Ces forces ayant un effet bénéfique sur plusieurs comportements positifs et attitudes valorisées en contexte organisationnel, leur apport aux comportements positivement déviants tels que les comportements d'innovation reste à démontrer.

S'inspirant des modèles théoriques qui proposent que la créativité et l'innovation sont tributaires de facteurs individuels et environnementaux (Amabile, 1988; Amabile, 1996; Amabile & Conti, 1999; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993), l'objectif principal de cette thèse consiste à évaluer l'influence de cinq forces de caractère, soit 1) la curiosité; 2) la persévérance; 3) l'optimisme; 4) la citoyenneté; et 5) le leadership, sur les comportements d'innovation des employés sous deux perspectives différentes, chacune correspondant à un volet. Le premier volet vise à examiner la contribution de constellations toutes composées de ces cinq forces, mais qui se distinguent sur la base du degré de présence de chacune d'entre elles. Le deuxième volet vise à examiner la contribution relative de chacune de ces cinq forces lorsqu'elles sont exprimées par des collègues de travail.

La thèse se divise en cinq chapitres. Le Chapitre I est une mise en contexte. Après avoir souligné l'intérêt omniprésent des organisations envers l'innovation, l'état des connaissances actuelles sur les antécédents facilitant l'innovation individuelle et sur les bienfaits des forces de caractère en milieu de travail est présenté.

Le Chapitre II aborde plusieurs aspects essentiels comme la définition de l'innovation, une description du mouvement de la psychologie positive et de différentes classifications de forces, la définition de chacune des cinq forces à l'étude et leur apport unique à l'innovation, un bilan des recherches ayant étudié les effets bénéfiques au

travail de différentes constellations de forces et leurs lacunes. Enfin, la contribution des collègues sur l'expression de différents critères de performance, et plus particulièrement le rôle du collègue exprimant des forces et les différents mécanismes pouvant expliquer son influence, y est présentée.

Le Chapitre III présente la méthode utilisée. Deux échantillons, l'un transversal, composé de 299 professionnels de différents domaines, et l'autre, longitudinal, de type journaux de bord hebdomadaires formé de 254 professionnels reliés au domaine du génie, des sciences naturelles et des ressources humaines pour un total de 989 observations, ont été recrutés. La procédure de recrutement, les instruments de mesure, la procédure d'administration de ces derniers et la stratégie d'analyse propre à chacun des deux volets y sont décrits.

Le Chapitre IV présente les résultats des deux volets. Concernant le premier volet, une procédure d'analyse de classification à deux étapes réalisée sur chacun des deux échantillons a identifié trois constellations ou profils de forces distincts. Selon la terminologie propre à l'approche fondée sur les forces, les employés font partie d'un des trois profils suivants : 1) forces minimales (c.-à-d. les cinq forces sont présentes à un niveau modéré); 2) forces signatures (c.-à-d. les cinq forces sont présentes à un niveau exceptionnellement élevé); ou 3) intermédiaire (c.-à-d. les cinq forces sont présentes à un niveau élevé). L'ANCOVA à un facteur révèle des différences significatives entre les trois profils, au niveau des moyennes d'expression de comportements d'innovation. Les employés du profil forces signatures seraient les plus innovants. De plus, plus les cinq forces sont présentes à un degré élevé chez ces derniers, plus ils sont innovants. Les analyses de modélisation multiniveaux appliquées aux données longitudinales confirment ces résultats. Pour le deuxième volet, les analyses de modélisation multiniveaux ont révélé que seuls la curiosité et l'optimisme exprimés par les collègues de travail sont associés positivement à la propension à innover des employés. De plus, cette influence s'exercerait majoritairement à un niveau intra-individuel.

Le Chapitre V présente une synthèse des résultats et une discussion de ceux-ci. Par la suite, les limites et les forces de la thèse, les implications théoriques, les propositions de recherches futures, et les implications pratiques sont énoncées et sont suivies de diverses stratégies de transfert des connaissances. Finalement, une conclusion générale complète la thèse.

Mots clés : innovation, comportements d'innovation, forces, psychologie positive, changement organisationnel.

ABSTRACT

Faced with local and international competition, changes in government regulations and changing consumer habits, innovation has become essential. Yet, the potential of organizations to innovate rely largely on the ability of its employees to produce new ideas and to implement them daily in their workplace. The incentive for innovative work behavior has led several researchers to identify different personal and environmental antecedents of individual innovation. Despite this research, there are few studies examining the influence of positive predictors such as character strengths (C. Peterson & Seligman, 2004) on the individual propensity to innovate. As these strong points have a beneficial effect on several positive behaviors and valued attitudes in organizational context, their contribution to positively deviant behaviors such as innovative work behavior remains to be demonstrated.

Inspired by theoretical models which propose that creativity and innovation are dependent on individual and environmental factors (Amabile, 1988; Amabile, 1996; Amabile & Conti, 1999; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993), the main objective of this thesis consists in evaluating the influence of five character strengths, namely 1) curiosity; 2) perseverance; 3) optimism; 4) citizenship; and 5) leadership, on innovative work behaviors of employees from two distinct perspectives, each corresponding to a section. The first section aims to examine the contribution of constellations all composed of these five character strengths but which are distinguished on the basis of the degree of presence of each of them. The second section aims to examine the relative contribution of each of these character strengths when they are deployed by coworkers.

The thesis is divided into five chapters. Chapter I is the conceptual framework. After highlighting the pervasive interest of organizations in innovation, the current state of knowledge on the antecedents facilitating individual innovation and the benefits of character strengths in the workplace is presented.

Chapter II deals with several essential aspects, such as the definition of innovation, an overview of the positive psychology movement and the different classifications of strengths, the definition of each of the five character strengths under study and their unique contribution on innovative work behavior, a review of research on the beneficial effects of different clusters of character strengths and their shortcomings and finally, the influence of coworkers on the expression of different performance criteria. Lastly,

the particular role of the work colleague deploying strengths is described and various theories explaining their impact are introduced.

Chapter III presents the methodology. A cross-sectional sample composed of 299 professionals from different sectors of employment and a longitudinal sample (which took the form of a weekly diary study) made up of 254 professionals related to the field of engineering, natural science, and human resources for a total of 989 observations, were recruited. The recruitment procedure, the measuring instruments, the administration procedure and the analytical strategy specific to each of the two sections are described.

Chapter IV presents the results of the two sections. Regarding the first section, a two-step cluster analysis procedure conducted on each of the two samples identified three distinct clusters or profiles. Based on the terminology of the strengths-based approach, employees are part of one of three profiles: 1) Lowest-strengths (i.e., moderate level of endorsement on all five strengths); 2) Signature-strengths (i.e., exceptionally high level of endorsement on all five strengths); or 3) Intermediate-level strength (i.e., high level of endorsement on all five strengths). A one-way ANCOVA reveals significant mean differences between the three profiles in terms of innovative work behavior. Specifically, the employees who possess the signature-strengths profile are the most innovative. In addition, the more these five strengths are endorsed to a high degree by them, the more innovative they are. Multilevel modeling applied to longitudinal data confirm these results. Concerning the second section, multilevel analysis revealed that only curiosity and optimism expressed by coworkers are positively associated with the employees' propensity to innovate. Moreover, most of this influence is exerted on an intra-individual level.

Chapter V presents a summary of the results and a discussion of them. Subsequently, the limits and strengths of the thesis, the theoretical implications, the possibilities for future research, the practical implications are stated, followed by various knowledge transfer strategies. Finally, a general conclusion completes the thesis.

Keywords: innovation, innovative work behavior, character strengths, positive psychology, organizational change.

CHAPITRE I

INTRODUCTION

1.1 Mise en contexte : l'importance de l'innovation dans les organisations

L'engouement des organisations pour l'innovation ne date pas d'hier. À cet égard, la professeure Rosabeth Moss Kanter relatait en 2006 quatre moments charnières à travers l'histoire des organisations qui ont radicalement transformé leur environnement d'affaires et qui se sont soldés par un regain d'intérêt pour ce phénomène. Plus précisément, l'émergence de la société globale de l'information vers la fin des années 1970 et le début des années 1980, les multiples restructurations organisationnelles qui ont eu lieu vers la fin des années 1980, l'avènement de l'ère numérique au courant des années 1990 et finalement le retour des structures organisationnelles plus organiques dans les années 2000 auront été autant d'événements pour lesquels les entreprises auront considéré l'innovation comme un moyen à privilégier pour développer un avantage concurrentiel leur assurant un avenir pérenne. La flexibilité accrue que procure l'innovation leur aurait permis d'agir avec célérité dans des marchés dynamiques influencés par les exigences élevées provenant des actionnaires et des consommateurs. Ultiment, ce sont les nouvelles idées, et leurs mises en application par les organisations, qui auront été à la source de nombreux progrès générateurs de changements sociaux (Zaltman, Duncan, & Holbeck, 1973).

Considérant son importance à travers le temps comme vecteur de croissance économique, de productivité et d'efficacité opérationnelle dans l'ensemble des secteurs d'emploi, c'est sans grande surprise que l'innovation a été étudiée depuis plusieurs décennies dans des domaines aussi variés que le management, l'économie, l'ingénierie, la psychologie, l'administration publique et la sociologie. Une conséquence prévisible de ces efforts a été l'explosion des perspectives théoriques et des études empiriques visant à mieux comprendre comment émergeait l'innovation et quels en étaient les facilitateurs et les inhibiteurs tant sur les plans de l'individu, de l'équipe de travail, du poste de travail ou de l'environnement organisationnel (voir Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014; Anderson, de Dreu, & Nijstad, 2004; Damanpour & Aravind, 2012; West, 2002 pour des recensions des écrits. Voir Baer, Evans, Oldham, & Boasso, 2015; Damanpour, 1991; Hammond, Neff, Farr, Schwall, & Zhao, 2011; Hülsheger, Anderson, & Salgado, 2009 pour des méta-analyses). Preuve de la popularité de ce phénomène, le nombre de publications dans les revues scientifiques dans les domaines du management, de la finance, de l'économie et de la gestion ayant pour thème l'innovation aurait en moyenne augmenté chaque année de 14 % de 1981 jusqu'en 2008 (Crossan & Apaydin, 2010). Tout porte à croire qu'encore aujourd'hui, la capacité à innover est au cœur des préoccupations de nombreuses organisations qui désirent en retirer tous les bénéfices.

Alors qu'auparavant les efforts dans la création et le maintien de cette capacité organisationnelle à innover étaient réservés principalement à des professionnels provenant de départements de recherche et développement (R&D) à l'interne ou à des scientifiques ou des spécialistes provenant de l'externe, plusieurs consultants et chercheurs ont désormais adhéré à l'idée qu'il devenait essentiel de compter sur les connaissances, les habiletés et les talents de l'ensemble des employés pour mener à bien différentes initiatives innovantes (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Axtell et al., 2000; Bunce & West, 1995; Janssen, 2000; Unsworth & Parker, 2003). Plusieurs concepts populaires dans le domaine de la gestion comme l'entrepreneuriat

corporatif (Sharma & Chrisman, 1999), le management par la qualité totale (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2000), l'apprentissage organisationnel (Argyris, 1992; Argyris & Schön, 1978) et l'organisation apprenante (Senge, 1990) appuient indirectement cette idée selon laquelle tous les employés peuvent être mis à contribution dans la production d'idées créatives qui, lorsqu'implantées, peuvent grandement améliorer les pratiques et les façons de faire des organisations.

Malgré cette volonté que les organisations manifestent à ce que tous les employés adoptent des comportements d'innovation, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une initiative qui est exigeante. Puisqu'ils représentent une stratégie d'adaptation permettant de s'ajuster aux situations stressantes, aux irrégularités et aux problèmes rencontrés au travail (Bunce & West, 1994; Janssen, 2000; West & Farr, 1989), ces comportements requièrent que les employés restructurent leurs pensées, leurs attentes, leurs habiletés et leurs comportements ou encore qu'ils modifient certains éléments dans leur environnement de travail (Janssen, Van de Vliert, & West, 2004). Afin de faciliter leurs tâches, des efforts ont été réalisés afin d'élucider la contribution de différentes caractéristiques personnelles et environnementales qui améliorent la propension à innover des employés (voir Anderson, de Dreu, & Nijstad, 2004; Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014; McLean, 2005; Patterson, 2002 pour des recensions des écrits; voir Hammond, Neff, Farr, Schwall, & Zhao, 2011 pour une méta-analyse). Ces recherches ont soulevé, par exemple, que les employés étant plus ouverts aux expériences, tolérants à l'ambiguïté, attirés par les tâches complexes, énergiques, confiants en eux-mêmes, créatifs, proactifs ou cultivant un sentiment élevé d'efficacité personnelle générale et liée à la créativité auraient une personnalité les amenant à être plus innovants. Aussi, les employés évoluant dans un environnement de travail qui est riche en ressources faciles d'accès, qui encourage la prise de risque et le partage de points de vue différents, qui valorise l'autonomie et qui promulgue une attitude positive envers le changement seraient plus enclins à innover. Les employés ayant un contact régulier avec un supérieur immédiat qui est soutenant ou encore qui manifeste un leadership transformationnel seraient également plus innovants.

Bien qu'intéressants, la majorité des antécédents individuels et environnementaux identifiés précédemment dans les études jusqu'à présent ont la lacune d'avoir des caractéristiques de la personnalité relativement stables et donc difficilement modifiables, ou encore d'être des attributs environnementaux qui sont absents ou déficitaires et pour lesquels les interventions qui visent leur modification sont difficiles à concrétiser. Par exemple, il a été soulevé que les interventions visant à mettre en place des éléments qui sont absents ou qui doivent être améliorés dans le climat de travail ou bien dans la culture organisationnelle sont particulièrement ardues à concrétiser, considérant qu'elles tentent de modifier des valeurs et croyances implicites qui colorent un grand nombre d'activités organisationnelles (Schneider, Brief, & Guzzo, 1996). Dans un contexte où certains auteurs (c.-à-d. Aiman-Smith & Green, 2002; Baer & Frese, 2003; Repenning, 2002) estiment qu'environ 50 % des tentatives d'implantation d'innovations technologiques ou administratives se soldent par un échec, il s'avère périlleux d'améliorer le potentiel d'innovation de ses employés en se basant uniquement sur des interventions individuelles et organisationnelles qui visent à corriger des dysfonctionnements dans le milieu de travail ou à s'assurer que les individus et organisations acquièrent certaines caractéristiques ou habiletés qui leur sont absentes ou déficitaires.

Partant du principe selon lequel une performance exceptionnelle ne peut être atteinte qu'en s'appuyant sur ce que les individus et les organisations font déjà de bien (Buckingham & Clifton, 2001; Hodges & Asplund, 2010; Luthans & Youssef, 2007), de plus en plus d'acteurs provenant tant du milieu académique que du milieu professionnel (c.-à-d. Bakker & Schaufeli, 2008; Luthans, 2002b; Luthans & Avolio, 2009; Wright & Quick, 2009) se sont tournés vers une autre avenue qui consiste à tirer profit du développement et du renforcement d'aspects dits « positifs ». Considérant les défis auxquels sont confrontés les employés qui désirent innover, miser sur leurs qualités et leurs points forts, de même que sur les éléments positifs caractérisant leurs environnements de travail peut être jugé digne d'intérêt. S'inscrivant dans le mouvement

de la psychologie positive (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), les forces de caractère font partie de ces caractéristiques personnelles à coloration positive pour lesquelles des développements tant sur les plans théoriques et pratiques ont été sollicités afin de mieux comprendre et cerner leurs impacts dans un contexte organisationnel (Biswas-Diener, Kashdan, & Minhas, 2011; C. Peterson & Park, 2006; van Woerkom & Meyers, 2015; Wright & Goodstein, 2007; Wright & Huang, 2008; Wright & Quick, 2009).

De nombreuses études ont démontré que les employés qui possèdent et utilisent différentes forces en retirent des bénéfices. Par exemple, ceux-ci manifestent une plus grande satisfaction au travail (Allan & Duffy, 2014; Harzer & Ruch, 2013; Lavy & Littman-Ovadia, 2017; Littman-Ovadia & Steger, 2010; C. Peterson, Park, Hall, & Seligman, 2009; C. Peterson, Stephens, Park, Lee, & Seligman, 2010; Smith, 2011), vivent un plus grand bien-être au travail (Dubreuil et al., 2016; Forest et al., 2012), gèrent plus efficacement leur stress (Harzer & Ruch, 2015), sont plus énergiques et concentrés (Dubreuil, Forest, & Courcy, 2014), sont plus dévoués au travail (Harzer & Ruch, 2014), sont plus engagés envers leur travail (Crabb, 2011; Lavy & Littman-Ovadia, 2017), ressentent davantage d'expériences positives dans leur emploi (Harzer & Ruch, 2012, 2013) et perçoivent davantage de sens dans ce qu'ils font dans le cadre de leurs activités professionnelles (Littman-Ovadia, Lavy, & Boiman-Meshita, 2016; Littman-Ovadia & Steger, 2010). Du côté de la performance à proprement parler, des recherches ont également révélé que la présence élevée de différentes forces et leur utilisation chez les employés faciliteraient l'adoption de comportements sains et ambitieux au travail (Gander, Proyer, Ruch, & Wyss, 2012), l'atteinte de leurs objectifs de travail (Linley, Nielsen, Gillett, & Biswas-Diener, 2010), la réduction de comportements contre-productifs (Littman-Ovadia & Lavy, 2015; Littman-Ovadia et al., 2016), l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle (Lavy & Littman-Ovadia, 2017; Littman-Ovadia et al., 2016) et ultimement une meilleure performance dans leurs tâches de travail (Dubreuil et al., 2014; Harzer & Ruch, 2014; Lavy & Littman-Ovadia, 2017; Littman-Ovadia et al., 2016). Au-delà des bienfaits à connaître et à utiliser ses propres

forces dans le milieu de travail, leurs manifestations comportementales ne laisseraient pas non plus indifférents les acteurs organisationnels qui en sont témoins. Puisque les forces suscitent l'admiration, Peterson et Seligman (2004) ont proposé, en parlant des comportements liés à des forces exprimées par l'entourage, que « dans la plupart des cas sinon tous les cas, les observateurs s'élèvent à examiner des comportements vertueux » (p. 21). Mieux connu sous le nom d'effet héliotropique (Caza & Cameron, 2008; Cooperrider, 1990), cette attirance naturelle des individus pour la positivité créerait un cycle autorenforceur dans lequel les individus témoins d'actes vertueux seraient amenés à produire eux-mêmes des comportements vertueux. Considérant tout le temps que les individus investissent dans la sphère professionnelle, il est fort probable qu'un effet héliotropique soit également à l'œuvre lorsqu'ils sont témoins des forces déployées par différents acteurs organisationnels.

Malgré cet imposant soutien empirique et théorique mettant en lumière les bénéfices de la présence de ces forces pour les employés et dans leur environnement social sur différents comportements organisationnels, les recherches qui révèlent leur contribution positive sur l'innovation chez les employés, ou certaines de ses composantes, sont rares (voir Avey, Luthans, Hannah, Sweetman, & Peterson, 2012 pour une exception concernant les relations positives et significatives entre quatre forces sur la performance créative des employés). De plus, hormis quelques exceptions récentes (Abbas & Raja, 2015; Carmeli & Spreitzer, 2009; Sweetman, Luthans, Avey, & Luthans, 2011; Tang, Shao, & Chen, 2019; van Woerkom & Meyers, 2015; Vinarski-Peretz, Binyamin, & Carmeli, 2011; Wallace, Butts, Johnson, Stevens, & Smith, 2013), il existe peu d'études ayant évalué de façon générale les relations entre les antécédents dits « positifs » et les comportements d'innovation en contexte organisationnel.

Considérant ces lacunes dans la littérature scientifique actuelle, la présente thèse a pour objectif général d'étudier la contribution des forces de caractère sur la propension à innover des employés en étudiant deux formes d'antécédents positifs, soit les forces

présentes chez les employés et celles qui sont présentes dans leur environnement social de travail. Chacune de ces deux formes est abordée séparément. S'inspirant de modèles théoriques qui proposent que la créativité et l'innovation sont tributaires à la fois de facteurs individuels et environnementaux (c.-à-d. Amabile, 1988; Amabile, 1996; Amabile & Conti, 1999; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993), le premier volet de la présente thèse évalue la contribution relative de différentes constellations détenues par les employés qui sont toutes composées des mêmes forces, mais à des degrés de présence différents sur leur propension à innover dans leur travail. Considérant que différentes méta-analyses (c.-à-d. Chiaburu & Harrison, 2008; Chiaburu, Lorinkova, & Van Dyne, 2013) ont désigné les collègues de travail comme étant un facteur environnemental ayant une influence importante sur la performance des employés, le deuxième volet observe l'apport de différentes forces exprimées par les collègues de travail sur les comportements d'innovation des employés. La présente thèse s'est limitée à l'étude de cinq forces en particulier : 1) la curiosité; 2) la persévérance; 3) l'optimisme; 4) la citoyenneté; et 5) le leadership. Sélectionnées sur la base de leur lien conceptuel et empirique avec l'innovation individuelle, ces cinq forces font partie de la classification du *Value in Action* (VIA; C. Peterson & Seligman, 2004), un cadre conceptuel exhaustif qui comprend 24 forces de caractère dont plusieurs de ces applications ont ciblé le milieu de travail. Elle vise également à éclaircir à quel niveau cette influence du collègue de travail vertueux opère (c.-à-d. à un niveau plus local ou plus général).

Consécutivement à cet objectif général, le prochain chapitre permet dans un premier temps de définir ce qu'est l'innovation et de la distinguer d'autres concepts qui y sont étroitement liés comme la créativité, le changement organisationnel et les comportements orientés vers le changement. À la suite d'une courte description du mouvement de la psychologie positive et des forces contenues dans la classification du VIA, l'articulation empirique et conceptuelle des liens existant entre la curiosité, la persévérance, l'optimisme, la citoyenneté et le leadership d'une part et l'innovation au travail d'autre part est fournie. Se basant sur les principes que le processus d'innovation

exige des employés qu'ils expriment une pluralité de comportements et que chaque force est limitée dans ses manifestations comportementales, le rationnel derrière le choix de privilégier une approche par constellations ou profils plutôt que l'investigation de la contribution isolée de chaque force est élaborée. Ensuite, nous nous penchons sur le rôle du collègue de travail, et plus spécifiquement celui du collègue vertueux exprimant l'une des cinq forces mentionnées plus haut, comme agent facilitateur des comportements d'innovation chez les employés. Trois théories explicatives particulièrement prometteuses sont développées afin d'en saisir leur influence. Compte tenu du caractère transitoire et dynamique à la fois des relations interpersonnelles en milieu de travail (Bluedorn & Jaussi, 2008; Ferris et al., 2009; Mascia, Magnusson, & Björk, 2015; Perry-Smith & Mannucci, 2017) et des comportements d'innovation (Madrid, Patterson, Birdi, Leiva, & Kausel, 2014; Scott & Bruce, 1994), le chapitre se termine par des précisions concernant les différents niveaux (c.-à-d. intra-individuel ou interindividuel/contextuel) auxquels l'influence du collègue déployant différentes forces de caractère peut survenir.

CHAPITRE II

RECENSION DES ÉCRITS

2.1 L'innovation au travail : définition et clarification conceptuelle

La définition largement citée de West et Farr (1990) et de Farr et Ford (1990) indique que l'innovation au travail consiste en :

L'introduction et l'application intentionnelle d'idées, de processus, de produits ou de procédures à l'intérieur d'une fonction professionnelle, d'une équipe ou d'une organisation qui sont considérés nouveaux à l'unité qui les adopte et qui sont élaborés dans l'objectif à ce que l'individu, l'équipe, l'organisation ou à la société en retire des avantages considérables.

Plus simplement, elle se décrit comme étant « la mise en œuvre réussie d'idées créatives dans une organisation » (Amabile, 1988, p. 126). Sur le plan individuel, l'innovation au travail a été considérée tantôt comme un type de comportement prosocial ou extrarôle (Janssen, 2000, 2003; Katz & Kahn, 1978), tantôt comme une forme de comportement proactif spécifique au contexte (Crant, 2000). Plus récemment, l'innovation au travail s'est même introduite dans le giron de la psychologie positive en se targuant d'être un comportement positivement déviant (Appelbaum, Iaconi, & Matousek, 2007). Puisqu'elle amène, par sa nature, à s'écarter des normes organisationnelles préétablies et à déstabiliser le statu quo tout en ayant des visées qui sont bénéfiques, l'innovation représente donc un comportement intentionnel qui s'éloigne des normes d'un groupe de référence de manière honorable (Spreitzer & Sonenshein, 2004).

Malgré ces divergences de conceptualisation, Anderson et al. (2004) soulignent tout de même qu'il existe un certain consensus dans la communauté scientifique à l'égard de ce qui distingue l'innovation au travail de la créativité. Ils mettent en exergue trois différences notables, à savoir 1) que la créativité réfère uniquement à la première étape de l'innovation qui est « la génération d'idées qui sont nouvelles et utiles concernant les procédures et les processus au travail » (Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996; Shalley, 1991); 2) que l'innovation procure assurément des bénéfices à l'unité qui adopte ces idées inusitées; et 3) que l'innovation se veut plus inclusive quant au degré de « nouveauté » de l'idée originale. À l'inverse de la créativité qui constitue une composante de l'innovation, le changement organisationnel et les comportements orientés vers le changement seraient des concepts qui englobent l'innovation. Plus précisément, le changement organisationnel serait l'introduction de comportements qui sont différents de ceux qui sont déployés dans l'organisation à un moment donné (Daft & Becker, 1978) et l'innovation serait un des moyens par lequel une organisation en viendrait à s'éloigner de sa situation actuelle pour atteindre un état souhaité ou désiré (Damanpour, 2017; Damanpour & Aravind, 2012). Autrement dit, le changement organisationnel peut se produire par des actions innovantes ou non (Woodman et al., 1993). Concernant les comportements orientés vers le changement, ils représentent un ensemble de comportements proactifs et positifs qui visent à améliorer l'efficacité au travail en apportant des changements dans les façons de travailler, les produits et les services (Marinova, Peng, Lorinkova, Van Dyne, & Chiaburu, 2015). En plus de comprendre l'innovation au travail, ces derniers incluent les comportements de citoyenneté orientés vers le changement (Bettencourt, 2004; Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001; Choi, 2007; Seppälä, Lipponen, Bardi, & Pirttilä - Backman, 2012; Van Dyne, Cummings, & McLean Parks, 1995), les comportements « de voix (ou d'expression) » (Van Dyne & LePine, 1998), la performance adaptative (Han & Williams, 2008; Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000), les comportements proactifs au travail (Bindl & Parker, 2011; Parker & Collins, 2010), les comportements

d'initiative personnelle à résoudre des problèmes (Frese & Fay, 2001), la performance créative (Farmer, Tierney, & Kung-Mcintyre, 2003; Zhou & George, 2003) et les comportements de prise en charge (Morrison & Phelps, 1999).

Outre ces divergences et ces chevauchements avec d'autres concepts, les chercheurs ont développé différentes façons de l'opérationnaliser. Plus spécifiquement, l'innovation a elle-même été conçue par les chercheurs comme étant soit un résultat bien défini soit un processus (Damanpour, 2017; Damanpour & Aravind, 2012). Dans la première conceptualisation, l'innovation constituerait un moyen pour les organisations d'être compétitives auprès des autres organisations et efficaces dans ses opérations quotidiennes à l'interne. À cet égard, l'objectif général de ces études consiste habituellement à identifier les conditions opératoires, contextuelles et structurelles à partir desquelles les organisations produisent différents types d'innovations. Les innovations qui sont créées peuvent être de différentes natures. Par exemple, il peut s'agir d'innovations technologiques ou administratives (Daft, 1982; Kimberly & Evanisko, 1981), d'innovations incrémentales ou radicales (Cardinal, 2001; Germain, 1996) ou encore d'innovation concernant les produits ou les processus (Abernathy & Utterback, 1978; Damanpour & Aravind, 2006).

La deuxième conceptualisation considère l'innovation comme un processus itératif, non linéaire et cyclique qui comprend une série d'étapes. Chacune d'entre elles exigerait un ensemble d'activités, de décisions, de comportements et de systèmes sociaux qui leur sont particuliers. Visant à mieux comprendre comment l'innovation prend naissance, se développe et s'implante dans les milieux organisationnels, ces recherches reconnaissent d'une part que ces processus peuvent se produire à différents niveaux (c.-à-d. l'individu, le groupe ou l'organisation) et que les différentes étapes qui les composent surviennent à différents moments dans le temps. La présente thèse adopte cette deuxième conceptualisation en ciblant l'individu qui évolue dans un processus innovant, et ce, peu importe le type d'innovations que les employés sont

responsables de mener à terme. En ce sens, elle rejoint les propos de Scott et Bruce (1994) selon lesquels les employés ont besoin de s'engager dans différents comportements à différents moments afin de mener à bien un processus d'innovation et que différents antécédents peuvent en faciliter l'expression.

Il est convenu que les employés qui s'engagent dans un processus d'innovation dans leur milieu de travail doivent impérativement émettre un ensemble de comportements qui peuvent être regroupés sous deux grands registres comportementaux : 1) les comportements de génération de nouvelles idées; et 2) les comportements de mise en œuvre ou d'implantation de ces nouvelles idées (Amabile, 1996; Anderson et al., 2004; Farr, Sin, & Tesluk, 2003; Hammond et al., 2011; Krause, 2004; Patterson, 2002; West & Farr, 1990; Woodman et al., 1993). Étant les premiers comportements à être adoptés dans un processus d'innovation, les comportements de génération de nouvelles idées concernent tout d'abord l'identification d'un problème qui déstabilise les façons de faire habituelles ou encore une opportunité à saisir qui permet d'améliorer les conditions dans lesquelles le travail est effectué. Il s'en suit la proposition de différentes idées, solutions ou alternatives qui seront recombinaisons et approfondies. Ensuite, les comportements de mise en œuvre et d'implantation débutent généralement à l'évaluation et à la sélection de quelques idées, solutions ou alternatives prometteuses. Ces dernières sont par la suite promulguées par différents acteurs organisationnels afin qu'elles gagnent en crédibilité et légitimité auprès d'autres employés ou équipes de travail. Le processus d'innovation se complète lorsque les idées, solutions ou alternatives originales sont intégrées dans les façons de faire, les normes et les procédures de l'organisation.

Considérant la pluralité des comportements dans lesquels les employés doivent s'engager, plusieurs auteurs (p. ex., Abstein & Spieth, 2014; Anderson & Gasteiger, 2007; Janssen, 2000) ont qualifié le processus d'innovation comme étant complexe. Cette complexité se reflète tout d'abord par l'identification d'un grand nombre de facteurs individuels et environnementaux contribuant à soutenir et à faire progresser le processus (Hammond et

al., 2011; Patterson, 2002), mais également par le fait que ces mêmes facteurs auraient à la fois un rôle facilitateur ou inhibiteur selon la progression de l'idée originale à l'intérieur du processus d'innovation (Bassett - Jones, 2005; Bledow, Frese, Anderson, Erez, & Farr, 2009; Patterson, 2002; Perry-Smith & Mannucci, 2017). À la lumière de ce constat de complexité, la logique commande qu'une multitude de forces doivent être présentes chez les employés pour que ces derniers puissent exprimer toute l'étendue des comportements essentiels à un processus d'innovation. De façon similaire, l'environnement social, incarné par les collègues de travail en raison de leur omniprésence, se doit d'être diversifié en déployant plusieurs forces dans le milieu de travail et que ces différents soutiens agissent pour faciliter l'innovation individuelle.

Dans le domaine des sciences organisationnelles et plus particulièrement de la gestion des talents, une des avancées majeures de la psychologie positive aura été de capturer cette diversité des attributs personnels positifs chez les individus en les opérationnalisant sous le vocable de forces (Dries, 2013). En effet, ce champ de la psychologie a proposé différentes classifications de forces qui auront permis de fournir un langage commun, de même que des repères d'observation à la fois pour la recherche appliquée et les interventions en milieu de travail visant à les identifier, à les utiliser et à les développer. Conséquemment, ce mouvement est brièvement présenté dans les prochaines sections, de même que la taxonomie élaborée par Peterson et Seligman (2004), soit la taxonomie qui a été privilégiée dans la présente thèse.

2.2 Le mouvement de la psychologie positive

Renouvelant l'intérêt pour les visées et les champs d'études faisant traditionnellement partie de l'approche humaniste (Bohart & Greening, 2001; Froh, 2004; Linley, Joseph, Harrington, & Wood, 2006; Robbins, 2008), le mouvement de la psychologie positive

se voulait au départ une initiative ayant pour objectif global d'étudier de manière scientifique les conditions et les processus qui contribuent à l'épanouissement et au fonctionnement optimal des individus, des groupes et des institutions (Gable & Haidt, 2005). Ce faisant, il représente un effort coordonné et concerté de plusieurs scientifiques visant à mieux documenter empiriquement deux des trois missions qui ont été historiquement négligées en psychologie, soit d'aider les individus à mener une vie plus productive et épanouissante, et d'identifier leurs talents et forces afin qu'ils puissent les développer et les mettre en action (Linley et al., 2006; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Puisque ce paradigme constituait originellement une réaction face à l'emprise démesurée du modèle médical comme modèle explicatif de la santé et de l'ajustement psychologique en psychologie clinique (Joseph & Linley, 2006; Maddux, 2008), une conséquence logique de cet effort a été de raviver plusieurs modalités thérapeutiques qui soulevaient des aspects positifs chez les clients comme la thérapie de l'espoir (Lopez, Floyd, Ulven, & Snyder, 2000), la psychothérapie positive (Peseschkian, 2000; Rashid, 2015), la psychothérapie fondée sur les forces (Wong, 2006), la thérapie centrée sur les solutions de même que l'entretien motivationnel (Lewis & Osborn, 2004). Se propageant au-delà du contexte clinique, l'élan généré par le mouvement de la psychologie positive s'est répandu à la sphère professionnelle en mettant en évidence le besoin d'examiner divers phénomènes survenant dans un contexte de travail sous un angle positif dans l'objectif de dresser un portrait plus complet de la réalité organisationnelle (Quick & Quick, 2004; Roberts, 2006; Wright & Quick, 2009). Suite à cet enthousiasme initial, les différents efforts théoriques et empiriques ont été regroupés sous différentes perspectives. La psychologie positive organisationnelle (« *positive organizational psychology* »; Martin, 2005; Turner, Barling, & Zacharatos, 2002; Wiegand & Geller, 2005), le comportement organisationnel positif (« *positive organizational behavior* »; Luthans, 2002 a, 2002b, 2003; Nelson & Cooper, 2007; Wright, 2003), et l'étude organisationnelle positive (« *positive organizational scholarship* »; Cameron & Caza, 2004; Cameron, Dutton, & Quinn, 2003) représentent les trois perspectives principales qui se sont concentrées sur

les qualités, l'excellence, la résilience, l'épanouissement, le bien-être et le fonctionnement optimal des organisations et des individus qui y évoluent. Découlant de la perspective de l'étude organisationnelle positive, l'approche fondée sur les forces s'est révélée être particulièrement féconde tant sur les plans des propositions théoriques, des études empiriques et des interventions en milieu de travail (Wright & Quick, 2009).

2.2.1 L'approche fondée sur les forces et la classification du VIA

L'approche fondée sur les forces repose sur la philosophie que nous possédons tous une série de forces pour lesquelles nous prêtons habituellement peu d'attention et qu'une des façons d'atteindre un plus grand bien-être, une meilleure performance en général, un plus grand sentiment d'épanouissement personnel et ultimement un fonctionnement optimal, serait de les identifier dans un premier temps et de les utiliser ensuite dans différents contextes (Biswas-Diener et al., 2011; Clifton & Harter, 2003; Dubreuil et al., 2014; Forest et al., 2012; Linley & Harrington, 2006; C. Peterson & Seligman, 2004; C. Peterson et al., 2010). De cette philosophie a découlé plusieurs classifications et taxonomies de forces comme le *StrengthsFinder*, le *Realise2* et le *Value in Action* (pour avoir une brève description de ces trois classifications majeures, voir Dubreuil, Forest, Girouard, & Crevier-Braud, 2011). Bien que ces dernières se distinguent quant à la démarche ayant conduit à leur création, le nombre de forces qu'elles identifient, la définition qu'elles font du concept de force, elles ont toutes permis de fournir un langage commun aux professionnels et aux chercheurs à partir duquel il devenait possible de caractériser les individus en général, et plus spécifiquement les employés.

Étant la plus parcimonieuse et la plus accessible, la classification du VIA (C. Peterson & Seligman, 2004) est l'aboutissement d'une recension exhaustive des vertus et des forces présentes dans différents écrits philosophiques et théologiques qui sont partagées par différentes cultures (Biswas-Diener, 2006; Dahlsgaard, Peterson, & Seligman, 2005).

Ces efforts auront permis d'identifier 24 forces retrouvées universellement reconnues et valorisées qui forment un ensemble de traits de personnalité positifs influençant les pensées, les sentiments et les comportements (Park & Peterson, 2009; Park, Peterson, & Seligman, 2006; C. Peterson & Seligman, 2004). De façon analogue aux traits de personnalité plus conventionnels (c.-à-d. les cinq grands traits de la personnalité : Bouchard, 1997; Loehlin, McCrae, Costa Jr, & John, 1998), la majorité des 24 forces auraient une composante génétique (Steger, Hicks, Kashdan, Krueger, & Bouchard Jr, 2007). Elles auraient également une valeur prédictive dans un contexte organisationnel qui est comparable à celle retrouvée pour les cinq grands traits de personnalité (voir Harzer et Ruch, 2014, pour des corrélations entre chacune des 24 forces et divers critères de performance au travail; voir Barrick et al., 2001, pour des corrélations entre les cinq grands traits de la personnalité et divers critères de performance). Cependant, elles s'en distingueraient sur le plan statistique puisqu'elles apporteraient une contribution unique sur certaines survenues positives une fois ces traits de personnalité plus traditionnels contrôlés (Nofle, Schnitker, & Robins, 2011). Elles s'en distinguent également sur le plan conceptuel puisqu'elles doivent répondre à certains critères. Entre autres, un trait est considéré comme une force lorsqu'il favorise l'épanouissement personnel; est une source d'inspiration pour ceux qui en sont témoins; est moralement valorisé pour ce qu'il est; est universellement reconnu à travers différentes philosophies, religions, politiques et cultures; son expression ne doit pas faire sentir les autres diminués; certaines personnes doivent être facilement identifiables comme étant des modèles de ce trait et d'autres doivent en être dépourvus (C. Peterson & Seligman, 2004).

À l'instar d'autres prédispositions individuelles, nous argumentons que certains des attributs uniques aux forces du VIA en font des leviers à privilégier pour faciliter l'expression de différents comportements valorisés en contexte organisationnel comme le sont les comportements d'innovation. Tout d'abord, chacun de ces traits de personnalité positifs, et plus particulièrement ceux qui sont centraux et importants pour l'individu, permettrait une courbe d'apprentissage rapide dans les activités qui les

concernent (C. Peterson & Seligman, 2004). Ce faisant, ils favoriseraient chez les employés l'émergence d'expériences de maîtrise (Bakker & van Woerkom, 2018) qui à leur tour favoriseraient un état d'habilitation psychologique chez les employés (Spreitzer & Doneson, 2005). Or, il a été suggéré par certains chercheurs (p. ex., Appelbaum et al., 2007) que cet état psychologique faciliterait l'expression de comportements positivement déviants comme le sont les comportements d'innovation. Deuxièmement, l'utilisation de ses forces serait une source de plaisir et d'épanouissement personnel (C. Peterson & Seligman, 2004). Ce plaisir qu'occasionne le déploiement de ses points forts s'expliquerait en bonne partie par le désir naturel retrouvé chez tout être humain de s'actualiser et d'être authentique vis-à-vis de soi-même (Govindji & Linley, 2007). Bien que les individus puissent éprouver des difficultés à identifier leurs propres points forts (Buckingham & Clifton, 2001), cette tendance à l'actualisation amènerait naturellement les employés à s'appuyer, parfois sans qu'ils s'en rendent compte, sur leurs forces de caractère plutôt que sur d'autres caractéristiques personnelles pour exécuter leurs tâches et activités professionnelles quotidiennes. Finalement, miser sur ses points forts et ceux des autres serait particulièrement intéressant lorsque les comportements nécessaires à une performance élevée sont produits dans un contexte d'incertitude, de turbulence et de controverse. Puisque les employés qui innovent évoluent généralement dans de telles circonstances (Kanter, 1988; Klein & Knight, 2005), il est envisageable de penser que les forces détenues par les employés, de même que celles qu'ils détectent dans leur environnement social immédiat, seraient des atouts fort recherchés pour les aider à faire face aux différents défis qu'occasionnent les différentes initiatives innovantes.

Combiné aux différentes recensions des écrits et méta-analyses ciblant des facteurs personnels et environnementaux jouant un rôle facilitateur dans l'émergence de comportements d'innovation chez les employés (c.-à-d. Anderson et al., 2004; Anderson et al., 2014; Hammond et al., 2011), notre plaidoyer à l'égard des forces laisse présager que des forces de caractère présentes à la fois chez les employés et parmi les différents

acteurs organisationnels qui les côtoient auraient un impact sur leur propension à innover. En adoptant l'approche fondée sur les forces du mouvement de la psychologie positive, ils représenteraient respectivement les facteurs personnels et environnementaux « positifs » à l'innovation qui sont explicités dans les prochaines sections.

2.3 Facteurs personnels « positifs » à l'innovation individuelle : le rôle unique de la curiosité, de la persévérance, de l'optimisme, de la citoyenneté et du leadership

Il est devenu presque trivial de mentionner que la personnalité a une influence marquée sur la performance au travail compte tenu des nombreuses méta-analyses ayant permis d'éclaircir les liens existant entre une grande variété de traits et de critères de performance (Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 2001; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002; Judge & Ilies, 2002; Salgado, 1997). Ces associations s'expliqueraient par le fait que les traits de personnalité se manifestent par différents comportements (Cervone & Pervin, 2015) et que la performance au travail consiste essentiellement en des comportements qui sont valorisés dans le milieu de travail (Campbell, 1990). Ce principe de base permet également de mieux saisir les différences dans la force et la direction des coefficients de validité prédictive affichés dans ces méta-analyses pour un critère de performance donné ou encore pour certaines catégories d'emploi. Par exemple, le trait d'extraversion serait plus fortement lié positivement à la performance au travail dans des emplois où les interactions sociales occupent une place importante des activités professionnelles comme la gestion et la vente. L'agréabilité serait un prédicteur important de la performance au travail dans des emplois qui requièrent de porter assistance aux autres, d'en prendre soin et de collaborer. L'ouverture aux expériences serait associée fortement et positivement à la performance dans un contexte d'apprentissage et il a été proposé que ce trait aurait un rôle essentiel dans la facilité et la motivation à apprendre.

Considérant que chaque force de caractère constitue des traits de personnalité positifs qui s'observent par des tendances comportementales particulières et qu'il a été soulevé à plusieurs reprises que le milieu de travail représente un endroit de prédilection pour leurs manifestations (Biswas-Diener et al., 2011; C. Peterson & Park, 2006; C. Peterson & Seligman, 2004; C. Peterson et al., 2010), c'est sans grande surprise que l'on peut émettre l'idée que certaines forces de caractère seront associées plus fortement et positivement que d'autres aux comportements d'innovation en milieu de travail. Ce principe serait également cohérent aux évidences empiriques récentes qui révèlent des associations positives, mais d'ampleur différenciée entre chacune des 24 forces du VIA et un ensemble de comportements et d'attitudes à connotation positive dans le milieu de travail (Gander et al., 2012; Harzer & Ruch, 2014; Littman-Ovadia & Lavy, 2015). En ce sens, nous postulons que cinq forces en particulier se démarqueraient quant à leur influence positive sur les comportements d'innovation. Ces forces sont : 1) la curiosité; 2) la persévérance; 3) l'optimisme; 4) la citoyenneté; et 5) le leadership. Leur définition, de même que leur contribution spécifique dans l'émergence des comportements d'innovation, est explicitée dans les prochains paragraphes.

La curiosité réfère à la prédisposition à avoir un intérêt à vivre une multitude d'expériences (C. Peterson & Seligman, 2004) et au désir d'explorer, de même qu'à rechercher de nouvelles informations et de nouvelles opportunités (Berlyne, 1960; Litman, 2005; Litman & Spielberger, 2003). Les personnes curieuses auraient un désir inhérent de réaliser des expériences, les amenant à acquérir une grande variété d'informations, de points de vue et de connaissances. Rarement satisfaites par les explications qui sont superficielles, elles ont une motivation intrinsèque à découvrir et à analyser de nouvelles situations en profondeur (C. Peterson & Seligman, 2004). En ce sens, la force de curiosité décrite par Peterson et Seligman (2004) possède des points communs avec le concept de curiosité épistémique. Celle-ci est une préférence à explorer de nouvelles idées, à trouver des solutions aux problèmes et à comprendre comment les nouvelles informations peuvent s'appliquer à différents contextes et

situations (Litman & Spielberger, 2003). Dans un processus d'innovation, il est possible de penser que les employés curieux seraient parmi les premiers à repérer des problèmes et incongruités dans leur travail qui seraient autant de déclencheurs d'un processus d'innovation. Leur nature exploratrice provoquerait également chez ces derniers une plus grande volonté à rechercher de la rétroaction chez leurs collègues afin de peaufiner de nouvelles idées (Harrison & Dossinger, 2017). Leur grand intérêt à jouer et à restructurer les idées (Harrison, Sluss, & Ashforth, 2011), de même que pour tester différentes alternatives (Getzels, 1975), laisse également penser que ces employés excellerait à proposer un grand nombre d'idées originales.

La persévérance consiste en la tendance d'un individu à finir ce qui a été commencé malgré les défis et à aimer mener à terme différentes tâches (C. Peterson & Seligman, 2004). Elle pousserait les individus à poursuivre des actions dirigées vers un objectif en dépit des obstacles. Parmi les 24 forces du VIA, la persévérance serait celle qui est la plus fortement associée positivement à la performance au travail et la plus fortement associée négativement aux comportements contre-productifs (Littman-Ovadia & Lavy, 2015). S'apparentant sur le plan conceptuel à l'ardeur au travail et au trait de détermination (*grit*; Duckworth, Peterson, Matthews, & Kelly, 2007), la détermination et l'ambition que procure cette force permettrait aux individus qui la possèdent de maîtriser la peur de l'échec et la déception inhérente à la poursuite de toute action. Considérant que les idées originales et inusitées sont bien souvent désavantagées dans l'allocation des différentes ressources servant à leur concrétisation en comparaison à d'autres initiatives organisationnelles (Damanpour, 1988; Normann, 1971), être très persévérant faciliterait un processus d'innovation en aidant l'employé à maîtriser sa peur d'échouer et conséquemment à maintenir ses efforts malgré les difficultés. La force de persévérance aiderait également l'employé à se concentrer sur les initiatives innovantes et ainsi réduire son éparpillement, un élément qui n'est pas négligeable étant donné que l'implantation de nouvelles idées peut représenter une charge de travail supplémentaire génératrice de stress (Anderson & Gasteiger, 2007).

L'optimisme désigne la propension à s'attendre à ce que le meilleur survienne dans le futur et à être motivé à fournir des efforts pour que cet avenir plus heureux se concrétise (C. Peterson & Park, 2004). Comme le décrit Tiger (1979), cette force constitue une « humeur ou une attitude liée à des attentes concernant l'avenir matériel et social, soit un avenir que l'évaluateur perçoit comme étant socialement désirable, à son avantage ou plaisant » (cité dans Peterson, 2000). Cette dimension émotive de l'optimisme aiderait les individus à ressentir plus facilement des affects positifs lorsqu'ils font face à des obstacles en favorisant une meilleure autorégulation des attentes (Rasmussen, Wrosch, Scheier, & Carver, 2006; Scheier & Carver, 1992). Ainsi, les émotions positives découlant de l'attitude positive envers l'avenir des employés optimistes apporterait deux contributions dans un processus d'innovation. Tout d'abord, les émotions positives ont la capacité d'élargir leur répertoire d'alternatives, d'idées et de solutions auxquelles les individus ont accès (Fredrickson, 2001). Il est plausible de penser que les employés optimistes percevraient plus facilement diverses opportunités d'amélioration dans leur milieu de travail et qu'ils seraient aussi plus enclins à formuler de nouvelles idées. Ensuite, les émotions positives stimuleraient la résilience psychologique face aux événements stressants (Tugade & Fredrickson, 2004). Puisque tout processus d'innovation est parsemé de défis techniques (Klein & Knight, 2005) et que ces processus génèrent de nombreux conflits interpersonnels qui réduisent la satisfaction des employés (Anderson & Gasteiger, 2007; Janssen, 2003; Janssen et al., 2004), cette motivation à se dépasser pour faire face à l'adversité serait un atout important pour apaiser les multiples découragements et frustrations inhérents à l'implantation de nouvelles idées.

Considérant qu'il est largement reconnu que le processus d'innovation implique des activités à caractère sociopolitique (Bain, Mann, & Pirola-Merlo, 2001; Chandler, Keller, & Lyon, 2000), deux forces qui touchent les relations interpersonnelles, soit la citoyenneté et le leadership, ont également été considérées. Ainsi, la citoyenneté renvoie au penchant d'une personne à apprécier la réalisation de tâches collectives et à

s'impliquer activement dans un groupe afin d'assurer son fonctionnement optimal (C. Peterson & Seligman, 2004). Reflétant une loyauté à l'égard des autres ou du groupe en général, cette force s'exprime par une motivation à agir dans l'intérêt des autres et à valoriser les relations sociales. En ce sens, les employés citoyens seraient plus enclins à collaborer et à coopérer vers un objectif commun. Or, il a été argumenté que l'engagement et l'esprit d'équipe constituaient deux conditions essentielles pour faciliter l'émergence de nouvelles idées (Isaksen & Lauer, 2002). Dans la mesure où le processus d'innovation peut produire des expériences de dissimilarité dans un groupe de travail qui, selon Baron (1990) et Jehn (1995), peuvent conduire les innovateurs à s'éloigner et à être moins engagés envers leurs collègues de travail (cité dans Janssen, 2003), ce désir de coopération et de collaboration avec les autres, occasionné par cette force de caractère, pourrait réduire cette tendance au retrait. L'importante littérature scientifique qui souligne l'importance de créer et de maintenir des relations interpersonnelles pour faciliter la production et l'exécution des nouvelles idées (Baer, 2012; Baer et al., 2015; Uzzi & Spiro, 2005; Wuchty, Jones, & Uzzi, 2007) pointe également cette force de caractère comme étant importante pour l'innovation individuelle.

Finalement, le leadership reflète la capacité d'une personne à encourager un groupe dont elle fait partie à réaliser les choses et à maintenir de bonnes relations à l'intérieur du groupe afin d'atteindre des objectifs communs (C. Peterson & Seligman, 2004). Elle reflète également une préférence à organiser des activités de groupes et à les mener à bien. Ces deux auteurs mentionnent également le charisme et l'aptitude à mobiliser les gens autour d'une vision inspirante comme deux qualificatifs de cette force, deux dimensions qui composent le leadership transformationnel (Bass, 1985; Bass & Avolio, 2000). Or, il a été révélé antérieurement que le leadership transformationnel était associé positivement aux comportements d'innovation (Afsar, Badir, & Bin Saeed, 2014; Sharifirad, 2013). Ainsi, les capacités du leader transformationnel à stimuler intellectuellement ses subordonnés dans la prise de conscience des problèmes, à appliquer de nouvelles approches pour les résoudre, et à articuler une vision inspirante

qui incitent les subordonnés à prendre des risques sont autant de qualités qui sont critiques pour faciliter l'innovation sur le plan organisationnel (Elkins & Keller, 2003). En ce sens, les employés leaders auraient une facilité à réaliser la promotion des nouvelles idées auprès de différents acteurs organisationnels. Les employés ayant le plus de succès à implanter de nouvelles idées étant des réseauteurs aguerris (Baer, 2012), il est fort probable que les employés faisant preuve de leadership sont plus aptes à développer un large réseau de relations interpersonnelles solides. Dans la mesure où l'implantation d'une nouvelle idée relève bien plus de la capacité à influencer différents acteurs organisationnels que de la probabilité à ce que cette nouvelle idée produise des résultats positifs (Kanter, 1988), l'habileté à développer des coalitions efficaces et à mobiliser les gens revêt une importance capitale pour une implantation réussie.

L'articulation théorique et conceptuelle présentée plus haut des liens entre les forces de curiosité, de persévérance, d'optimisme, de citoyenneté et de leadership d'une part et d'innovation individuelle d'autre part a permis de souligner leur contribution unique à un processus d'innovation. Partant du principe que plus une force est présente chez un employé plus il a tendance à la déployer dans différents contextes au travail (Govindji & Linley, 2007; Littman-Ovadia & Steger, 2010), il en découlerait que la présence élevée de chacune de ces cinq forces chez les employés augmenterait significativement la probabilité qu'ils les déploient; ce déploiement se traduisant, entre autres, par des comportements d'innovation au travail. Vu sous un autre angle, ce principe nous éclaire néanmoins sur une caractéristique générale des forces de caractère; elles sont chacune limitées dans les manifestations comportementales qu'elles facilitent. Autrement dit, chacune des cinq forces ne pourrait, à elle seule, faciliter l'ensemble des comportements qui sont nécessaires pour élaborer et concrétiser une nouvelle idée. Conséquemment, il est possible d'en déduire que ce serait plutôt l'apport combiné de ces cinq forces qui permettrait d'exprimer la pluralité des comportements d'innovation. Cette perspective qui consiste à s'intéresser aux survenues en milieu de travail occasionnées par des organisations intra-individuelles

des forces, aussi appelées profils ou constellations, plutôt qu'aux forces elles-mêmes, aurait été par ailleurs suggérée par plusieurs chercheurs (c.-à-d. Biswas-Diener et al., 2011; Littman-Ovadia et al., 2016; Park & Peterson, 2009; C. Peterson et al., 2010).

2.4 Contribution combinée des cinq forces comme levier aux comportements d'innovation

L'approche centrée sur la variable, qui vise essentiellement à expliquer des relations entre des variables, a été historiquement la stratégie d'investigation dominante dans les sciences de la gestion et de la psychologie appliquée (Howard & Hoffman, 2018). Or, certains chercheurs (c.-à-d. Foti, Thompson, & Allgood, 2011; Liu, Zhan, & Wang, 2011) en psychologie du travail et des organisations ont depuis plaidé en faveur d'une approche centrée sur la personne. Cette approche, qui mise plutôt sur l'identification de configurations de variables qui distinguent différents sous-groupes dans une population donnée, a suscité un regain d'intérêt depuis la dernière décennie (Morin, Bujacz, & Gagné, 2018; Morin, Meyer, Creusier, & Biétry, 2016; Woo, Jebb, Tay, & Parrigon, 2018). Dans le domaine de la personnalité en général, ces deux stratégies, qui se traduisent par l'étude de traits isolés (c.-à-d. une stratégie centrée sur la variable) ou bien l'étude de constellations intra-individuelles ou profils de traits (c.-à-d. une stratégie centrée sur la personne) (Asendorpf, 2015), ont permis d'examiner son impact sur différentes survenues.

Puisque les forces de caractère sont conceptualisées comme des traits de personnalité (C. Peterson & Seligman, 2004), il appert qu'une logique similaire semble avoir guidé les recherches concernant les retombées positives des forces du VIA en contexte organisationnel. Ainsi, dans la littérature scientifique, il existe une première série de recherches qui se sont concentrées à cibler spécifiquement l'effet de certaines forces

sur divers comportements et attitudes positives au travail (Gander et al., 2012; Harzer & Ruch, 2014; Littman-Ovadia & Lavy, 2015; C. Peterson et al., 2009; C. Peterson et al., 2010), dont la performance créative (Avey et al., 2012). Bien que ces dernières en aient soutenu leur contribution positive et différenciée, ces recherches présentent certaines lacunes. Tout d'abord, les associations positives révélées par ces nombreuses études représentent un estimé moyen que l'on infère valide pour l'ensemble des travailleurs, écartant la possibilité que la magnitude et le sens de ces évaluations soient radicalement différents selon divers sous-groupes de participants. Plus important encore, ces mêmes études négligent le fait selon lequel les forces, comme le sont les traits de personnalité, n'agissent pas de manière isolée à l'intérieur d'un individu. En effet, elles s'inscriraient plutôt dans des structures organisées et cohérentes, aussi appelées profils ou constellations, qui relient les forces entre elles. De la même manière que plusieurs traits de personnalité agissent de concert pour produire des comportements (Shoss & Witt, 2013), ce serait plutôt ces agencements organisés composés de forces au degré de présence variée qui influencerait les pensées, les émotions et les comportements des employés.

Ainsi, il existe une deuxième série d'études qui ont donc privilégié une stratégie centrée sur la personne en tentant de cerner la contribution particulière de combinaisons de plusieurs forces à certaines variables organisationnelles. Plus cohérentes avec la tradition humaniste à partir de laquelle le mouvement de la psychologie positive s'est développé (Linley et al., 2006), les recherches qui ont examiné l'influence de constellations composées uniquement de forces signatures ou « *top-ranked strengths* » (c.-à-d. les forces qui sont les plus importantes et les plus centrales pour les individus et dont le degré de présence est exceptionnellement élevé) sur différentes survenues organisationnelles représentent en soi des exemples éloquentes qui découlent d'une approche par constellation ou par profil. Ainsi, Forest et al. (2012) ont révélé que les étudiants qui occupaient un emploi et qui y déployaient au moins deux forces signatures pendant une période de deux semaines rapportaient davantage de passion harmonieuse, ce qui en

retour améliorerait leur bien-être. Walker (2013) a pour sa part observé une amélioration de plusieurs survenues positives (c.-à-d. les affects positifs, l'activation comportementale, la santé psychologique, la satisfaction de vie, le sens à la vie et l'estime de soi) et une baisse d'une série d'indices signalant de la détresse psychologique (c.-à-d. les affects négatifs, les symptômes dépressifs et les symptômes psychologiques négatifs généraux) chez 187 employés provenant de différentes organisations qui avaient déployé simultanément pendant un mois cinq forces signatures. Plus récemment, Littman-Ovadia et al. (2016) ont révélé que l'application de différentes constellations de forces conduisait à des retombées positives distinctes, dans un échantillon de 1031 travailleurs. Alors que l'application de leurs cinq forces signatures contribuaient plus fortement à plusieurs aspects de la performance au travail (c.-à-d. la performance liée à la tâche, les comportements de citoyenneté organisationnelle et une baisse de comportements contre-productifs), le déploiement d'une constellation composée des forces liées au bonheur (c.-à-d. la curiosité, la gratitude, la capacité d'aimer et d'être aimé, la vigueur et l'optimisme) contribuait plus fortement à des aspects émotionnels et psychologiques en contexte de travail (c.-à-d. le sens, l'engagement et la satisfaction au travail). L'utilisation de la constellation composée des cinq forces les moins présentes chez les employés (aussi appelé en anglais « *bottom-ranked strengths* » ou « *lowest-ranked strengths* » que l'on pourrait traduire par « forces minimales ») entraînait uniquement une réduction des comportements contre-productifs.

Bien que les résultats issus de cette série d'études soient fort encourageants en soulignant la valeur d'appliquer une stratégie centrée sur la personne afin d'expliquer et de mieux comprendre différents phénomènes en psychologie positive en milieu de travail, il n'en demeure pas moins que ces recherches, dans l'ensemble, reposent sur deux principes improbables qui sont rarement formulés explicitement. Tout d'abord, en omettant de clarifier la nature des forces minimales ou des forces signatures à l'intérieur de ces constellations, ces études reposent sur un premier principe selon lequel tout employé qui déploie ses forces minimales ou ses forces signatures, *peu importe lesquelles*, en retire des

bénéfices similaires. Alors qu'un tel raisonnement peut être séduisant puisqu'il permet de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble des 24 forces pourvues, que leur degré de présence soit particulièrement faible ou élevé, il s'avère incorrect si l'on considère les résultats issus de la première série d'études empiriques décrites précédemment qui tendent plutôt à soutenir l'idée d'un apport différencié sur la production de différents comportements et différentes attitudes en contexte de travail pour chacune des forces de caractère. Allant également à l'encontre de toute l'articulation théorique et conceptuelle élaborée précédemment concernant le rôle spécifique des cinq forces sur l'innovation individuelle, ce premier principe reviendrait, à titre d'exemple, à suggérer qu'un employé, dont les cinq forces signatures seraient la curiosité, la persévérance, l'optimisme, la citoyenneté et le leadership, démontrerait des comportements et attitudes en milieu de travail qui sont similaires à un autre employé dont les cinq forces signatures seraient l'humour, la justice, la gratitude, la vigueur et l'ouverture d'esprit, ce qui est peu probable. Ensuite, dans la mesure où ces mêmes recherches ne précisent pas le degré de présence de chaque force à l'intérieur de ces constellations, elles assument implicitement que les forces incluses dans une constellation de forces signatures ou de forces minimales ont des degrés de présence similaires et qu'elles exercent par conséquent une influence équivalente dans l'émergence d'attitudes et de comportements au travail. Ce deuxième principe serait dissonant à la lumière des efforts empiriques antérieurs ayant révélé que plus le degré de présence d'une force est élevé chez un employé plus la probabilité est grande qu'il la déploie dans son travail (Govindji & Linley, 2007; Littman-Ovadia & Steger, 2010). À titre d'exemple, ce deuxième principe reviendrait à soutenir que deux employés qui détiennent une constellation de forces signatures composées de la curiosité, de la persévérance, de l'optimisme, de la citoyenneté et du leadership, mais dont l'un des deux se démarque par une curiosité et une persévérance plus élevée, manifesteraient des comportements et attitudes au travail similaires. Cette situation est également peu probable. Pris ensemble, le manque d'information concernant à la fois les forces impliquées et l'importance relative de chacune d'entre elles réduit grandement notre compréhension de ce qui est, pour différentes constellations, à la source de leurs retombées positives et

expliquerait en partie pourquoi plusieurs chercheurs (c.-à-d. Biswas-Diener et al., 2011; Littman-Ovadia et al., 2016) ont maintes fois recommandé de ne pas se limiter à examiner l'influence de constellations formées des forces signatures ou des forces minimales.

Tirant des leçons des problèmes qui découlent de ces recherches, la présente thèse s'en distingue en : a) ciblant précisément les forces qui composent chacune des constellations dont l'impact sur l'innovation individuelle est observé; et b) clarifiant par une procédure statistique le degré de présence de chaque force à l'intérieur de chacune des constellations identifiées. Plus spécifiquement, le premier objectif de la présente thèse est d'identifier différentes constellations qui sont toutes composées des forces de curiosité, de persévérance, d'optimisme, de citoyenneté et de leadership, mais à des degrés de présence différents chez des employés provenant de différents horizons professionnels. Par la suite, son deuxième objectif est de déterminer si certaines de ces constellations se démarquent sur le plan de la propension des employés à innover. Puisque nous avons postulé précédemment que chacune des cinq forces facilitait une partie des comportements qui sont nécessaires au processus d'innovation et que le degré de présence d'une force module positivement son déploiement, il est attendu que les employés qui sont caractérisés par une constellation formée de ces cinq forces à un niveau exceptionnellement élevé qui s'apparentent à des forces signatures seront ceux qui exprimeront le plus de comportements d'innovation.

2.5 Facteurs environnementaux « positifs » à l'innovation individuelle : la contribution des collègues de travail curieux, persévérants, optimistes, citoyens et leaders

Malgré une volonté manifeste à appliquer leurs découvertes, les chercheurs œuvrant dans les disciplines de la psychologie industrielle/organisationnelle et des ressources humaines ont traditionnellement accordé peu d'attention à l'impact du contexte ou de

l'environnement dans l'apparition de différents comportements organisationnels (Johns, 2006). Toutefois, la valeur stratégique que relève l'innovation pour les organisations semble lui avoir procuré un statut particulier au point où il semble que plusieurs chercheurs aient été convaincus de mieux en cerner son importance. À cet égard, en dépit des efforts nécessaires pour décortiquer l'environnement de travail en différentes dimensions mesurables, Damanpour (1991) a entrepris l'élaboration, dans sa méta-analyse largement citée, d'un portrait relativement exhaustif des déterminants contextuels qui facilitent l'innovation. Un climat psychologique qui soutient l'innovation et la diversité, un grand nombre de canaux de communications à la fois internes et externes, une grande autonomie par rapport aux tâches à exécuter, un degré élevé de différenciation fonctionnelle et, à l'inverse, un faible degré de centralisation dans la prise de décision ne sont que quelques-uns des déterminants qui ont été identifiés. De façon analogue, Scott et Bruce (1994) ont trouvé qu'un climat psychologique qui soutient l'innovation, de même que la qualité des échanges entre les employés et différents acteurs organisationnels (c.-à-d. leur supérieur immédiat et leurs collègues de travail) constituait des antécédents à l'expression de comportements d'innovation chez les employés. Hammond et al. (2011) ont également identifié dans leur méta-analyse que les organisations qui promulguent un climat de travail valorisant l'innovation ou rendant disponibles une grande variété de ressources facilitent l'innovation individuelle. Ciblant spécifiquement le contexte des équipes de travail, la méta-analyse de Hülshager et al. (2009) a souligné de nouveau que le soutien à l'innovation, une vision claire des objectifs d'innovation et une préoccupation partagée par les membres de l'équipe à fournir une prestation de travail de grande qualité formaient quelques-uns des prédicteurs ayant un impact positif sur l'innovation. Collectivement, tous ces efforts empiriques nous permettent d'en arriver à la conclusion que l'environnement dans lequel les employés évoluent a son importance sur leur propension à générer de nouvelles idées et à les concrétiser.

Du fait de l'omniprésence qu'ils occupent dans notre quotidien, il ne fait aucun doute que nos collègues de travail, et les liens que nous créons et cultivons avec eux, représentent un des éléments centraux composant l'environnement organisationnel qui non seulement affectent la façon dont nous exécutons nos tâches professionnelles, mais également la qualité et la satisfaction que nous éprouvons à l'égard de notre travail. Comme le formule si bien Kahn (2007), les collègues de travail « modulent la façon dont les individus pensent, ressentent et se comportent » (p. 189). Qui plus est, plusieurs tendances empruntées par les organisations au courant des dernières années, comme l'aplanissement des structures organisationnelles, la restructuration des tâches autour d'équipes de travail et la décentralisation de la gestion, n'ont fait qu'accentuer l'influence que les collègues peuvent exercer sur les comportements organisationnels exprimés par les employés. Dans de pareilles circonstances, il n'est pas surprenant que plusieurs études en aient révélé la contribution positive. Par exemple, la méta-analyse de Chiaburu et Harrison (2008), qui regroupe 161 échantillons indépendants et 77 954 employés, a montré que les collègues ont une influence notable sur les employés à propos de la performance au travail, au-delà de celle exercée par le supérieur immédiat. De façon similaire, la méta-analyse plus récente de Chiaburu et al. (2013) qui contient 131 échantillons indépendants et 38 409 employés a révélé que le soutien des collègues de travail constituait une source non négligeable d'influence sur les comportements de citoyenneté orientés vers le changement, un ensemble de comportements dont font partie les comportements d'innovation. Concernant les comportements d'innovation plus spécifiquement, Madjar et al. (2002) ont montré que le soutien à la créativité de la part des collègues de travail encourageait les employés à être davantage créatifs dans leurs activités professionnelles. Finalement, plusieurs caractéristiques du réseau social entretenu par les employés – comme sa taille, sa diversité ou encore la qualité des liens qu'il contient – se sont également révélées être des antécédents qui facilitent à la fois l'élaboration d'une nouvelle idée et leur mise en œuvre effective dans l'organisation (Baer, 2010, 2012; Baer et al., 2015; Perry-Smith & Mannucci, 2017; Perry-Smith & Shalley, 2003).

Alors que de nombreuses études empiriques semblent supporter la contribution positive pour les employés innovants à entretenir des relations interpersonnelles avec leurs collègues de travail de manière générale pour avoir accès à leur soutien, il en existe par contre relativement peu qui ont exploré l'apport spécifique des collègues de travail vertueux qui manifestent des caractéristiques qui s'apparentent à des forces de caractère. Cette situation semble étonnante, considérant qu'il a été suggéré initialement par les créateurs de la classification des 24 forces de caractère du VIA (c.-à-d. C. Peterson & Seligman, 2004) qu'un environnement composé de personnes vertueuses pouvait avoir un impact sur l'émergence de divers comportements et d'attitudes manifestes chez les individus. Malgré tout, il existe quelques exceptions qui semblent appuyer cette suggestion en ce qui concerne les comportements d'innovation. Ainsi, Zhou (2003) a révélé que la présence de collègues de travail créatifs encourageait les employés à adopter davantage de comportements à générer de nouvelles idées. Plus récemment, van Woerkom et Meyers (2015) ont montré que les employés ayant la perception que l'organisation pour laquelle ils travaillent offre des opportunités pour identifier, utiliser et développer leurs forces sont plus heureux, ce qui en retour influence positivement leur propension à innover. Bien que ces chercheurs interprètent l'effet d'un tel climat psychologique sur l'innovation individuelle par l'élévation qu'il provoque sur la propension chez les employés à utiliser leurs propres forces dans leur quotidien, l'hypothèse alternative selon laquelle ce climat influence positivement le déploiement des forces de caractère de leurs collègues de travail et que cette hausse de comportements vertueux dans l'environnement social se répercute sur les comportements d'innovation des employés ne peut être écartée non plus. Prises ensemble, ces quelques évidences empiriques laissent croire que les collègues de travail qui expriment des forces de caractère représentent une avenue prometteuse pour faciliter les employés à s'engager dans l'élaboration de nouvelles idées et à les concrétiser dans le milieu de travail.

Mais pourquoi s'intéresser en particulier aux collègues vertueux qui déploient des forces de caractère? À cette question, le champ de la psychologie positive peut apporter quelques éléments de réponse. Ainsi, il est possible de penser que les collègues de travail qui expriment des forces de caractère attireraient davantage l'attention des employés considérant qu'ils incarnent des caractéristiques individuelles qui, par leur nature, suscitent l'admiration. S'inscrivant dans la tendance générale bien documentée qu'ont les individus à être attirés vers ce qui est positif dans leur environnement que l'on appelle effet héliotropique (Caza & Cameron, 2008; Cooperrider & Srivastva, 1987), cette admiration pourrait se traduire par un désir plus élevé des employés à côtoyer des collègues vertueux sur une base quotidienne. Se faisant, ils seraient plus réceptifs et perméables aux agissements, aux émotions et aux pensées à connotation positive de leurs collègues vertueux en comparaison à d'autres collègues de travail. Mais au-delà de l'influence supposée plus grande qu'ils auraient sur les employés, les collègues de travail eux-mêmes auraient avantage à les utiliser, considérant que leur déploiement serait une source importante de bien-être, d'engagement et d'accomplissement personnel (C. Peterson & Seligman, 2004; Seligman, 2011). Étant donné que la valorisation des points forts des individus évoluant dans une organisation s'avérerait être une stratégie fort intéressante non seulement pour attirer des candidats à haut potentiel, mais également pour les retenir (Axelrod, Handfield-Jones, & Michaels, 2002; Cheese, Thomas, & Craig, 2008; Heinen & O'Neill, 2004), l'idée de s'intéresser aux collègues qui déploient des forces de caractère en contexte organisationnel produirait des conditions gagnant-gagnant où les employés et leurs collègues de travail en tireraient profit.

Bien que Peterson et Seligman (2004) soient relativement insistants sur la pertinence et l'intérêt à ce que les individus identifient et utilisent leurs forces dans différents contextes, ces mêmes auteurs fournissent en revanche relativement peu de détails sur la façon dont les gens exprimant des forces ont un impact sur les comportements émis par les autres, et par extension sur les comportements d'innovation de ceux-ci.

Considérant cette pauvreté théorique et conceptuelle, nous élaborons dans les prochaines sections l'influence des collègues exprimant de la curiosité, de la persévérance, de l'optimisme, de la citoyenneté et du leadership, en empruntant trois perspectives théoriques bien établies dans la littérature scientifique : 1) la théorie sociocognitive du comportement; 2) la théorie du capital social; et 3) la théorie de la contagion émotionnelle.

2.5.1 La théorie sociocognitive du comportement

Selon cette perspective, une des façons de modifier un comportement d'un individu consiste à observer les comportements émis par différents modèles perçus comme étant attirants et compétents dans ce qu'ils réalisent (Bandura, 1971, 1977, 1986). Appelé apprentissage vicariant ou modelage (Bandura, 1986), ce phénomène suggère que les employés auraient la capacité d'acquérir des stratégies et des habiletés liées aux comportements d'innovation en s'exposant à des collègues de travail qui sont innovants dans leur travail. Considérant qu'il a été soutenu empiriquement que les employés exposés à des collègues de travail qui manifestaient de la créativité étaient plus créatifs (Zhou, 2003), il est possible de penser que l'exposition prolongée et répétée à des collègues qui sont curieux, persévérants, optimistes, citoyens ou leaders incite les employés à exprimer ces comportements vertueux à leur tour. Puisque nous avons argumenté précédemment que chacune de ces cinq forces se traduirait par des comportements d'innovation, la présence dans l'environnement social de collègues de travail exprimant l'une de ces cinq forces reviendrait à acquérir des stratégies et des habiletés facilitant l'expression de comportements d'innovation.

À titre d'exemple, l'exposition à un collègue curieux qui explore son environnement et qui recherche naturellement la rétroaction chez les autres pour peaufiner ses nouvelles idées pourrait rendre les employés particulièrement efficaces dans le repérage des

problèmes et incongruités dans leur travail de même que dans la proposition de solutions originales. L'observation d'un collègue persévérant pourrait rendre les employés plus habiles à se concentrer sur les tâches associées à l'implantation d'une nouvelle idée sans se laisser distraire par leurs activités professionnelles courantes. Puisque les difficultés sont présentes dans pratiquement tous les processus qui mènent à l'implantation d'innovations (Klein & Knight, 2005), l'exposition des employés à un collègue optimiste pourrait les aider à développer une attitude positive envers le futur qui les aiderait ultimement à être plus résilients. Pouvant se montrer particulièrement loyal envers les autres, un collègue de travail citoyen pourrait être un modèle crédible de coopération et d'engagement dans la réalisation d'objectifs communs malgré les expériences de dissimilarité et les critiques qui peuvent réduire l'engagement à l'égard d'un processus d'innovation. Finalement, un collègue leader pourrait aider les employés à élaborer des stratégies pour stimuler intellectuellement les autres dans le développement de solutions aux problèmes et à fournir une vision inspirante, les motivant à prendre des risques. Un collègue leader pourrait également les amener à développer des habiletés de persuasion dans le but de promouvoir les idées plus originales ou inusitées.

Pour résumer, la théorie sociocognitive du comportement sous-entend que les collègues de travail exprimant l'une de ces cinq forces représenteraient autant de modèles crédibles et attrayants à partir desquels les employés pourraient s'inspirer afin de produire différents comportements d'innovation, comme l'identification des problèmes à résoudre dans son environnement de travail, la génération et le raffinement de nouvelles idées, la promotion de ces nouvelles idées auprès de différents acteurs organisationnels et leur mise en œuvre dans le milieu de travail.

2.5.2 La théorie du capital social

À l'instar de la théorie sociocognitive du comportement qui se concentre majoritairement sur les attributs personnels détenus par les collègues de travail comme sources d'influence du comportement, la théorie du capital social mise plutôt sur les ressources qui circulent à l'intérieur des relations interpersonnelles. Le capital social étant défini comme étant « les ressources qui sont incluses dans la structure sociale auxquelles un individu a accès ou qu'il peut mobiliser pour diverses actions intentionnelles » (Lin, 2002, p. 41), cette perspective théorique suggère que les employés impliqués dans un processus d'innovation entretiendraient des relations avec leurs collègues de travail vertueux dans le but d'accéder ou de conserver diverses ressources facilitant l'aboutissement de ce processus. Par exemple, ces ressources facilitatrices peuvent être, sans s'y limiter, du soutien émotionnel ou technique, de l'influence, du matériel, de l'argent, des contacts, des opportunités, des informations ou encore des conseils (Granovetter, 1973; Kanter, 1988; Krackhardt, 1998; Lin, 2002; Perry-Smith & Shalley, 2003).

Chaque collègue vertueux apporterait des ressources distinctives à l'employé qui désire innover. À titre d'exemple, les collègues de travail curieux, par leur intérêt à rechercher de nouvelles informations et à jongler avec les idées, seraient en mesure de cerner des opportunités d'innovation dans l'environnement de travail qui pourraient être par la suite reprises par les employés qui désirent entamer un processus d'innovation. Les collègues persévérants pourraient être d'une grande aide pour fournir du soutien instrumental concernant les façons de dépasser les obstacles et d'écarter les distractions dans l'implantation des nouvelles idées. Puisque les collègues optimistes sont enclins à voir le futur sous un meilleur jour, ces derniers pourraient offrir aux employés qui sont engagés dans un processus d'innovation le soutien émotionnel dont ils ont besoin lorsque surviennent des conflits générateurs de frustrations et de découragements. Les

collègues citoyens seraient en mesure d'aider l'employé innovant à créer un climat de travail empreint de confiance et d'engagement favorable à la réception de nouvelles idées. Les collègues leaders faisant naturellement preuve d'ascendance, ceux-ci pourraient être des alliés de premier plan pour aider l'employé qui désire implanter une nouvelle idée à persuader les autres travailleurs de sa pertinence et de son importance.

En plus d'encourager la circulation de ressources spécifiques, les relations positives entretenues avec l'un ou l'autre de ces collègues de travail vertueux favoriseraient également l'échange de ressources plus universelles qui amélioreraient le potentiel à innover des employés. En effet, les relations positives, même lorsqu'elles sont de courte durée, auraient la capacité de créer une série d'expériences subjectives positives générale, comme la vitalité, la mutualité et un sentiment de considération positive qui collectivement forment le capital social positif d'une personne (Dutton & Heaphy, 2003). Or, il a été démontré antérieurement que ces trois ressources positives ressenties dans les relations entre les collègues de travail et les employés contribueraient à ce que ces derniers s'engagent davantage dans des comportements d'innovation (Vinarski-Peretz et al., 2011). En supposant que les collègues déployant leurs forces ont une plus grande probabilité de former des relations positives, cette perspective théorique souligne que les collègues qui déploient des comportements liés à l'une des cinq forces auraient une influence sur les comportements d'innovation des employés en leur fournissant non seulement des ressources traditionnellement reconnues comme étant des ingrédients essentiels à l'innovation tels que des informations, des conseils, du soutien et de l'influence, mais également des ressources positives plus générales comme le sentiment d'être reconnu et apprécié, de participer activement dans leurs relations ou encore d'être énergisé.

2.5.3 La théorie de la contagion émotionnelle

De nombreuses recherches ont solidement établi le rôle des émotions ressenties par les individus dans la survenue de divers comportements en milieu de travail (pour une recension des écrits, voir Brief & Weiss, 2002), dont les comportements d'innovation (Madrid et al., 2014). Cependant, cette influence des expériences émotionnelles ne se limiterait pas exclusivement aux travailleurs qui les vivent. En effet, les émotions ressenties par les individus auraient des conséquences sur les gens qui les entourent et à l'inverse, l'environnement social serait une source relativement commune d'émotions chez les personnes (Parkinson, 1996). Mettant en exergue ce principe, la théorie de la contagion émotionnelle stipule que les émotions exprimées par les autres auraient, par l'entremise de différents processus conscients et inconscients, un impact sur les émotions et les manifestations comportementales des personnes qui les côtoient dans la vie en général (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994; Schoenewolf, 1990), et plus spécifiquement dans un contexte de travail (Barsade, 2002; Kelly & Barsade, 2001).

Il a été démontré antérieurement qu'une des répercussions bénéfiques à déployer des forces de caractère dans son travail était une élévation des affects positifs (Lavy, Littman-Ovadia, & Bareli, 2014). Allant plus loin, certains chercheurs (Lavy & Littman-Ovadia, 2017; Littman-Ovadia et al., 2016) en sont venus à cibler les affects positifs comme étant un mécanisme expliquant l'association positive observée entre l'utilisation des forces et plusieurs retombées organisationnelles. Dans cette optique, il est envisageable de penser que les collègues curieux, persévérants, optimistes, citoyens et leaders aideraient les employés à adopter des comportements d'innovation tout simplement parce qu'ils dégageraient des affects positifs. Perceptibles par les employés, ces affects positifs ressentis par les collègues de travail « contamineraient » les employés et leur feraient ressentir à leur tour des affects positifs. Dans la mesure où les émotions positives alimenteraient les comportements d'exploration, favoriseraient la

flexibilité cognitive, élargiraient le répertoire d'actions-pensées des personnes (Fredrickson, 2001), tout en augmentant leur motivation et leur propension à agir (Seo, Barrett, & Bartunek, 2004), les employés qui ressentiraient ces affects positifs induits par leurs collègues de travail vertueux seraient conséquemment plus enclins à adopter des comportements d'innovation.

À la différence des deux autres perspectives théoriques précédemment élaborées, la théorie de la contagion émotionnelle décrirait une influence des forces exprimées par les collègues qui est plus universelle et qui s'appliquerait à l'ensemble des forces détenues par les collègues de travail.

2.6 Nature dynamique de la présence des collègues vertueux dans le milieu de travail et des comportements d'innovation chez les employés

Les relations interpersonnelles au travail ne sont pas statiques et conséquemment elles sont destinées à se transformer à travers le temps (Ferris et al., 2009). De façon similaire, les comportements au travail en général sont également sujets à des fluctuations temporelles, et ce, même en l'absence d'événements organisationnels majeurs (Barnes & Morgeson, 2007; Fisher, 2008; Funder & Colvin, 1991). Les comportements de génération de nouvelles idées et ceux liés à leur mise en application n'y feraient pas exception (Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005; Binnewies & Woernlein, 2011; Madrid et al., 2014; Ohly & Fritz, 2010). Pourtant, une majorité d'études ayant examiné l'influence des collègues sur la propension des employés à générer de nouvelles idées et à les mettre en application, que ce soit sous l'angle des propriétés du réseau social de ces derniers (voir la méta-analyse de Baer et al., 2015), de la présence de certains collègues de travail dans l'environnement de travail (Zhou, 2003) ou encore des relations interpersonnelles positives (Vinarski-

Peretz et al., 2011), semblent conceptualiser les relations sociales et les comportements d'innovation comme étant statiques, en ne les mesurant qu'à une seule occasion. En adoptant une telle conceptualisation, ces mêmes études négligent le principe selon lequel le passage d'une nouvelle idée à son implantation définitive dans l'organisation s'inscrit nécessairement dans un processus temporel et dynamique qui comprend plusieurs étapes et que l'importance des prédicteurs à l'innovation individuelle évolue selon l'étape où se situe l'employé dans le processus d'innovation (Axtell et al., 2000; Hammond et al., 2011; Patterson, 2002; Perry-Smith & Mannucci, 2017). Du même souffle, ces mêmes études écartent l'idée que l'expression de comportements d'innovation pourrait différer non seulement entre les employés, mais également à travers le temps, pour un employé donné. Ne nous limitant pas exclusivement aux effets interindividuels, nous postulons dans la présente thèse que ces fluctuations intra-individuelles de comportements d'innovation sont en partie attribuables aux comportements, aux ressources et aux émotions dont les employés sont témoins dans les contacts quotidiens ou hebdomadaires qu'ils ont avec leurs collègues vertueux. La distinction entre les effets interindividuels et intra-individuels, qui peut seulement être faite par l'emploi d'un devis longitudinal, est importante, considérant que ces deux effets sont indépendants (Snijders & Bosker, 2011). En effet, il a été soulevé à plusieurs reprises (c.-à-d. Curran & Bauer, 2011; Hoffman & Stawski, 2009; Q. Zhang & Wang, 2014) que la magnitude et le sens des associations intra-individuelles et interindividuelles pouvaient différer.

Utilisant la présence d'un collègue déployant l'une ou l'autre des cinq forces (c.-à-d. la curiosité, la persévérance, l'optimisme, la citoyenneté et le leadership) comme une estimation de leur influence, les associations interindividuelles consisteraient en des associations entre des différences individuelles dans la présence d'un collègue vertueux dans l'environnement de travail et des différences individuelles dans l'adoption de comportements d'innovation chez les employés. À titre d'exemple, un employé qui

côtoie en général dans son milieu de travail un collègue curieux pourrait exprimer davantage de comportements d'innovation en comparaison à un autre dont l'environnement social est dépourvu d'un tel collègue de travail. En revanche, les associations intra-individuelles reflètent des associations entre des fluctuations quotidiennes ou hebdomadaires concernant la présence de collègues vertueux, pour un employé donné, et les fluctuations que ce même employé démontrerait dans l'expression de comportements d'innovation d'une journée à l'autre ou d'une semaine à l'autre. Ainsi, la présence d'un collègue curieux pendant une journée ou une semaine en particulier dans l'environnement de travail d'un individu spécifique pourrait ne pas se traduire par une élévation des comportements d'innovation de cet individu. Considérant les personnes comme étant des contextes, Hoffman et Stawsky (2009), de même qu'Hoffman (2015), vont plus loin en circonscrivant également un effet contextuel ou un effet interindividuel incrémental, qui réfère à la contribution unique des caractéristiques personnelles d'un individu (par exemple la présence « habituelle » d'un collègue vertueux dans son milieu de travail) sur des survenues individuelles après avoir contrôlé pour la contribution d'événements survenant à une occasion donnée (par exemple la présence ponctuelle et inopinée d'un collègue vertueux pendant une journée ou une semaine en particulier).

2.6.1 Effets interindividuels et contextuels de la présence de collègues vertueux sur les comportements d'innovation des employés

Considérant que la nature des études transversales fait en sorte qu'elles fournissent uniquement de l'information sur les effets interindividuels (Hoffman, 2015), quelques recherches transversales ont jusqu'à maintenant soulevé des associations interindividuelles entre, d'une part, des comportements, des ressources et des émotions positives exprimées par les collègues de travail et, d'autre part, des comportements

d'innovation des employés. Concernant les comportements des collègues de travail, Zhou (2003) a souligné que les employés qui étaient témoins des comportements exprimés par des collègues créatifs exprimaient davantage de comportements de génération de nouvelles idées, du moins lorsque le supérieur immédiat n'exerçait pas une supervision étroite. Concernant les ressources, Zhou et George (2001) ont montré une association positive et significative entre le soutien général des collègues et les comportements de génération de nouvelles idées évalués par le supérieur immédiat. Clarifiant les effets de différents types de soutien, Madjar (2008) a révélé que les employés qui obtiennent du soutien émotionnel et informatif de la part des collègues de travail proposaient davantage de nouvelles idées. Plus récemment, Vinarski-Peretz et al. (2011) ont montré que les employés qui bénéficient de ressources émergentes des relations interpersonnelles positives, comme les expériences de considération positive, de mutualité et de vitalité, étaient plus enclins à s'engager dans des comportements d'innovation. De façon cohérente aux propos de George et Brief (1992) suggérant que les travailleurs qui sont dans une humeur positive sont plus enclins à être créatifs et innovants, Madjar et al. (2002) ont souligné que l'effet positif du soutien des collègues de travail sur les comportements de génération de nouvelles idées des employés s'expliquait en partie par les affects positifs qu'ils ressentaient en les côtoyant. Puisque nous avons avancé plus tôt que les comportements, les ressources et les affects positifs constituaient autant de façons par lesquelles les collègues vertueux auraient un impact sur les comportements d'innovation des employés, ces quelques études empiriques se révéleraient être collectivement un appui à l'égard d'une association interindividuelle positive entre, d'une part, la présence d'un collègue curieux, persévérant, optimiste, citoyen ou leader dans le milieu de travail, et la propension à innover des employés, d'autre part.

2.6.2 Effets intra-individuels de la présence de collègues vertueux sur les comportements d'innovation des employés

Bien qu'il n'existe à notre connaissance aucune étude qui ait examiné à proprement parler des associations intra-individuelles entre la présence de certains types de collègues de travail et les comportements d'innovation des employés, quelques études ont néanmoins montré que les fluctuations quotidiennes et hebdomadaires dans les comportements adoptés par d'autres acteurs organisationnels (c.-à-d. le supérieur immédiat) ou encore dans les affects positifs ressentis par les employés eux-mêmes étaient une source de fluctuations quotidiennes ou hebdomadaires de comportements d'innovation chez ces derniers. Dans la mesure où nous avons argumenté plus tôt que les émotions exprimées par les autres avaient un impact sur les émotions ressenties par les employés avec un mécanisme de contagion émotionnelle, il nous apparaît avisé de guider nos hypothèses à la lumière de ces études qui concernent les effets intra-individuels des émotions sur les comportements de génération et de mise en œuvre de nouvelles idées. Ainsi, en lien avec les comportements exprimés par d'autres acteurs organisationnels, Zacher et Wilden (2014) ont révélé que les fluctuations quotidiennes dans les comportements d'ouverture (c.-à-d. des actions visant à stimuler les comportements d'exploration et d'expérimentation chez les employés) et de clôture (c.-à-d. des actions visant à encourager l'exploitation des nouvelles idées des employés) exprimées par le supérieur immédiat étaient positivement associées aux comportements d'innovation des employés de sorte que les supérieurs immédiats qui manifestaient à la fois des comportements d'ouverture et de clôture à un niveau élevé avaient des employés qui, au quotidien, étaient particulièrement innovants. Se basant sur l'idée que les affects positifs sont des états relativement transitoires pouvant être modulés par divers facteurs contextuels (George & Brief, 1992), Amabile et al. (2005) ont révélé, à l'aide d'un échantillon de plus de 11 000 journaux de bord quotidiens complétés par 222 employés provenant de sept organisations, que les scores d'humeur positive

rapportés quotidiennement à la fois par l'employé et par des experts étaient positivement associés au score de pensée créative quotidienne codé par des experts. Plus récemment, Madrid et al. (2014) ont montré que les affects positifs ressentis hebdomadairement étaient associés positivement aux comportements d'innovation hebdomadaires. Collectivement, les rares études ayant évalué des associations intra-individuelles entre des comportements et des affects positifs d'une part et d'autre part les comportements de génération de nouvelles idées et de leur mise en œuvre semblent reproduire les résultats concernant les associations interindividuelles.

2.7 Objectifs et hypothèses de la thèse

Pour conclure ce chapitre, la psychologie positive, et plus spécifiquement l'approche fondée sur les forces qui lui est associée, semble être une avenue particulièrement prometteuse pour améliorer la capacité à innover dans les organisations par l'entremise de ses employés. Dans la mesure où les études empiriques qui ont été effectuées jusqu'à maintenant tendent à révéler que les forces constituent de formidables leviers individuels pour accroître non seulement sa performance au travail, mais également à y être plus heureux, il devient alors tout à fait légitime de se questionner pour savoir si ces bienfaits se généralisent aux comportements d'innovation. Privilégiant la classification du VIA (C. Peterson & Park, 2004) en raison de sa parcimonie et de sa grande popularité, cinq forces comprises dans cette taxonomie ont été ciblées (la curiosité, la persévérance, l'optimisme, la citoyenneté et le leadership). Identifiées comme étant des leviers à l'innovation, nous avons postulé que leurs manifestations comportementales seraient autant d'ingrédients essentiels pour générer de nouvelles idées et pour les appliquer dans le milieu de travail. Malgré tout, nous avons également reconnu que chacune de ces forces, à des degrés de présence élevés, n'était pas suffisante à elle seule pour faciliter la pluralité des comportements qui sont nécessaires afin de mener à terme un processus

d'innovation. Conséquemment, nous avons argumenté pour favoriser l'investigation des constellations toutes composées de ces cinq forces bien précises. Puisque la présence ou la centralité d'une force chez un employé augmente sa probabilité d'être exprimée dans ses tâches et activités professionnelles, nous avons suggéré que les employés qui détiennent simultanément ces cinq forces à des niveaux exceptionnellement élevés seraient particulièrement innovants.

Bien que détenir ces cinq forces à des niveaux qui s'apparentent à des forces signatures constituerait un moyen idéal pour innover au travail, il est illusoire de penser que cette constellation particulière soit détenue par tout un chacun. Conséquemment, d'autres moyens, qui misent cette fois sur les points forts provenant de l'environnement social des organisations, doivent être envisagés pour améliorer la capacité à innover des individus. Les innovations étant rarement le fruit d'un génie solitaire (Baer, 2012; Baer et al., 2015; Uzzi & Spiro, 2005; Wuchty et al., 2007), la présente thèse avance également que les collègues de travail qui expriment l'une ou l'autre de ces cinq forces de caractère seraient également des atouts précieux pour encourager les comportements d'innovation des employés. Après avoir explicité son influence à l'aide de trois perspectives théoriques bien établies, nous avons éclairci les différents niveaux auxquels cet effet des collègues vertueux pouvait s'exercer. Puisque les relations interpersonnelles tout comme les comportements d'innovation sont dynamiques, nous avons précisé que cette influence pouvait se situer à la fois à un niveau plus local (intra-individuel) et plus général (interindividuel et contextuel).

Suivant l'idée que l'innovation est tributaire à la fois de facteurs individuels et environnementaux à connotation positive, la présente thèse se décline en deux volets. Le premier concerne l'influence des constellations de forces alors que le deuxième concerne celle des collègues de travail vertueux. Par rapport au premier volet, deux objectifs sont poursuivis. Ainsi, le premier objectif est d'identifier chez des employés provenant de différents horizons professionnels des constellations étant toutes

composées des forces de curiosité, de persévérance, d'optimisme, de citoyenneté et de leadership, mais à des degrés d'intensité différents. Ces constellations étant identifiées et qualifiées, le deuxième objectif de la présente étude est de déterminer si certaines d'entre elles se distinguent sur le plan de la propension des employés à innover. La littérature scientifique actuelle ne nous permet pas de poser une hypothèse sur le nombre de constellations attendues. Cependant, eu égard aux recherches antérieures, il est plausible de postuler que :

Hypothèse 1 : Une proportion d'employés sera caractérisée par une constellation ayant des scores exceptionnellement élevés sur chacune des cinq forces de caractère (présence exceptionnellement élevée sur les cinq composantes, c.-à-d. « *top-ranked strengths or signature-strengths* »). À l'inverse, il est également attendu qu'une autre proportion d'employés sera définie par une constellation dont les scores seront faibles sur chacune des cinq forces (présence très faible sur les cinq composantes, c.-à-d. « *bottom-ranked strengths* »). Nous ne pouvons pas nous prononcer sur les caractéristiques de constellations supplémentaires.

Hypothèse 2 : Les employés qui possèdent le profil dont la présence des cinq forces est exceptionnellement élevée se distingueront significativement des autres profils. Plus spécifiquement, les employés qui possèdent ce profil particulier seront ceux qui émettront le plus de comportements d'innovation parmi l'ensemble des profils identifiés.

Le deuxième volet de la présente thèse poursuit également deux objectifs. Ainsi, le premier objectif consiste à examiner la contribution relative des cinq forces exprimées par les collègues de travail sur les comportements d'innovation des employés. Le deuxième objectif est de départager les effets intra-individuels, interindividuels et contextuels de la présence de chacun des cinq collègues vertueux. Respectivement, nous prédisons que :

Hypothèses 3a-3e : Pour un employé en particulier, la présence d'un collègue a) curieux, b) persévérant, c) optimiste, d) citoyen, ou e) leader à *une semaine donnée* sera associée positivement et significativement aux comportements d'innovation exprimés chez cet employé.

Hypothèses 4a-4e : la présence hebdomadaire moyenne d'un collègue a) curieux, b) persévérant, c) optimiste, d) citoyen, ou e) leader sera associée positivement et significativement à la moyenne de comportements d'innovation hebdomadaires des employés.

Puisque l'effet contextuel se veut la contribution unique de l'effet interindividuel après avoir contrôlé statistiquement l'effet intra-individuel, nous le considérons dans la présente étude comme étant un test plus robuste de l'hypothèse 4. Conséquemment, nous prédisons que :

Hypothèses 5a-5e : La présence hebdomadaire moyenne d'un collègue a) curieux, b) persévérant, c) optimiste, d) citoyen, ou e) leader sera associée positivement et significativement à la moyenne de comportements d'innovation hebdomadaires des employés *après avoir contrôlé l'effet de leur présence respective à une semaine donnée*.

CHAPITRE III

MÉTHODE

3.1 Participants

Deux échantillons indépendants, soit un échantillon de données transversal et un échantillon longitudinal de type journaux de bord composés de travailleurs provenant de domaines et de secteurs d'emploi variés, ont été utilisés afin de répondre aux deux premiers objectifs qui concernent l'influence des constellations de forces. Au départ, les échantillons transversal et longitudinal comptaient respectivement 312 et 262 professionnels. L'utilisation de deux échantillons permettant d'évaluer la stabilité et la reproductibilité des résultats liés aux constellations préalablement identifiées, ceux-ci étaient également complémentaires l'un par rapport à l'autre pour tester les hypothèses 1 et 2. En effet, l'échantillon transversal nous assurait d'avoir accès à un large éventail de professionnels provenant de secteurs fort diversifiés (Barchard & Williams, 2008; Dandurand, Shultz, & Onishi, 2008) à moindre coût (Kraut et al., 2004) alors que l'échantillon longitudinal de type journaux de bord permettait de capturer l'aspect dynamique qui caractérise les comportements créatifs (Binnewies & Woernlein, 2011; Ohly & Fritz, 2010) et les comportements d'innovation (Madrid et al., 2014) tout en palliant le biais de rappel qui est fréquemment associé aux devis transversaux (Reis & Gable, 2000). Il est important de noter que seul l'échantillon longitudinal a été utilisé pour répondre aux deux autres objectifs qui concernent

l'influence des collègues vertueux étant donné que l'échantillon transversal n'aurait pas permis d'en décortiquer les différents effets.

Dans le cas des deux échantillons, l'unique critère d'inclusion était : avoir travaillé depuis au moins trois mois dans le secteur d'emploi pour lequel ils travaillaient au moment où ils ont rempli le premier questionnaire.

3.2 Procédure de recrutement

Le premier échantillon, de nature transversale, était composé essentiellement de professionnels francophones ayant un profil sur la plateforme électronique LinkedIn, un réseau social largement reconnu pour regrouper des professionnels provenant à la fois de communautés locales et internationales. Une annonce dans des groupes de discussion et l'envoi d'un courriel personnalisé aux différents profils contenus dans ces groupes ont été les deux stratégies de recrutement utilisées. Après avoir lu un court texte présentant l'objectif de l'étude et avoir signé le formulaire de consentement, les participants étaient invités à répondre à un questionnaire en cliquant sur un hyperlien conduisant à un questionnaire électronique.

Le deuxième échantillon était constitué de professionnels recrutés auprès de trois ordres professionnels québécois : 1) l'ordre des chimistes; 2) l'ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés; et 3) l'ordre des ingénieurs. Notre choix de cibler ces trois ordres professionnels reposait sur la complexité généralement élevée des emplois occupés par ces travailleurs et du fait que la complexité d'un emploi est associée positivement à l'innovation individuelle (Hammond et al., 2011). Deux stratégies ont également été employées pour recruter ces professionnels. La première consistait en la diffusion d'annonces dans le journal électronique de leur ordre professionnel respectif. La deuxième, plus fructueuse, était l'envoi d'un courriel

personnalisé à leur adresse courriel personnelle, les sollicitant à participer à un projet de recherche sur l'innovation en milieu de travail. À nouveau, un hyperlien était inclus dans l'annonce ou le courriel personnalisé afin qu'ils puissent remplir le premier questionnaire et les suivants au fil des semaines. Au total, les participants de cet échantillon devaient répondre à cinq questionnaires électroniques, soit un par semaine pendant cinq semaines consécutives. Ainsi, le premier questionnaire comportait les variables sociodémographiques, les variables contrôles, les comportements d'innovation et la présence hebdomadaire d'un collègue curieux, persévérant, optimiste, citoyen ou leader dans leur milieu de travail. Ils avaient une semaine entière pour le compléter. Une fois ce questionnaire initial rempli, les participants étaient sollicités à nouveau pendant quatre autres semaines pour remplir un questionnaire plus court qui évaluait la présence de chacun des cinq collègues vertueux énumérés précédemment de même que leurs comportements d'innovation en se référant à la semaine qui venait de se terminer. Ces quatre questionnaires de suivi leur étaient envoyés les jeudis en matinée, et les participants avaient jusqu'au samedi soir pour les compléter.

3.3 Instruments de mesure

Les participants étaient tous francophones. Conséquemment, à l'exception de la complexité de l'emploi pour laquelle une mesure validée en français a été préalablement développée, les mesures comprises dans les questionnaires électroniques ont toutes été traduites de l'anglais au français selon la méthode proposée par Vallerand (1989). Il est à noter qu'une mesure supplémentaire qui évaluait la présence d'un collègue exprimant une des cinq forces de caractère à l'étude a été insérée dans les questionnaires du devis longitudinal.

3.3.1 Les forces

La curiosité, la persévérance, la citoyenneté, le leadership et l'optimisme ont été mesurés en utilisant les énoncés contenus dans la version « C » du *VIA Survey of Character* (VIA-C; O'Neil, 2007). Conçue spécifiquement pour évaluer les 24 forces contenues dans la classification proposée par Peterson et Seligman (2004), cette version de 240 énoncés se distinguait des versions « A » et « B » par la modification de 16 énoncés (Diamond, O'Brien-Malone, & Woodworth, 2010). Entre autres, certains de ces énoncés, qui étaient formulés de façon négative dans les deux premières versions, ont été modifiés de sorte qu'ils soient formulés de manière positive dans la version « C ».

Chaque force étant mesurée par dix énoncés dans cette version, les professionnels devaient répondre à 50 énoncés au total. Chaque énoncé représentait un fait pour lequel chaque professionnel devait indiquer sur une échelle de Likert allant de 1 (*Pas du tout comme moi*) à 5 (*Tout à fait comme moi*) à quel point le fait lui correspondait. Un exemple d'énoncé pour la persévérance est « Je n'abandonne jamais une tâche avant de l'avoir terminée »; un exemple pour la curiosité est « Je suis passionné(e) par de nombreuses et diverses activités », un exemple pour la citoyenneté est « J'aime beaucoup faire partie d'un groupe »; un exemple pour le leadership est « Dans un groupe, j'essaie de faire en sorte que chacun(e) se sente intégré(e) »; finalement, un exemple d'énoncé pour l'optimisme est « Je vois toujours la vie du bon côté ». Le score total des dix énoncés évaluant chacune des cinq forces a été calculé selon la procédure décrite par Diamond et al. (2010).

3.3.2 Présence d'un collègue de travail vertueux

Afin d'évaluer pour chaque semaine la présence de chacun des collègues de travail vertueux, un énoncé qui décrivait respectivement un collègue curieux, persévérant, optimiste, citoyen ou leader a été formulé. Plus spécifiquement, cet énoncé descriptif a été développé en combinant trois énoncés contenus dans la version « C » du VIA-C (O'Neil, 2007). Ces trois énoncés ont été sélectionnés sur la base qu'ils (a) représentaient selon le doctorant et le directeur de thèse l'essence de la force de caractère et qu'ils (b) étaient facilement observables au niveau comportemental, considérant que les participants autoévaluaient la présence ou non du collègue vertueux dans leur environnement de travail. À titre d'exemple, l'énoncé décrivant un collègue curieux était « Au cours de la présente semaine, avez-vous rencontré un(e) collègue de travail qui a de nombreux intérêts, qui est passionné(e) par de nombreuses et diverses activités et qui trouve toujours quelque chose d'intéressant peu importe la situation? ». Un choix de réponse dichotomique (oui ou non) leur était proposé à la suite de l'énoncé descriptif.

3.3.3 Les comportements d'innovation en milieu de travail

Conformément à la définition du processus d'innovation décrite précédemment, cinq énoncés liés à la génération de nouvelles idées et trois énoncés associés à la mise en œuvre des idées contenus dans l'échelle de Krause (2004) ont été utilisés pour mesurer les comportements d'innovation des travailleurs. Décrivant la façon dont un employé peut se comporter dans un processus d'innovation, la somme des scores à ces huit énoncés, mesurés par une échelle de Likert se situant entre 1 (*très faux*) et 7 (*très juste*), nous a fourni un score global du degré d'engagement dans des comportements d'innovation. Un exemple d'énoncé pour la génération de nouvelles idées était « Durant le processus d'innovation, j'ai mis du temps et des efforts pour trouver de meilleures

variantes », alors qu'un exemple pour la mise en œuvre des idées était « Le résultat du processus d'innovation est que j'ai utilisé l'innovation moi-même ». Les instructions ont été légèrement modifiées à l'instrument pour ce qui est du devis de type journaux de bord. Alors que les professionnels ayant participé au devis transversal devaient évaluer à quel point chacun des comportements liés à l'innovation qui leur étaient présentés décrivait bien ou non la façon dont ils avaient agi en se référant aux comportements qu'ils avaient adoptés rétrospectivement durant le dernier processus d'innovation auquel ils avaient participé, ceux qui avaient à remplir les questionnaires du devis longitudinal devaient plutôt répondre aux mêmes huit énoncés en se basant sur les comportements qu'ils avaient adoptés durant la semaine qui venait de se terminer.

3.3.4 Les variables de contrôle

Compte tenu de l'influence de certaines variables sur les comportements de génération et d'implantation de nouvelles idées (Hammond et al., 2011; Ibarra, 1993; Mumford & Gustafson, 1988; Ng & Feldman, 2013) qui peuvent constituer des facteurs confondants, huit variables contrôles ont été incluses pour faciliter l'interprétation des résultats : l'âge (exprimé en nombre d'années), le niveau d'éducation (en nombre d'années postsecondaires), l'ancienneté (exprimée en nombre de mois), le degré de participation à des activités professionnelles (0 = *Aucune activité*, 1 = *Je fais partie d'un ordre/association professionnelle ou je vais à des formations/congrès d'un ordre/association professionnelle*, 2 = *Je fais partie d'un ordre/association professionnelle et je vais à leurs formations/congrès*) et l'échelon hiérarchique (0 = *Je n'occupe pas un poste de gestion*, 1 = *Gestionnaire de premier niveau, c'est-à-dire que je supervise des employés qui ne sont pas gestionnaires*, 2 = *Gestionnaire de niveau intermédiaire, c'est-à-dire que je supervise des gestionnaires de premier niveau*, 3 = *Haut dirigeant, c'est-à-dire que je supervise des gestionnaires de niveau*

intermédiaire). L'interdépendance reliée à la tâche (c.-à-d. « *Je dépends de mes collègues pour être capable de bien faire mon travail* ») et le soutien du supérieur immédiat (c.-à-d. « *Mon supérieur immédiat m'encourage à développer de nouvelles compétences* ») étaient tous deux mesurés par un seul énoncé provenant respectivement des échelles de Van Der Vegt, Emans et Van De Vliert (1999) et de Oldham et Cumming (1996). L'énoncé évaluant l'interdépendance reliée à la tâche se répondait en fonction d'une échelle de Likert allant de 1 (*Fortement en désaccord*) à 5 (*Fortement en accord*) alors que celui évaluant le soutien du supérieur immédiat se répondait en fonction d'une échelle de Likert allant de 1 (*Fortement en désaccord*) à 7 (*Fortement en accord*). Finalement, la complexité de l'emploi des participants a été mesurée par cinq énoncés provenant de la version francophone validée du *Job Diagnostic Survey* (Rancourt, 1983). Ces derniers ont ensuite été combinés de façon à pouvoir calculer l'indice potentiel de motivation (*Motivating Potential Score*) en employant la formule définie par ces mêmes auteurs. Ce score peut varier de 1 à 343. Bien qu'il s'agisse d'un index autorapporté, ce score s'est révélé être fortement corrélé à des mesures objectives de la complexité de l'emploi ($r = 0,68$; $p < 0,001$; Shalley, Gilson, & Blum, 2009).

3.4 Procédure d'administration des instruments de mesure

La procédure d'administration et les instruments inclus dans chacun des questionnaires en fonction de l'échantillon sont présentés dans le Tableau 3.1.

Tableau 3.1 Instruments administrés pour chaque temps de mesure

	Temps 1 Questionnaire initial	Temps 2	Temps 3	Temps 4	Temps 5
Échantillon transversal	<ul style="list-style-type: none"> - Forces de curiosité, de persévérance, d'optimisme, de citoyenneté et de leadership (VIA-C, O'Neil, 2007) - Variables sociodémographiques - Variables de contrôle - Comportements d'innovation (Krause, 2004) 				
Échantillon longitudinal	<ul style="list-style-type: none"> - Forces de curiosité, de persévérance, d'optimisme, de citoyenneté et de leadership (VIA-C, O'Neil, 2007) - Présence hebdomadaire d'un collègue qui déploie de la curiosité, de la persévérance, de l'optimisme, de la citoyenneté ou du leadership - Variables sociodémographiques - Variables de contrôle - Comportements d'innovation (Krause, 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> - Présence d'un collègue qui déploie de la curiosité, de la persévérance, de l'optimisme, de la citoyenneté ou du leadership - Comportements d'innovation (Krause, 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> - Présence d'un collègue qui déploie de la curiosité, de la persévérance, de l'optimisme, de la citoyenneté ou du leadership - Comportements d'innovation (Krause, 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> - Présence d'un collègue qui déploie de la curiosité, de la persévérance, de l'optimisme, de la citoyenneté ou du leadership - Comportements d'innovation (Krause, 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> - Présence d'un collègue qui déploie de la curiosité, de la persévérance, de l'optimisme, de la citoyenneté ou du leadership - Comportements d'innovation (Krause, 2004)

3.5 Stratégie d'analyse

3.5.1 Puissance statistique et taille des échantillons

La taille d'échantillon constitue l'un des éléments essentiels à prendre en compte pour améliorer la puissance statistique d'un test (Descoteaux, 2007). À cet égard, différents efforts ont été réalisés dans la présente thèse afin de maximiser les chances que les tests statistiques utilisés sur les deux échantillons détectent des effets statistiquement significatifs dans la mesure où ceux-ci existent réellement. Ainsi, une analyse de puissance post hoc de type « sensibilité » faite à l'aide du logiciel GPower 3.1 (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007) a été exécutée sur l'échantillon transversal. Ciblant un seuil de signification de 0,05 et une puissance statistique ($1 - \beta$) estimée de 0,80 pour un échantillon total de 299 participants, l'analyse de puissance statistique a révélé qu'un effet de petite à moyenne taille (c.-à-d. $F \geq 0,18$) pouvait minimalement être détecté en utilisant une ANCOVA à un facteur à trois groupes indépendants (selon les lignes directrices provenant de Cohen, 1988). Il s'avère donc que le nombre de participants dans le devis transversal était satisfaisant pour détecter des effets et ainsi répondre aux différentes hypothèses de recherche de la présente thèse.

Concernant l'échantillon longitudinal de type journaux de bord, la complexité technique des analyses de puissance dans un contexte de données nichées, conjuguée à l'impossibilité de transposer les méthodes généralement employées sur un échantillon transversal, ont fait en sorte que nous nous sommes limités à nous inspirer de « règles du pouce » ou de recommandations formulées par différents chercheurs. Par exemple, Scherbaum et Ferreter (2007) ont souligné qu'en général l'augmentation de la taille d'échantillon au niveau 2 (c.-à-d. le nombre de participants) avait un plus grand impact sur la puissance statistique que l'augmentation de la taille d'échantillon au niveau 1 (c.-à-d. le nombre d'observations rapportées par chaque participant) lorsque les effets

fixes constituent le centre d'intérêt de l'étude multiniveaux. Allant plus loin en émettant des recommandations spécifiques aux devis longitudinaux de type journaux de bord appliqués auprès des employés, Ohly et al. (2010) ont proposé dans leur recension des écrits largement citée qu'au moins 100 participants devaient être recrutés, et que chacun d'entre eux devait être évalué à au moins cinq reprises, afin de reproduire la taille d'échantillon retrouvée dans les articles acceptés dans des revues scientifiques à haut facteur d'impact. Puisqu'à notre connaissance il n'existait pas au moment de réaliser les analyses des articles ayant publié une procédure simple et consensuelle, les recommandations fournies par Ohly et al. (2010) ont donc été suivies.

3.5.2 Volet 1 : Influence des constellations de forces de caractère sur les comportements d'innovation

Afin de répondre aux deux premiers objectifs de la présente thèse, des analyses statistiques en deux temps ont été réalisées. Dans un premier temps, une analyse de classification (*cluster analysis*) a été conduite séparément pour chacun des deux échantillons afin d'identifier, d'une part, des profils de forces distincts qui émergent naturellement parmi les professionnels et, d'autre part, pour en vérifier la validité (Clatworthy, Buick, Hankins, Weinman, & Horne, 2005; Henry, Tolan, & Gorman-Smith, 2005; Rapkin & Luke, 1993). Puisque l'analyse de classification est une analyse statistique exploratoire qui ne fournit pas d'indices d'ajustement (Hicks, Clark, & Durbin, 2017) et qui s'appuie pour une large part sur le jugement pratique et des considérations d'ordre théorique (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995, p. 443), la réplication des résultats sur deux échantillons indépendants a permis de renforcer l'idée que les profils identifiés ne sont obtenus que par l'effet du hasard ou bien qu'ils sont spécifiques à un échantillon (von Eye & Bergman, 2003).

Une fois les profils identifiés, des analyses statistiques ont permis de déceler, dans un deuxième temps, des différences d'expression de comportements d'innovation entre les différents profils. Considérant que les analyses statistiques traditionnelles appliquées à des données collectées longitudinalement ont tendance à fournir des paramètres biaisés et à gonfler l'erreur de type 1 (Bell, Ene, Smiley, & Schoeneberger, 2013; Peugh, 2010), une procédure statistique distincte a été appliquée pour chacun des deux échantillons. Des précisions sur les procédures statistiques sont présentées dans les prochains paragraphes.

3.5.2.1 Nombre et caractérisation des profils de forces

Une procédure en deux étapes décrite par plusieurs chercheurs (Clatworthy et al., 2005; Gore, 2000; Hair et al., 1995; Henry et al., 2005) consistant à utiliser une méthode de classification hiérarchique suivie d'une méthode de classification non hiérarchique a été effectuée afin de tester l'hypothèse 1. Cette procédure avait l'avantage de maximiser les similarités à l'intérieur de chaque groupe tout en accentuant les différences entre ceux-ci (Hair & Black, 2000), capitalisant ainsi sur les forces des deux méthodes tout en minimisant leurs limites respectives. Ainsi, la première étape consistait à utiliser la méthode de classification hiérarchique de Ward avec le carré de la distance euclidienne. Cette méthode a permis dans un premier temps d'identifier le nombre de profils et de déterminer les centroïdes qui servaient de centres initiaux (*initial seed points*) pour la méthode non hiérarchique. Plus spécifiquement, cette deuxième étape consistait à utiliser la méthode de classification non hiérarchique du *K-means* pour vérifier et peaufiner les profils obtenus par la méthode hiérarchique. Enfin, considérant qu'il a été souligné que l'ANOVA ne constituait pas une analyse statistique appropriée pour s'assurer du degré de séparation des profils sur l'ensemble des cinq forces (Clatworthy et al., 2005), une série d'intervalles de confiance ont été calculés pour chacune des cinq forces, et ce, pour

chacun des profils identifiés afin de qualifier les profils extraits. Des intervalles de confiance, pour une force donnée, qui ne se chevauchent pas, étaient une indication qu'un profil se distinguait d'un autre sur la base de cette force.

3.5.2.2 Différences dans le degré d'expression de comportements d'innovation entre les profils de forces

Afin de tester l'hypothèse 2 voulant que le profil caractérisé par la présence exceptionnellement élevée des cinq forces affiche plus de comportements d'innovation que les autres profils, une ANCOVA à un facteur a été menée sur l'échantillon transversal en introduisant les huit variables contrôles décrites précédemment. Si l'ANCOVA était significative, des tests post hoc (corrections de Bonferroni) étaient effectués. L'observation des η^2 carrés partiels (aussi appelé R^2 partiels) a permis d'évaluer l'importance de l'effet du type de profils sur les comportements d'innovation relativement à celui des variables contrôles. Conformément aux indications de Cohen (1969) dans Richardson (2011), des valeurs d' η^2 carré partiel de 0,01, de 0,06 et de 0,14 reflètent une petite, une moyenne et une grande taille d'effet respectivement. Aussi, un d de Cohen a été calculé pour chaque paire de profils de forces afin d'avoir une idée de l'importance, sur le plan pratique, des différences de moyennes qui ont été trouvées. Des valeurs de 0,20, de 0,50 et de 0,80 correspondent respectivement à une petite, à une moyenne et à une grande taille d'effet (Cohen, 1988).

Puisque chaque professionnel inclus dans l'échantillon longitudinal avait à fournir à la fois des données au niveau hebdomadaire (c.-à-d. les comportements d'innovation; niveau 1) et au niveau de la personne (c.-à-d. les forces et les différentes variables contrôles; niveau 2), une analyse de modélisation multiniveaux (Bryk & Raudenbush, 1992) avec le module PROC MIXED du logiciel SAS 9.4 a été effectuée sur les données

issues de l'échantillon longitudinal en utilisant la méthode d'estimation du maximum de vraisemblance à information complète (*Full Information Maximum Likelihood*; FIML). Le type de profils de forces étant une variable catégorielle, les coefficients de régression multiniveaux ou effets fixes représentaient la différence de comportements hebdomadaires moyens entre deux profils en particulier. Suivant la proposition de Hoffman (2015), la différence dans la proportion de variance expliquée entre deux modèles multiniveaux, ou pseudo- R^2 , a été retenue pour fournir une appréciation de l'importance de l'effet du type de profils de forces relativement aux variables contrôles. Plus spécifiquement, la différence de proportion de variance expliquée entre le modèle complet (c.-à-d. qui contient les variables contrôles et le type de profil) et un modèle alternatif contenant uniquement les covariables a été calculée. S'interprétant comme un R^2 issu des modèles de régression traditionnelle, cette différence de pseudo- R^2 représente la contribution unique de l'effet du type de profil dans la variance totale de comportements d'innovation hebdomadaires attribuable à des sources interindividuelles (qui est quant à elle obtenue à partir du modèle nul, soit un modèle qui ne contient aucun prédicteur). Puisque l'ajout de nouveaux effets aléatoires rend difficile l'interprétabilité de la différence de pseudo- R^2 entre deux modèles (Hoffman, 2015), aucun effet aléatoire associé au type de constellation n'a été introduit pour les deux modèles multiniveaux présentés. Cette décision s'appuie sur l'idée que la procédure statistique utilisée pour former les profils tendait à minimiser la variabilité des participants à l'intérieur d'un même profil et qu'il n'y avait donc peu ou pas de différences marquées concernant les comportements d'innovation moyens entre les professionnels appartenant au même profil. Finalement, suivant la proposition de Bryk et Raudenbush (1992), un test du Chi-deux réalisé sur la différence entre les indices de déviance a permis d'assurer que la contribution unique du type de profils de forces détecté par la différence de pseudo- R^2 entre les deux modèles multiniveaux est significative.

3.5.3 Volet 2 : Influence des collègues de travail vertueux sur les comportements d'innovation

Alors qu'il est plutôt improbable que le profil de forces détenu par un employé change chaque semaine, il est par contre beaucoup plus probable que des fluctuations hebdomadaires dans la présence de différents collègues vertueux surviennent pour un même employé, et que celles-ci soient à la source de fluctuations hebdomadaires dans l'expression hebdomadaire de comportements d'innovation. Il en découle donc que le test des hypothèses 3 à 5 a exigé qu'une procédure d'analyse de modélisation multiniveaux différente soit appliquée sur les données longitudinales par rapport à celle utilisée pour le type de profils de forces qui, rappelons-le, est un prédicteur invariant à travers le temps. Plus précisément, la procédure décrite par Hoffman et Stawski (2009) à l'aide du module PROC MIXED du logiciel SAS 9.4 a été choisie en utilisant la méthode d'estimation du maximum de vraisemblance à information complète (*Full Information Maximum Likelihood*; FIML). L'originalité de cette procédure provient du fait qu'ils introduisent au niveau 2 dans les équations multiniveaux un nouveau prédicteur qui représente la moyenne dans la présence du collègue vertueux, pour un professionnel donné, centrée à 0,50 (de sorte que la valeur 0 représente un professionnel qui rapporte avoir eu la présence d'un collègue vertueux 50 % de ses semaines) tout en laissant non-centrée la présence hebdomadaire de chacun des cinq collègues vertueux, située au niveau 1. Cette simple manipulation permet ainsi de bien différencier les effets interindividuels et intra-individuels pour un prédicteur dichotomique (Hoffman, 2015; Hoffman & Stawski, 2009). Les variables de contrôle, invariantes à travers le temps, sont situées au niveau 2 et ont donc été centrées à la moyenne de l'échantillon (*grand-mean centering*).

Considérant qu'il a été révélé antérieurement que les facteurs environnementaux avaient une influence plus faible sur les comportements et attitudes au travail que les

facteurs liés à la personnalité (Ostroff, 1993), nous nous sommes limités à cinq variables de contrôle pour ce volet. Plus spécifiquement, nous avons contrôlé l'âge, le soutien du supérieur immédiat, le niveau d'éducation et l'ancienneté. Afin d'écartier l'hypothèse alternative selon laquelle la variation des comportements d'innovation chez l'employé soit le fait qu'il possède la même force de caractère que son collègue vertueux, nous avons aussi contrôlé le degré de la force chez l'employé correspondant à celle du collègue vertueux examiné (p. ex., le degré d'optimisme détenu par l'employé a été contrôlé lorsque l'influence de la présence du collègue optimiste était examinée). Le contrôle de cette variable est particulièrement important puisque plusieurs études (c.-à-d. Gander et al., 2012; Harzer & Ruch, 2014) ont montré que les forces détenues par les individus ont un impact sur divers comportements au travail.

3.5.3.1 Contribution relative de chaque collègue vertueux et examen des effets intra-individuels, contextuels et interindividuels sur les comportements d'innovation des employés

Plusieurs modèles multiniveaux ont permis de tester les hypothèses 3 à 5 qui postulaient un effet intra-individuel, interindividuel et contextuel pour chacun des cinq collègues de travail vertueux (c.-à-d. un collègue curieux, un collègue persévérant, un collègue optimiste, un collègue citoyen et un collègue leader) sur la propension à innover des employés (Tableau 3.2). Tout d'abord, un modèle nul qui contient seulement l'intercept comme prédicteur a été élaboré afin de nous fournir les informations nécessaires pour calculer un coefficient de corrélation intraclasse (*intraclass correlation coefficient*; ICC), un indice fort utile pour quantifier la contribution relative des prédicteurs interindividuels et intra-individuels dans la variation totale de comportements d'innovation hebdomadaires. Il permet de soutenir la pertinence d'utiliser des analyses de modélisation multiniveaux sur des données

longitudinales (Hofmann, Griffin, & Gavin, 2000). Ensuite, pour chaque collègue vertueux, le prédicteur de sa présence dans l'environnement de travail a été introduit au modèle nul. Ainsi, ce modèle 1 a été élaboré dans le but d'examiner spécifiquement l'existence d'associations intra-individuelles, interindividuelles et contextuelles entre la présence de chacun des collègues vertueux et les comportements d'innovation des employés. Par la suite, les différentes variables de contrôle – le degré de possession de la force de caractère correspondante au collègue vertueux étudié (modèle 2), les variables sociodémographiques que sont l'âge, le niveau d'éducation et l'ancienneté (modèle 3) et finalement le soutien du supérieur immédiat (modèle 4) – ont été introduites successivement afin de tester la robustesse de ces associations. Le Tableau 3.2 fournit un récapitulatif du processus de construction des différents modèles.

Tableau 3.2 Processus de construction des modèles multiniveaux pour évaluer les effets intra-individuels, interindividuels et contextuels des collègues exprimant l'une des cinq forces de caractère

Modèle nul	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
Aucun prédicteur, contient seulement l'effet aléatoire de l'intercept	Modèle nul + effets fixes et aléatoires de la présence d'un collègue vertueux (c.-à-d. curieux, persévérant, optimiste, citoyen ou leader)	Modèle 1 + effet fixe du degré de possession de la force correspondante au collègue vertueux étudié.	Modèle 2 + effet fixe de l'âge, du niveau d'éducation et de l'ancienneté	Modèle 3 + effet fixe du soutien du supérieur immédiat
Les résultats de ce modèle permettent de calculer le coefficient de corrélation intraclasse (<i>intraclass correlation coefficient</i> ; ICC)				

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

4.1 Analyses préliminaires

À l'exception du coefficient de corrélation intraclasse qui a été calculé à partir du module PROC MIXED du logiciel SAS 9.4, l'ensemble des analyses préliminaires, pour les deux échantillons indépendants, ont été effectués par l'entremise du logiciel SPSS 24.0. Plus spécifiquement, l'évaluation des indices d'asymétrie et d'aplatissement a été réalisée selon les recommandations établies par Tabachnick et Fidell (2013). L'inspection visuelle des histogrammes a été également faite afin de détecter des valeurs aberrantes. Aucun problème de multicollinéarité n'a été décelé pour chacune des forces incluses dans les profils. À la suite de ces analyses, douze et huit participants ont été retirés respectivement de l'échantillon transversal et de l'échantillon longitudinal. Ainsi, dans l'échantillon transversal final de 299 professionnels, 149 participants étaient des hommes (49,8 %) et l'âge moyen était de 42,02 ans ($\bar{E.-T.} = 10,11$). Ceux-ci avaient fait en moyenne un peu plus de six années d'études postsecondaires ($Moy. = 6,67$ années; $\bar{E.-T.} = 3,29$). Sur le plan des caractéristiques de l'organisation, une majorité d'entre eux travaillaient pour une organisation privée (75,7 %). Finalement, environ la moitié des professionnels de cet échantillon occupaient un poste de gestion (53,4 %) : 31 % occupaient un poste de gestion opérationnel, 7,9 % occupaient un poste de gestion intermédiaire et 14,5 % occupaient un poste de haute direction. Parmi les 254 professionnels compris dans

l'échantillon longitudinal final, 141 hommes (55,5 %) ont participé à l'étude. L'âge moyen des participants de cet échantillon était de 42,85 ans ($\bar{E.-T.} = 10,50$) et ces derniers avaient étudié en moyenne un peu plus de 7 années après les études secondaires ($Moy. = 7,52$; $\bar{E.-T.} = 3,16$). Sur le plan des caractéristiques liées à l'organisation, la plupart des professionnels travaillaient, tout comme le premier échantillon, dans une organisation privée (72,5 %). De façon similaire à l'échantillon transversal, environ la moitié de cet échantillon occupait une poste de gestion (48,4 %) : 35,0 % occupaient un poste de gestion de premier niveau (opérationnel), 8,3 % occupaient un poste de gestionnaire de niveau intermédiaire et finalement 5,1 % occupaient un poste dans la haute direction. Globalement, les deux échantillons indépendants avaient des caractéristiques similaires sur l'ensemble des variables individuelles et organisationnelles.

Concernant l'échantillon longitudinal, 211 des 254 professionnels ont rempli le premier questionnaire de suivi (83,1 %), 197 ont rempli le deuxième questionnaire (77,6 %), 180 ont rempli le troisième questionnaire (70,9 %) pour terminer avec 172 pour le dernier questionnaire de suivi (67,7 %). Au total, 989 évaluations hebdomadaires ont été effectuées. Ces taux de suivi seraient satisfaisants étant donné qu'il n'est pas rare de retrouver pour des études conduites sur le terrain des taux d'attrition qui peuvent aller au-delà de 50 % entre le premier temps et le dernier temps de mesure (Ployhart & Vandenberg, 2010). Malgré tout, afin de s'assurer que les données manquantes soient le fruit du hasard, un test MCAR de Little a été conduit sur l'ensemble des variables mesurées. Ce test a soutenu l'idée que les données étaient manquantes de façon complètement aléatoire (*missing completely at random*; MCAR), $\chi^2(373) = 288\,592$, $p = 1,00$. Étant donné que la méthode d'estimation du maximum de vraisemblance à information complète sur laquelle repose nos analyses de modélisation multiniveaux est robuste en présence de données manquantes de type MCAR (Allison, 2012; Enders, 2001; McKnight, McKnight, Sidani, & Figueredo, 2007; Shin, Davison, & Long, 2017), les participants qui n'avaient pas rempli de questionnaire ou encore qui

n'avaient pas répondu à l'ensemble des énoncés ont pu être intégrés dans les analyses principales sans que des techniques d'imputation eussent été employées.

Le coefficient de corrélation intraclasse, calculé à partir du modèle nul, a indiqué qu'environ 49,5 % de la fluctuation totale des comportements d'innovation était attribuable à des sources de variation intra-individuelles comme la présence hebdomadaire de collègues vertueux dans l'environnement social, soutenant du même souffle la proposition d'une approche dynamique à l'innovation individuelle.

4.2 Analyses descriptives

Les moyennes, les écarts-types et les indices de cohérence interne pour l'ensemble des variables continues, pour chacun des deux échantillons, sont présentés dans le Tableau 4.1. Les indices de cohérence interne révèlent un niveau de fidélité satisfaisant pour l'ensemble des mesures, et ce, à la fois pour l'échantillon transversal ($0,70 < \alpha < 0,85$) que pour l'échantillon longitudinal de type journaux de bord hebdomadaires ($0,80 < \alpha < 0,85$).

Tableau 4.1 Moyennes, écarts-types et indices de cohérence interne de l'ensemble des variables continues en fonction de l'échantillon

Variable	Échantillon transversal ($N = 299$)			Échantillon longitudinal ($N = 254$)		
	Moy.	E.-T.	Alpha de Cronbach	Moy.	E.-T.	Alpha de Cronbach
Curiosité	4,16	0,53	0,81	4,04	0,57	0,82
Persévérance	4,10	0,54	0,85	4,13	0,57	0,85
Optimisme	4,10	0,56	0,83	3,98	0,57	0,82
Citoyenneté	4,12	0,52	0,80	4,12	0,50	0,80
Leadership	4,10	0,3	0,78	3,98	0,57	0,80
Âge	42,02	10,11	--	42,85	10,50	--
Éducation	6,67	3,29	--	7,52	3,16	--
Ancienneté	51,39	69,16	--	98,09	101,08	--
Complexité de l'emploi	236,32	80,53	0,70	225,37	82,25	0,80
Interdépendance liée aux tâches	3,27	1,25	--	3,31	1,23	--
Soutien du supérieur immédiat	5,36	1,71	--	5,14	1,81	--
Échelon hiérarchique	0,91	1,06	--	0,67	0,83	--
Activités professionnelles	2,01	0,78	--	2,09	0,63	--
Comportements d'innovation	5,94	0,67	0,77	5,34	0,79	0,85

Note. Moy. = Moyenne; É.-T. = Écart-type. Puisque les comportements d'innovation étaient mesurés à cinq reprises dans l'échantillon longitudinal, un alpha de Cronbach a été calculé individuellement pour chacune des semaines et la moyenne à ces cinq alphas a été établie.

Les corrélations entre les différentes variables pour l'échantillon transversal et longitudinal sont présentées respectivement dans les Annexes A et B). Ces dernières révèlent que les cinq forces de caractère sont corrélées positivement et fortement entre elles à la fois pour l'échantillon transversal ($0,36 \leq r \leq 0,62$) et l'échantillon longitudinal ($0,40 \leq r \leq 0,69$), soulignant la valence positive commune de ces dernières. Également, ces mêmes analyses soulignent que chacune de ces cinq forces est associée positivement aux comportements d'innovation exprimés par les professionnels ($N_{\text{transversal}} : 0,33 \leq r \leq 0,43$; $N_{\text{longitudinal}} : 0,22 \leq r \leq 0,28$). Concernant la présence des différents collègues vertueux, les corrélations provenant de l'échantillon longitudinal indiquent que la présence d'une force de caractère donnée dans l'environnement social est généralement associée significativement et positivement à la présence d'autres forces de caractère déployées par les collègues ($0,29 \leq r \leq 0,50$). Cependant, seule la présence du collègue citoyen ($r \leq 0,13, p < 0,05$) et du collègue optimiste ($r \leq 0,15, p < 0,05$) semble être associée positivement aux comportements d'innovation.

4.3 Analyses principales

4.3.1 Hypothèse 1 : Nombre et caractérisation des constellations

Une solution à trois profils a été retenue pour l'échantillon transversal, cette solution ayant été confirmée par l'échantillon longitudinal sur la base de l'inspection visuelle de leur dendrogramme respectif (voir Annexes C et D) et de l'identification d'un « saut » à l'intérieur de leur tableau des coefficients d'agglomération respectifs. Les moyennes et écarts-types décrivant le degré de présence de chacune des cinq forces composant les trois profils sont présentés dans le Tableau 4.2. Compte tenu des résultats similaires pour les deux échantillons, ces derniers sont interprétés simultanément. Ainsi, le profil 1 ($N_{\text{transversal}} = 72, 24,1 \%$; $N_{\text{longitudinal}} = 52, 20,4 \%$) est

caractérisé par des forces qui sont toutes à un degré de présence modéré et s'apparente à un profil de type « *bottom-ranked strengths* ». À l'inverse, le profil 3 ($N_{\text{transversal}} = 113$, 37,8 %; $N_{\text{longitudinal}} = 121$, 47,8 %), qui représente une constellation dont les forces sont toutes à un niveau exceptionnellement très élevé, ressemble à un profil de type « *top-ranked strengths* » ou encore à une constellation composée uniquement de forces signatures. Finalement, le regroupement 2 ($N_{\text{transversal}} = 114$, 37,9 %; $N_{\text{longitudinal}} = 81$, 31,8 %) représente une constellation dont l'ensemble des forces sont situées à un niveau élevé, donc intermédiaire entre les deux précédents. L'examen des intervalles de confiance des profils 1 et 3 pour chacune des forces ne révèle aucun chevauchement, confirmant l'hypothèse 1. En effet, ce constat met en évidence le fait qu'il existe à la fois une proportion de professionnels qui se distinguent significativement des autres en possédant un degré de curiosité, de persévérance, d'optimisme, de citoyenneté et de leadership à un niveau exceptionnellement élevé, et une autre composée d'employés pour laquelle ces cinq forces sont significativement moins présentes. De plus, les intervalles de confiance liés au profil 2 ne chevauchant ni ceux du profil 1 ni ceux du profil 3 soulignent l'existence de professionnels qui détiennent un profil intermédiaire bien distinct des deux autres.

Tableau 4.2 Moyennes, écarts-types et intervalles de confiance des forces de caractère associées à chacun des profils pour les deux échantillons

Profil	Force	Échantillon transversal ($n_1 = 299$)			Échantillon longitudinal ($n_2 = 254$)		
		Moy.	É.-T.	IC 95 % [min.-max.]	M	É.-T.	IC 95 % [min.-max.]
1 : profil modéré ou « <i>bottom-ranked strengths</i> » $N_{\text{transversal}} = 72$ $N_{\text{longitudinal}} = 52$	Curiosité	3,73	0,55	3,60-3,86	3,47	0,58	3,31-3,63
	Persévérance	3,59	0,49	3,48-3,71	3,47	0,60	3,31-3,63
	Optimisme	3,54	0,51	3,42-3,65	3,26	0,49	3,13-3,40
	Citoyenneté	3,54	0,45	3,43-3,64	3,52	0,41	3,41-3,63
	Leadership	3,46	0,49	3,35-3,57	3,34	0,52	3,20-3,48
2 : profil élevé $N_{\text{transversal}} = 113$ $N_{\text{longitudinal}} = 121$	Curiosité	4,03	0,40	3,95-4,10	4,03	0,44	3,95-4,11
	Persévérance	4,01	0,41	3,92-4,08	4,13	0,39	4,06-4,19
	Optimisme	3,97	0,51	3,88-4,07	3,93	0,35	3,87-3,99
	Citoyenneté	4,13	0,35	4,07-4,20	4,05	0,30	4,00-4,10
	Leadership	4,15	0,49	4,06-4,24	3,89	0,39	3,83-3,96
3 : profil exceptionnellement élevé ou « <i>top-ranked strengths</i> » $N_{\text{transversal}} = 114$ $N_{\text{longitudinal}} = 81$	Curiosité	4,58	0,31	4,52-4,63	4,44	0,39	4,35-4,52
	Persévérance	4,51	0,34	4,45-4,57	4,55	0,35	4,47-4,63
	Optimisme	4,59	0,26	4,55-4,64	4,51	0,27	4,45-4,57
	Citoyenneté	4,47	0,36	4,40-4,54	4,62	0,26	4,56-4,68
	Leadership	4,46	0,33	4,40-4,52	4,51	0,28	4,45-4,57

Note. Moy. = Moyenne; É.-T. = Écart-type; IC 95 % = Intervalle de confiance à 95 %. Les moyennes et écarts-types ont été calculés à partir des scores non standardisés.

4.3.2 Hypothèse 2 : Différence de moyennes de comportements d'innovation entre les profils

Les moyennes de comportements d'innovation liées à chaque profil issu de l'ANCOVA à un facteur et celles provenant des analyses de modélisation multiniveaux sont présentées dans le Tableau 4.3. Ainsi, les résultats de l'échantillon transversal ont révélé un effet principal significatif des constellations sur le plan de la moyenne des comportements d'innovation, et ce, en contrôlant l'influence de l'âge, le nombre d'années d'études postsecondaires, l'ancienneté, la complexité du poste d'emploi, l'interdépendance reliée à la tâche, le soutien du supérieur immédiat, l'échelon hiérarchique et le degré de participation à des activités professionnelles ($F(2,256) = 17,89; p < 0,01$). Qui plus est, cet effet serait significatif et particulièrement grand ($\eta_p^2 = 0,12$) relativement aux effets des différentes variables de contrôle ($0,00 < \eta_p^2 < 0,03$). Les tests post hoc avec correction de Bonferroni soulèvent l'existence de différences significatives concernant la propension à innover des employés entre les différentes paires de profils de forces. Allant dans le sens de l'hypothèse 2, les participants caractérisés par la constellation de forces à des niveaux exceptionnellement élevés (c.-à-d. le profil 3) sont ceux qui adoptent le plus de comportements d'innovation ($Moy. = 6,19; \acute{E}.-T. = 0,66$) en comparaison aux deux autres profils. En plus de ce résultat fort intéressant, une tendance semble se dégager à la lumière des moyennes de comportements d'innovation associées aux deux autres profils identifiés : plus ces cinq forces sont présentes chez un employé, plus la probabilité qu'il exprime des comportements d'innovation dans son milieu de travail est grande. En effet, les participants qui possèdent l'ensemble des forces à un niveau modéré (c.-à-d. le profil 1) sont ceux qui expriment le moins de comportements liés à l'innovation ($Moy. = 5,60; \acute{E}.-T. = 0,36$) en comparaison aux deux autres. Finalement, la constellation qui est composée des cinq forces à un niveau élevé (c.-à-d. le profil 2) manifesterait un niveau d'adoption de comportements d'innovation intermédiaire ($Moy. = 5,92; \acute{E}.-T. = 0,61$), soit plus élevé que le profil 1, mais plus faible que le profil 3.

Des résultats similaires ont également été retrouvés auprès des professionnels composant l'échantillon longitudinal. En effet, un modèle multiniveaux dans lequel est introduit l'ensemble des prédicteurs (c.-à-d. les covariables et les types de profils) souligne l'existence de différences significatives, exprimées sous la forme d'effets principaux, entre les différentes paires de profils de forces concernant l'adoption de comportements d'innovation hebdomadaires alors que nous avons contrôlé l'influence des covariables. Appuyant à nouveau l'hypothèse 2, les professionnels qui détiennent le profil de forces exceptionnellement élevées ($Moy. = 5,62; \acute{E}.-T. = 0,99$) adoptent en moyenne significativement plus de comportements d'innovation hebdomadaires que ceux qui détiennent un profil dont les forces sont élevées ($Moy. = 5,28; \acute{E}.-T. = 0,77$) ou modérées ($Moy. = 5,04; \acute{E}.-T. = 0,87$). La différence de pseudo- R^2 entre le modèle complet et un modèle alternatif qui contient seulement les variables contrôles soulève que le profil de forces détenu par les employés explique 6,7 % de variance supplémentaire liée aux comportements d'innovation hebdomadaires parmi les 51,5 % qui sont attribuables aux différences interindividuelles (calculé à partir du modèle nul). Comme l'indique le test du Chi-deux significatif sur la différence des indices de déviance entre les deux modèles, cette contribution unique du type de profil serait significative ($\chi^2 = 18,1; df = 2; p < 0,001$).

Les tailles d'effet liées aux différences de moyennes de comportements d'innovation pour chacune des paires de profils révèlent que la différence entre le profil contenant l'ensemble des forces à un degré modéré (c.-à-d. le profil 1) et celui dont toutes les forces sont exceptionnellement élevées (c.-à-d. le profil 3) est fort importante pour l'échantillon transversal ($d_{transversal} = 1,16$) et non négligeable pour l'échantillon longitudinal ($d_{longitudinal} = 0,62$). Elles sont suffisamment importantes pour les considérer comme fort pertinentes au développement d'applications pratiques sur le terrain. La différence de moyennes entre le profil 2 (c.-à-d. le profil élevé) et le profil 3 (c.-à-d. le profil exceptionnellement élevé) se rapproche d'une taille moyenne ($d_{transversal} = 0,43$) et un effet légèrement plus petit lorsque ceux-ci sont évalués hebdomadairement ($d_{longitudinal} = 0,39$).

De façon similaire, la taille d'effet pour la différence de moyennes entre le profil 1 (c.-à-d. le profil modéré) et le profil 2 (c.-à-d. le profil élevé) serait plus grande lorsque les comportements d'innovation sont mesurés en général ($d_{\text{transversal}} = 0,66$) que lorsque ceux-ci sont évalués chaque semaine ($d_{\text{longitudinal}} = 0,29$). Globalement, on remarque que les tailles d'effet seraient plus grandes pour l'échantillon transversal.

4.3.3 Hypothèses 3 à 5 : Contribution relative de chaque collègue vertueux et examen des effets intra-individuels, contextuels et interindividuels sur les comportements d'innovation des employés

Les coefficients de régression multiniveaux intra-individuels, interindividuels et contextuels liés à chacun des cinq collègues vertueux sont affichés dans le Tableau 4.4.

À titre de rappel, l'hypothèse 3 proposait des associations *intra-individuelles* positives et significatives entre la présence d'un collègue curieux, persévérant, citoyen, leader ou optimiste, d'une part, et les comportements d'innovation exprimés par les employés, d'autre part. Autrement dit, nous supposons que la présence plus élevée qu'à l'habitude d'un de ces cinq collègues de travail, pour un employé donné, améliorerait sa propension à innover. D'après les résultats que nous avons obtenus, il appert que seule la présence de deux collègues en particulier à une semaine donnée, soit le collègue curieux ($\gamma = 0,19$; $p < 0,01$) et le collègue optimiste ($\gamma = 0,15$; $p < 0,05$), est associée significativement et positivement à une augmentation des comportements d'innovation chez l'employé durant cette même semaine (Modèle 1). Le Modèle 2 indique que les effets intra-individuels du collègue curieux ($\gamma = 0,18$; $p < 0,05$) et du collègue optimiste ($\gamma = 0,14$; $p < 0,05$) seraient maintenus alors que l'influence du degré de curiosité et d'optimisme détenus par l'employé est contrôlée statistiquement. Cependant, ces deux associations intra-individuelles deviendraient non significatives

lorsque l'influence des variables sociodémographiques (Modèle 3) et du soutien du supérieur immédiat (Modèle 4) est contrôlée. Bien qu'intéressants, ces résultats ne font qu'apporter un soutien partiel à l'hypothèse 3.

Tableau 4.3 Moyennes de comportements d'innovation associés à chacun des profils de forces en fonction de l'échantillon

Profil	Échantillon transversal		Échantillon longitudinal	
	Moy.	É.-T.	Moy.	É.-T.
1 : profil modéré ou « <i>bottom-ranked strengths</i> » (N _{transversal} = 72; N _{longitudinal} = 52)	5,60	0,36	5,04	0,87
2 : profil élevé (N _{transversal} = 113; N _{longitudinal} = 121)	5,92	0,61	5,28	0,77
3 : profil exceptionnellement élevé ou « <i>top-ranked strengths</i> » (N _{transversal} = 114; N _{longitudinal} = 81)	6,19	0,66	5,62	0,99
Différence de moyennes				
Modéré vs Élevé	0,32** (0,66)		0,24* (0,29)	
Élevé vs Exceptionnellement élevé	0,27** (0,43)		0,34** (0,39)	
Modéré vs Exceptionnellement élevé	0,59** (1,16)		0,58** (0,62)	

Note. Moy. = Moyenne; É.-T. = Écart-type. Les résultats de l'échantillon transversal sont ceux qui ont été produits par une ANCOVA alors que les résultats de l'échantillon longitudinal sont ceux produits par les analyses de modélisation multiniveaux. L'ensemble des covariables ont été contrôlés dans les analyses. Les valeurs entre parenthèses représentent les *d* de Cohen.

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$.

Tableau 4.4 Effets fixes, effets aléatoires et indices d'adéquation des modèles multiniveaux de la présence hebdomadaire des différents collègues vertueux sur les comportements d'innovation des employés

	<i>Modèle 1</i>					<i>Modèle 2</i>				
	<i>Est (ES)</i>					<i>Est (ES)</i>				
	Cur.	Opti.	Pers.	Citoy.	Lead.	Cur.	Opti.	Pers.	Citoy.	Lead.
<i>Effets fixes</i>										
Intercept	5,22** (0,08)	5,24** (0,06)	5,28** (0,08)	5,25** (0,07)	5,28** (0,06)	5,24** (0,08)	5,25** (0,06)	5,28** (0,08)	5,26** (0,07)	5,28** (0,06)
Présence hebdomadaire										
Effet intra-individuel	0,19** (0,09)	0,15* (0,07)	0,13 (0,08)	0,11 (0,07)	0,09 (0,07)	0,18* (0,09)	0,14* (0,07)	0,12 (0,08)	0,11 (0,07)	0,09 (0,07)
Effet contextuel	-0,14 (0,17)	0,17 (0,15)	-0,17 (0,19)	0,17 (0,16)	0,08 (0,15)	-0,21 (0,17)	0,10 (0,15)	-0,18 (0,18)	0,03 (0,15)	0,01 (0,14)
Effet interindividuel	0,05 (0,16)	0,32* (0,14)	-0,05 (0,17)	0,28 (0,14)	0,17 (0,13)	-0,04 (0,15)	0,24 (0,13)	-0,06 (0,17)	0,15 (0,14)	0,10 (0,13)
Force chez l'employé						0,44** (0,09)	0,45** (0,08)	0,41** (0,08)	0,46** (0,10)	0,43** (0,08)
Âge										
Éducation										
Ancienneté										
Soutien du supérieur immédiat										
<i>Effets aléatoires</i>										
Variance résiduelle	0,41** (0,02)	0,46** (0,03)	0,47** (0,03)	0,46** (0,03)	0,47** (0,03)	0,41** (0,02)	0,46** (0,03)	0,47** (0,03)	0,46** (0,03)	0,46** (0,03)
Variance des intercepts	0,70** (0,11)	0,49** (0,07)	0,57** (0,11)	0,63** (0,09)	0,43** (0,06)	0,70** (0,11)	0,45** (0,07)	0,54** (0,10)	0,60** (0,09)	0,40** (0,06)
Variance des pentes	0,40** (0,11)	0,06 (0,07)	0,02 (0,08)	0,07 (0,08)	0,04 (0,07)	0,38** (0,10)	0,07 (0,07)	0,03 (0,08)	0,08 (0,08)	0,05 (0,07)
Covariance pentes-intercepts	-0,29** (0,09)	-0,02 (0,05)	-0,05 (0,07)	-0,14* (0,07)	0,05 (0,05)	-0,32** (0,09)	-0,05 (0,05)	-0,07 (0,08)	-0,15* (0,07)	0,02 (0,05)
<i>Indices d'adéquation</i>										
-2 Log Likelihood	2435,4	2459,4	2466,8	2458,7	2463,7	2410,1	2431,7	2444,6	2437,9	2438,1
AIC	2449,4	2473,4	2480,8	2472,7	2477,7	2426,1	2447,7	2460,6	2453,9	2454,1
BIC	2474,2	2498,2	2505,6	2497,4	2502,4	2454,4	2476,0	2488,9	2482,2	2482,4

Note. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. ES = Erreur standard; AIC = Critère d'information d' Akaike; BIC = Critère d'information bayésien.

Cur. = Collègue curieux; Pers. = Collègue persévérant; Citoy. = Collègue citoyen; Lead. = Collègue leader; Opti. = Collègue optimiste.

Tableau 4.4 Effets fixes, effets aléatoires et indices d'adéquation des modèles multiniveaux de la présence hebdomadaire des différents collègues vertueux sur les comportements d'innovation des employés (*suite*)

	<i>Modèle 3</i>					<i>Modèle 4</i>				
	<i>Est (ES)</i>					<i>Est (ES)</i>				
	Cur.	Opti.	Pers.	Citoy.	Lead.	Cur.	Opti.	Pers.	Citoy.	Lead.
<i>Effets fixes</i>										
Intercept	5,28** (0,06)	5,28** (0,06)	5,34** (0,08)	5,28** (0,07)	5,29** (0,06)	5,29** (0,08)	5,28** (0,06)	5,36** (0,08)	5,28** (0,07)	5,29** (0,06)
Présence hebdomadaire										
Effet intra-individuel	0,14 (0,08)	0,10 (0,06)	0,10 (0,07)	0,09 (0,07)	0,09 (0,07)	0,14 (0,09)	0,10 (0,06)	0,10 (0,08)	0,10 (0,07)	0,09 (0,07)
Effet contextuel	-0,24 (0,17)	0,09 (0,15)	-0,28 (0,18)	0,06 (0,15)	-0,01 (0,15)	-0,29 (0,17)	0,03 (0,15)	-0,34 (0,18)	-0,04 (0,15)	-0,12 (0,15)
Effet interindividuel	-0,10 (0,15)	0,20 (0,13)	-0,18 (0,17)	0,15 (0,14)	0,08 (0,13)	-0,16 (0,15)	0,13 (0,13)	-0,24 (0,16)	0,06 (0,14)	-0,04 (0,13)
Force de l'employé	0,41** (0,09)	0,41** (0,09)	0,38** (0,09)	0,40** (0,10)	0,45** (0,09)	0,38** (0,09)	0,41** (0,09)	0,39** (0,09)	0,35** (0,10)	0,46** (0,08)
Âge	0,01 (0,01)	0,01 (0,01)	0,01 (0,01)	0,01 (0,01)	0,01 (0,01)	0,01 (0,01)	0,01 (0,01)	0,01 (0,01)	0,01 (0,01)	0,01 (0,01)
Éducation	0,00 (0,02)	-0,00 (0,02)	0,00 (0,02)	-0,00 (0,02)	-0,01 (0,02)	0,00 (0,02)	-0,00 (0,02)	0,00 (0,02)	-0,01 (0,02)	-0,01 (0,02)
Ancienneté	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)
Soutien du supérieur immédiat						0,10** (0,03)	0,09** (0,03)	0,10** (0,03)	0,10** (0,03)	0,09** (0,03)
<i>Effets aléatoires</i>										
Variance résiduelle	0,41** (0,02)	0,46** (0,03)	0,46** (0,02)	0,45** (0,03)	0,45** (0,03)	0,41** (0,02)	0,46** (0,02)	0,46** (0,02)	0,46** (0,03)	0,45** (0,03)
Variance des pentes	0,63** (0,11)	0,41** (0,06)	0,47** (0,09)	0,58** (0,09)	0,41** (0,06)	0,62** (0,11)	0,41** (0,06)	0,45** (0,09)	0,61** (0,09)	0,42** (0,06)
Variance des intercepts	0,31** (0,10)	0,01 (0,06)	0,00 (0,00)	0,05 (0,07)	0,07 (0,07)	0,33** (0,10)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,05 (0,07)	0,08 (0,07)
Covariance pentes-intercepts	-0,25 (0,08)	0,01 (0,05)	-0,02 (0,05)	-0,13* (0,07)	-0,02 (0,06)	-0,27** (0,09)	-0,00 (0,04)	-0,03 (0,05)	-0,17 (0,07)	-0,05 (0,06)
<i>Indices d'adéquation</i>										
-2 Log Likelihood	2364,4	2350,5	2356,2	2350,5	2346,7	2305,4	2325,4	2327,0	2322,5	2320,4
AIC	2382,4	2372,5	2376,2	2372,5	2368,7	2329,0	2347,4	2349,0	2346,5	2344,4
BIC	2414,1	2411,1	2411,3	2411,1	2407,3	2371,2	2385,7	2387,3	2388,3	2386,3

Note. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. ES = Erreur standard; AIC = Critère d'information d'Akaike; BIC = Critère d'information bayésien. Cur. = Collègue curieux; Pers. = Collègue persévérant; Citoy. = Collègue citoyen; Lead. = Collègue leader; Opti. = Collègue optimiste.

Quant à l'hypothèse 4, elle énonçait des associations *interindividuelles* positives et significatives entre la présence d'un collègue curieux, persévérant, optimiste, citoyen ou leader, d'une part, et les comportements d'innovation chez les employés, d'autre part. Autrement dit, nous proposons que les employés qui bénéficiaient de la présence d'un de ces cinq collègues vertueux seraient plus innovants en général en comparaison à d'autres employés qui n'ont pas accès à ces collègues dans leur environnement socioprofessionnel. Le Modèle 1 révèle que seule la présence du collègue optimiste est associée significativement et positivement aux comportements d'innovation des employés ($\gamma = 0,32$; $p < 0,05$). Cependant, l'effet interindividuel de ce prédicteur deviendrait non significatif lorsque le degré d'optimisme de l'employé est contrôlé (Modèle 2), de même que les variables sociodémographiques (Modèle 3) et le soutien du supérieur immédiat (Modèle 4). Tout comme l'hypothèse 3, l'hypothèse 4 n'est que très partiellement confirmée.

L'hypothèse 5 stipulait l'existence d'un effet contextuel de la présence d'un collègue curieux, persévérant, citoyen, leader ou optimiste sur les comportements d'innovation des employés. Il s'agissait de la contribution interindividuelle isolée de la présence d'un collègue de travail donné après avoir contrôlé son effet intra-individuel. Or, les résultats provenant du Tableau 4.4 ne révèlent aucun coefficient de régression multiniveaux significatif qui concerne un effet contextuel, ce qui ne permet pas de confirmer l'hypothèse 5.

CHAPITRE V

DISCUSSION

Kanter (1988) avait déjà énoncé il y a un peu plus de 30 ans que les organisations qui désiraient innover se devaient d'entretenir une culture axée sur la fierté collective et la foi envers les talents des individus qui évoluent en son sein. La capacité d'innovation des organisations reposant en grande partie sur les employés à transformer leurs idées en réalité, il revient donc à ces dernières de repérer ces talents et de les exploiter. Or, du point de vue d'un employé, ces talents, dont la psychologie positive a opérationnalisé en créant différentes classifications de forces (Dries, 2013), proviendraient de deux sources en particulier. Une première source de talents sur lesquels un employé peut s'appuyer sont bien sûr ceux qu'il possède lui-même. En effet, l'approche fondée sur les forces reconnaît que chaque individu détiendrait une série de points forts qui, lorsque déployés, sont générateurs de bien-être, d'une performance élevée au travail, d'un fonctionnement optimal et d'épanouissement personnel lorsque déployés (Clifton & Harter, 2003; Dubreuil et al., 2014; Forest et al., 2012; Linley & Harrington, 2006; C. Peterson & Seligman, 2004). Cependant, puisqu'un employé ne peut posséder tous les talents, il peut également compter sur ceux qui émanent de son environnement social. Le succès des organisations dépendant plus que jamais de l'effort collaboratif de ses employés, les collègues de travail sont conséquemment devenus une autre source de talents non négligeable pour peu que les employés veuillent s'en inspirer. Reflétant cette dualité, la présente thèse a ainsi permis de documenter empiriquement, dans le premier volet, l'idée que des constellations de

talents détenus par les employés peuvent avoir des répercussions positives sur le potentiel d'innovation des employés. Dans le deuxième volet, il a été révélé que certains talents exprimés par les collègues de travail peuvent également être bénéfiques. Ainsi, les résultats que nous avons obtenus permettent d'ajouter cinq forces de caractère comprises dans la classification du VIA (C. Peterson & Seligman, 2004) – la curiosité, la persévérance, l'optimisme, la citoyenneté et le leadership – à la liste des antécédents à l'innovation au travail déjà bien établis dans différentes recensions des écrits (p. ex., Anderson et al., 2004; Anderson et al., 2014; McLean, 2005; Patterson, 2002) et méta-analyses (p. ex., Baer et al., 2015; Hammond et al., 2011; Hülshager et al., 2009). Bien que le capital psychologique positif (Abbas & Raja, 2015; Sweetman et al., 2011; Tang et al., 2019), les expériences subjectives relationnelles positives (Vinarski-Peretz et al., 2011), le climat psychologique fondé sur les forces (van Woerkom & Meyers, 2015) et le sentiment d'épanouissement personnel (Carmeli & Spreitzer, 2009; Wallace et al., 2013) se sont tous révélés être des facilitateurs des comportements d'innovation, il n'en demeure pas moins que les recherches, et surtout les applications concrètes visant à améliorer l'innovation en milieu de travail sur la base de concepts psychologiques « positifs », en sont à leurs balbutiements. Conséquemment, il convient de faire preuve de réserve quant aux résultats de la présente thèse avant qu'ils soient disséminés à grande échelle ou de les intégrer dans les pratiques de gestion en ressources humaines et en management. Dans les sections restantes, nous interprétons tout d'abord les résultats issus des analyses statistiques à la lumière des objectifs de recherche et de leurs hypothèses respectives pour chacun des deux volets. Ensuite, nous discutons de diverses considérations méthodologiques, et plus particulièrement des limites et des forces, qui sont communes et spécifiques à chacun des deux volets. Nous poursuivons avec les implications théoriques de la présente thèse et nous offrons des suggestions de futures recherches pour permettre de mieux comprendre et d'améliorer l'impact des découvertes de la présente thèse. Finalement, nous soulevons différentes implications pratiques et des moyens de faire connaître plus largement nos résultats.

5.1 Synthèse et interprétation des résultats

5.1.1 Volet 1 : Influence des constellations de forces de caractère sur les comportements d'innovation

L'innovation est un phénomène complexe qui nécessite des employés qu'ils expriment une multitude de comportements à différents moments comme identifier des problèmes dans son environnement de travail, formuler de nouvelles idées, recombinaison ces connaissances pour améliorer ces propositions d'idées, sélectionner les idées les plus prometteuses, créer des coalitions d'acteurs organisationnels pour soutenir ses idées originales, élaborer différents scénarios d'implantation et affiner l'implantation en fonction de la rétroaction reçue. Nous avons postulé que les forces de caractère constituaient des leviers individuels à l'innovation puisqu'ils sont fondamentalement des traits de personnalité positifs qui influencent les comportements déployés par les individus. Cependant, comme plusieurs chercheurs l'ont démontré antérieurement (c.-à-d. Avey et al., 2012; Gander et al., 2012; Harzer & Ruch, 2014; Littman-Ovadia & Lavy, 2015; C. Peterson et al., 2010), les forces ne sont pas toutes égales dans leur capacité à prédire différents comportements organisationnels. Il en serait de même pour les comportements d'innovation. Conséquemment, en se basant sur l'importance qu'un individu accorde à une force de caractère va de pair avec son expression dans différentes situations (Govindji & Linley, 2007; Littman-Ovadia & Steger, 2010), nous avons argumenté que la présence élevée de cinq forces en particulier chez l'employé, soit 1) la curiosité; 2) la persévérance; 3) l'optimisme; 4) la citoyenneté; et 5) le leadership, se traduirait par des comportements d'innovation lorsque ces dernières sont déployées dans leurs activités professionnelles. Étant conscients que chacune d'entre elles ne pourrait faciliter à elle seule l'expression de tout le registre comportemental nécessaire pour mener à bien un processus d'innovation, une approche par constellation ou par profil a été privilégiée puisqu'elle permet de prendre en compte l'apport

simultané de ces cinq forces. Cette approche *centrée sur la personne*, qui s'intéresse davantage aux agencements de forces plutôt qu'aux forces elles-mêmes, a par ailleurs été fréquemment utilisée en psychologie positive comme en témoignent les recherches qui ont examiné l'impact de l'utilisation de la constellation composée uniquement de forces signatures (*top-ranked strengths*) ou de la constellation composée uniquement de forces minimales (*lowest-ranked strengths*) sur différentes survenues organisationnelles (Forest et al., 2012; Littman-Ovadia et al., 2016; Walker, 2013).

S'inscrivant dans ce courant de recherche, le premier volet de la présente thèse avait pour premier objectif d'identifier et de qualifier des constellations toutes composées des forces de curiosité, de persévérance, d'optimisme, de citoyenneté et de leadership, mais qui se distinguaient sur la base de leurs degrés d'intensité. Pour ce faire, une procédure de classification (*cluster analysis*) a été conduite séparément sur deux échantillons indépendants de travailleurs; cette façon de faire permettant d'évaluer la stabilité des profils identifiés (Beaulieu-Prévost, Ouellette, & Achille, 2005; Clatworthy et al., 2005; Henry et al., 2005). Le premier échantillon était transversal et composé de professionnels provenant de domaines et de secteurs d'emploi diversifiés, alors que le deuxième échantillon, longitudinal de type journaux de bord hebdomadaires, était essentiellement composé de professionnels provenant des domaines des ressources humaines, des sciences naturelles et du génie. Empruntant la terminologie propre à l'approche fondée sur les forces pour décrire les profils, nous avons formulé l'hypothèse qu'une des constellations qui émergerait pour chacun des deux échantillons s'apparenterait à un profil composé de forces signatures ou de type « *top-ranked strengths* » (c.-à-d. dont le degré d'intensité est exceptionnellement élevé sur les cinq forces), alors qu'une autre, à l'inverse, ressemblerait à un profil constitué de forces minimales ou de type « *bottom-ranked strengths* » (c.-à-d. dont le degré d'intensité est faible sur les cinq forces). À cet égard, une première série de résultats a révélé trois constellations bien distinctes qui sont similaires pour chacun des deux échantillons. Tel que nous en avons fait l'hypothèse, un premier sous-groupe

d'employés est caractérisé par une constellation dont la curiosité, la persévérance, l'optimisme, la citoyenneté, le leadership sont tous à un degré d'intensité faible à modéré. Cette constellation s'apparente à un type « *bottom-ranked strengths* ». Il est possible de penser que pour ces professionnels, ces cinq forces ne sont pas centrales dans leur quotidien. À l'inverse, une deuxième proportion de professionnels possède les cinq forces de la constellation à un degré d'intensité exceptionnellement élevé. S'apparentant à une constellation composée de forces signatures ou de type « *top-ranked strengths* », ces travailleurs semblent démontrer une motivation à célébrer et à valoriser leurs qualités personnelles, considérant qu'elles occupent une place centrale dans leur vie. Puisqu'il a été démontré empiriquement que les forces considérées comme étant importantes chez les employés sont davantage déployées par ces derniers dans le milieu de travail en raison du désir intrinsèque à s'épanouir personnellement (Littman-Ovadia & Steger, 2010), il est fort probable que cette portion de professionnels utilise ces cinq forces plus fréquemment dans leurs tâches et activités professionnelles. Finalement, un troisième sous-groupe de professionnels a émergé de la procédure de classification. Ces travailleurs se qualifiaient par une constellation des cinq forces dont le degré de présence sur chacune des forces se situe à un degré intermédiaire. Appuyant la recommandation de Littman-Ovadia et al. (2016) et de Biswas-Diener et al. (2011), cette première série de résultats a permis de souligner toute la pertinence de cibler des constellations de forces spécifiques dans un échantillon. Elle a mis en lumière l'existence de certains sous-groupes qui se distinguaient relativement bien sur le plan de l'intensité à ces cinq forces. Surtout, elle a soulevé l'avantage d'utiliser une procédure statistique plus sophistiquée (c.-à-d. l'analyse de classification) pour appréhender et décrire des profils en comparaison à d'autres techniques comme la moyenne des scores aux différentes échelles de forces incluses dans une constellation donnée (p. ex., la constellation composée des forces liées au bonheur; Littman-Ovadia et al., 2016).

Le deuxième objectif du premier volet de la présente thèse était de détecter des différences de moyennes dans l'expression de comportements d'innovation parmi les profils identifiés. Ayant énoncé que l'apport combiné de ces cinq forces permettrait d'exprimer la pluralité des comportements d'innovation, notre hypothèse était que les employés qui détenaient le profil composé de forces signatures ou de type « *top-ranked strengths* » seraient ceux qui émettraient le plus de comportements d'innovation. Conformément à cette hypothèse, l'ANCOVA à un facteur effectué sur l'échantillon transversal a révélé qu'effectivement, ce profil était celui qui affichait la moyenne de comportements d'innovation la plus élevée en comparaison aux autres profils. Au contraire, les employés qui détiennent le profil de type « *bottom-ranked strengths* » sont ceux qui manifestent le moins de comportements d'innovation en comparaison aux deux autres profils. Finalement, le profil intermédiaire serait celui qui révèle une moyenne de comportements d'innovation plus faible que les employés qui détiennent le profil de type « *top-ranked strengths* », mais plus élevée que ceux qui possèdent le profil de type « *bottom-ranked strengths* ». Les analyses de modélisation multiniveaux appliquées sur les données longitudinales ont répliqué ces différences de comportements d'innovation entre les trois profils. Pour les deux échantillons, les indices de taille d'effet indiquent que le profil composé de ces cinq forces en particulier aurait une influence importante sur le potentiel d'innovation des employés relativement aux variables contrôles qui sont réputées avoir une contribution sur ces derniers. Bien que les différences de moyennes puissent sembler petites entre, par exemple, les employés qui détiennent le profil de type « *top-ranked strengths* » et ceux qui ont le profil « *bottom-ranked strengths* » ($\Delta_{moy.transversal} = 0,59$; $\Delta_{moy.longitudinal} = 0,58$), il n'en demeure pas moins que la taille d'effet ($d_{transversal} = 1,16$; $d_{longitudinal} = 0,62$) qui en découle, pour chacun des deux échantillons, est suffisamment importante pour traduire de réelles différences observables en termes d'émission de comportements de génération de nouvelles idées et d'implantation de ces nouvelles idées.

Cette deuxième série de résultats concorderait avec ceux de Littman-Ovadia et al. (2016) voulant que l'utilisation chez les employés de leur constellation de forces signatures aurait un effet plus marqué sur les aspects comportementaux de la performance au travail en comparaison à la constellation de forces minimales et à la constellation composée des forces liées au bonheur (c.-à-d. la curiosité, la gratitude, la capacité d'aimer et d'être aimé, la vigueur et l'optimisme). Ces chercheurs expliquent cette contribution différenciée en soulignant que les forces signatures sont par définition des caractéristiques personnelles qui permettent de performer à son plein potentiel et d'apprendre plus rapidement les tâches et activités qui les mobilisent. En soutien à cette idée, Seligman (2011) a énoncé théoriquement que les forces signatures étaient au cœur d'une performance optimale, considérant qu'elles permettraient d'élever l'ensemble des dimensions reliées au bien-être (mieux connues sous l'acronyme PERMA), dont l'une est l'accomplissement. Cette idée théorique aurait reçu un certain soutien empirique récemment. Effectivement, Wagner et al. (2019) ont révélé que les individus caractérisés par un profil élevé sur tous les éléments du PERMA (c.-à-d. les émotions positives, l'engagement, les relations interpersonnelles, le sens et l'accomplissement) étaient également ceux qui se démarquaient par un degré d'intensité exceptionnellement élevé sur la plupart des forces de caractère. Puisque les comportements d'innovation représentent des comportements valorisés par les organisations (Potočnik, Anderson, & Latorre, 2015) qui font partie intégrante des référentiels de compétences (Potočnik & Anderson, 2012), nos résultats semblent indiquer que le simple fait d'utiliser sa constellation de forces signatures, peu importe la nature des forces qui y sont incluses, serait un moyen plus efficace de produire des comportements d'innovation comparativement à d'autres types de constellations (p. ex., la constellation comprenant les forces minimales d'un individu).

À la lumière des moyennes de comportements d'innovation associées aux deux autres profils identifiés, il appert néanmoins que la nature des forces a également son importance puisqu'il s'en dégage une tendance qui se généralise, peu importe que l'on

mesure les comportements d'innovation de façon générale (devis transversal) ou bien sur une base hebdomadaire (devis longitudinal de type journaux de bord). Plus spécifiquement, cette deuxième série de résultats semble soulever que plus les professionnels considèrent avoir ces cinq forces à des degrés élevés, plus ils ont tendance à adopter des comportements d'innovation au travail. Cette tendance appuierait donc l'argument initialement proposé voulant que chacune des cinq forces occupe un rôle distinct par rapport aux autres qui, lorsque déployées collectivement, se traduiraient sous la forme de comportements d'innovation. Ainsi, un degré très élevé de curiosité conduirait les employés à repérer des problèmes et des incongruités dans leurs tâches de travail, et être plus proactifs dans la génération de nouvelles idées et dans la recherche de rétroaction auprès de leurs collègues pour peaufiner leurs nouvelles idées (Harrison & Dossinger, 2017; Harrison et al., 2011). La persévérance serait essentielle pour maintenir le cap dans la mise en œuvre de nouvelles idées considérant que ces dernières sont bien souvent désavantagées en comparaison à d'autres initiatives organisationnelles plus « classiques » dans l'allocation des différentes ressources (Damanpour, 1988; Normann, 1971) en plus de représenter une charge supplémentaire de travail génératrice de stress (Anderson & Gasteiger, 2007). Le processus d'innovation étant souvent parsemé d'embûches (Klein & Knight, 2005), la présence d'un degré très élevé d'optimisme chez les employés les aiderait à ressentir plus facilement des affects positifs lorsqu'ils font face à des obstacles, affects associés à la résilience psychologique (Tugade & Fredrickson, 2004). La citoyenneté incitant les professionnels à être plus enclins à collaborer et à coopérer vers un objectif commun, ces employés qui détiennent un degré très élevé de cette force seraient davantage en mesure de rester engagés envers leurs collègues dans le cadre d'un processus d'innovation, un processus pouvant produire des expériences de dissimilarité dans un groupe de travail (Janssen, 2003). Finalement, le leadership aiderait les employés à stimuler intellectuellement les autres dans la prise de conscience des problèmes et dans l'application de nouvelles approches pour les résoudre. Cette force à un degré élevé aiderait à articuler une vision inspirante qui motive ces derniers à prendre des risques

(Elkins & Keller, 2003) en plus de faciliter la promotion de nouvelles idées auprès des différents acteurs organisationnels et à développer des coalitions favorisant leur implantation.

5.1.2 Volet 2 : Influence des collègues de travail vertueux sur les comportements d'innovation

Comme l'indiquait Lewin (1951), tout comportement individuel est tributaire à la fois de caractéristiques personnelles et environnementales. De même, plusieurs théoriciens ont proposé que non seulement la créativité et l'innovation en milieu de travail fussent influencées par des facteurs individuels, mais également par les conditions sociales et contextuelles dans lesquelles les employés évoluent (Amabile, 1988, 1996; Amabile & Conti, 1999; Woodman et al., 1993). Le processus d'innovation étant à la base un processus social et politique (Bain et al., 2001; Chandler et al., 2000; Van de Ven, 1986), ce dernier dépendrait donc largement des interactions sociales survenant entre différents acteurs organisationnels ou parties prenantes. Cela est d'autant plus vrai que les relations interpersonnelles sont un incontournable de la vie organisationnelle (Allen & Eby, 2012). Alors que le supérieur immédiat serait un atout précieux pour aider les employés à mettre en œuvre leurs idées originales (Škerlavaj, Černe, & Dysvik, 2014), une autre source d'influence encore plus grande serait les collègues de travail entourant les employés. Cette source s'est révélée être bénéfique pour l'émission, par les employés, de différents comportements valorisés en milieu de travail (Chiaburu & Harrison, 2008) comme les comportements orientés vers le changement, dont font partie les comportements créatifs et d'innovation (Marinova et al., 2015). S'appuyant sur le principe théorique énoncé par Peterson et Seligman (2004) selon lequel la manifestation des forces chez les autres provoquerait une élévation de comportements positifs chez les individus qui en sont témoins, le premier objectif de ce deuxième volet

était d'étudier quelles étaient les différentes forces de caractère déployées par les collègues de travail qui étaient les plus susceptibles d'influencer les comportements d'innovation au travail chez les employés, des comportements considérés comme étant positivement déviants (Appelbaum et al., 2007). Plus spécifiquement, nous avons proposé que les collègues qui déploient de la curiosité, ou de la persévérance, ou de l'optimisme, ou de la citoyenneté ou bien du leadership seraient les plus susceptibles d'améliorer le potentiel d'innovation des employés. Ainsi, nos résultats semblent fournir un appui initial à la proposition théorique émise par Peterson et Seligman (2004) selon laquelle l'admiration des individus envers les gens qui expriment des comportements associés à des forces de caractère les amènerait à produire des comportements vertueux à leur tour. Cependant, dans le cas des comportements d'innovation au travail, cet appui serait relatif puisqu'il est limité à deux forces de caractère en particulier. En effet, de façon surprenante, seulement les collègues qui expriment de la curiosité ou de l'optimisme auraient un rôle facilitateur dans la propension à innover des employés. Ainsi, les collègues persévérants, citoyens et leaders n'auraient pas d'impact significatif. Ce premier constat, qui serait cohérent avec l'effet différencié des forces de caractère détenues par les employés sur différents critères de performance, révélé par Littman-Ovadia et al. (2016) et par Harzer et Ruch (2014), confirme que les forces de caractère dans l'environnement social des employés n'auraient pas toutes le même effet sur leurs comportements d'innovation.

En plus d'identifier les forces déployées par les collègues de travail qui facilitent les comportements d'innovation des employés, le deuxième volet avait pour deuxième objectif de clarifier où se situait cet effet facilitateur de la présence des collègues vertueux en départageant leurs effets interindividuels et intra-individuels. À l'aide de l'échantillon longitudinal de type journaux de bord hebdomadaires qui permettait de respecter la nature dynamique des relations interpersonnelles et des comportements d'innovation, ce deuxième objectif consistait à préciser si c'était la présence habituelle, au travers des semaines, d'une force de caractère dans le milieu de travail qui

influençaient les employés de façon à être plus innovants en général (effet interindividuel et contextuel) ou bien s'il s'agissait de la présence ponctuelle d'une de ces cinq forces de caractère, durant une semaine en particulier, qui conduisait les employés à vivre une semaine particulièrement innovante (effet intra-individuel), ou encore les deux. Expliquant l'influence du collègue vertueux à l'aide de trois perspectives théoriques : 1) la théorie sociocognitive du comportement; 2) la théorie du capital social; et 3) la théorie de la contagion émotionnelle, nous avons émis les hypothèses selon lesquelles il existait une association intra-individuelle, contextuelle et interindividuelle entre la présence de chacun de ces cinq collègues de travail vertueux et les comportements d'innovation émis par les employés. Contrairement à ce qui était attendu, les résultats issus des analyses de modélisation multiniveaux ont révélé que l'influence de la présence d'un collègue curieux ou optimiste se situait principalement au niveau intra-individuel. Bien que d'ampleur modeste, il semble que ce soit davantage la variation dans la présence, d'une semaine à l'autre, d'un collègue qui exprime soit de la curiosité soit de l'optimisme, et non pas la variation entre les employés dans la disponibilité générale de ces deux collègues vertueux dans le milieu de travail, qui améliore le potentiel d'innovation des employés. Il est intéressant de constater que l'influence de la présence de la curiosité et de l'optimisme dans l'environnement de travail des employés demeure alors que le degré de curiosité et d'optimisme détenu par l'employé lui-même a respectivement été contrôlé statistiquement.

Une piste d'explication de ces associations intra-individuelles pour ces deux collègues vertueux en particulier pourrait résider dans la manière dont l'optimisme et la curiosité sont conceptualisés. Bien que Peterson et Seligman (2004) considèrent l'ensemble des forces comme étant à la base des traits, plusieurs chercheurs ont conclu antérieurement que l'optimisme (Luthans, 2002b; Luthans & Youssef, 2007), de même que la curiosité (Boyle, 1989; Harrison et al., 2011; Naylor, 1981), auraient tous les deux une composante de type « état » qui serait sensible à des éléments contextuels, et qui les distingueraient des trois autres forces de caractère étudiées. Par exemple, Peterson (2000)

souligne que les états d'optimisme produiraient des retombées positives qui sont plus spécifiques, modifiables et dépendantes au contexte que l'optimisme de type trait. Pour leur part, Harrison et al. (2011) indiquent que les échanges de nouvelles informations dans les interactions entre les différents membres d'une organisation pouvaient avoir comme conséquence d'activer et de générer des états de curiosité chez l'autre. Appliqué à nos résultats, il est possible de penser que les collègues de travail qui déploient de l'optimisme ou de la curiosité auraient un impact sur les états d'optimisme et de curiosité des employés, ce qui en retour faciliterait l'expression de comportements d'innovation momentanément. La notion d'états de curiosité et d'optimisme serait également cohérente avec le fait que la présence du collègue curieux et du collègue optimiste opérerait majoritairement de manière localisée à un niveau intra-individuel et que son influence persiste alors que nous avons préalablement contrôlé la composante trait de l'optimisme et de la curiosité chez l'employé.

Il est tout à fait envisageable que les déclencheurs de ces états transitoires de curiosité et d'optimisme chez les employés soient la présence ponctuelle de différentes ressources transmises par ces deux collègues vertueux. Alors qu'il a été argumenté précédemment que la relation entre un collègue vertueux et un employé constituait un terreau fertile pour l'émergence de ressources positives favorisant l'engagement envers des comportements d'innovation, les collègues qui sont curieux ou optimistes semblent se démarquer quant aux ressources qu'ils peuvent transmettre. Du fait de son désir naturel d'apprendre, d'explorer, de jongler avec les idées (Harrison et al., 2011), et de tester une variété d'options (Getzels, 1975), le collègue curieux détiendrait un large répertoire de connaissances et d'idées qui pourraient être partagées ponctuellement avec les employés, ce qui en retour pourrait déclencher une attitude de curiosité servant de départ à un processus d'innovation. Dans le cas du collègue optimiste, l'attitude positive face à l'avenir qui caractérise ces individus favoriserait un meilleur ajustement aux situations stressantes par l'utilisation de stratégies d'adaptation qui visent l'élimination, la réduction ou une meilleure gestion des stressseurs comme la

réinterprétation positive, l'acceptation et l'humour (Nes & Segerstrom, 2006). Ces différentes stratégies pourraient représenter autant de déclencheurs générant des états d'optimisme chez les employés et les aideraient à faire face aux différents défis transitoires inhérents à tout processus d'innovation, défis qui sont à la fois d'ordre technique (Klein & Knight, 2005) et relationnel (Janssen, 2003). Pris ensemble, ces différentes interprétations privilégieraient la perspective théorique du capital social au détriment de celles de la contagion émotionnelle et de l'apprentissage par observation. Alors qu'un soutien à un processus de contagion émotionnelle aurait impliqué que toutes les forces déployées par les collègues aient un impact, un soutien à un processus d'apprentissage par observation aurait impliqué que l'employé ait été exposé fréquemment et durant une longue période à un collègue curieux ou optimiste et non pas seulement d'une façon ponctuelle et irrégulière. Appuyant cette idée, Bandura (1971) rapporte que ce sont « les gens avec lesquels l'observateur a des liens interpersonnels sur une base régulière [qui] délimitent le répertoire de comportements qui sont fréquemment observés et exprimés avec plus de précision » (p. 6).

Un dernier élément digne de mention qui est ressorti des analyses de modélisation multiniveaux est que les associations intra-individuelles de la présence du collègue curieux et du collègue optimiste deviendraient statistiquement non significatives une fois que l'influence des variables sociodémographiques et du soutien perçu du supérieur immédiat a été contrôlée. Alors que l'association entre chacune des variables sociodémographiques et les comportements d'innovation ne serait pas significative, il en serait autrement du soutien perçu du supérieur immédiat. Ainsi, nos résultats indiquent que plus l'employé perçoit généralement un soutien élevé de son supérieur immédiat, plus il s'engage dans des comportements d'innovation. Or, le fait que la présence ponctuelle de différentes ressources transmises par ces deux collègues vertueux n'ait plus de répercussions notables sur la capacité à innover des employés lorsque le soutien perçu du supérieur immédiat est introduit dans les analyses de modélisation multiniveaux pourrait s'expliquer par l'ascendant plus grand que ce

dernier détiendrait sur les comportements émis par les employés en raison de sa position dans l'organisation. En comparaison aux collègues de travail, l'autorité formelle qui découle de sa position hiérarchique procurerait au supérieur immédiat le pouvoir de prendre des décisions concernant l'allocation des ressources et la priorisation des tâches que les employés ont à effectuer, deux fonctions importantes pour la concrétisation d'une nouvelle idée. Sur le plan des ressources, le supérieur immédiat pourrait non seulement aider à créer un environnement véhiculant du soutien socioémotionnel et du soutien technique qui sont tous les deux générateurs de nouvelles idées par les employés (Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004), mais il serait également l'acteur organisationnel le mieux placé pour user d'habiletés politiques et ainsi obtenir des ressources financières, humaines et matérielles pertinentes par l'entremise de différents canaux qui ne sont pas formellement reconnus (Ellen III, Ferris, & Buckley, 2013). Considérant que l'implantation d'une idée originale est risquée (Mumford & Gustafson, 1988), il peut être plus aisé pour les employés de diriger leurs efforts sur d'autres activités ou tâches qui leur assurent une reconnaissance immédiate. Ainsi, sur le plan de la priorisation des tâches, le supérieur immédiat, par sa capacité à utiliser ses habiletés politiques à « contourner » les procédures organisationnelles lourdes (Lepisto & Pratt, 2012) et sa capacité à encourager les employés à analyser un problème sous différents angles (Redmond, Mumford, & Teach, 1993), aurait la position idéale par rapport aux collègues de travail pour mettre de l'avant une idée originale peu populaire et ainsi accélérer son implantation. Mais au-delà de ses fonctions formelles, le supérieur immédiat représente symboliquement une figure d'attachement sur laquelle les employés peuvent compter pour tester leurs idées de façon sécuritaire (Popper & Mayselless, 2003) et ainsi atteindre leur plein potentiel par les opportunités qui leur sont offertes (Hochwarter, 2012). Ce rôle peut être difficilement rempli par un collègue de travail. Allant en ce sens, Lavy, Littman-Ovadia et Boiman-Meshita (2016) ont montré que le soutien général et quotidien du supérieur immédiat affectait positivement et significativement les employés dans l'utilisation quotidienne de leurs forces, alors que l'influence du soutien offert par les collègues de

travail serait plutôt limitée. Pour résumer, la position unique du supérieur immédiat fournirait à ce dernier une influence directe et généralisée sur les comportements organisationnels comme les comportements d'innovation. Cette influence explique l'inhibition de l'effet des états transitoires de curiosité et d'optimisme provoquée par la présence ponctuelle d'un collègue curieux ou optimiste lorsqu'elle est prise en compte statistiquement. Il est possible de penser que l'effet du supérieur immédiat pourrait être d'autant favorable à l'émission de comportements d'innovation chez les employés s'il manifeste lui-même les forces de curiosité et d'optimisme.

5.1.3 Constats globaux sur les antécédents à coloration « positive » issus de l'approche fondée sur les forces

Pris globalement, la présente thèse s'avère fort pertinente et intéressante puisqu'elle propose un éclairage unique concernant la contribution relative des facteurs personnels (c.-à-d. les profils de forces détenues par les employés) et contextuels (c.-à-d. les forces exprimées par les collègues de travail) à connotation positive sur les comportements d'innovation émis par les employés. Bien qu'Hammond et al. (2011) aient retrouvé des coefficients de corrélation d'ampleur similaires à la fois pour les facteurs personnels ($0,24 \leq \hat{\rho} \leq 0,25$) et les prédicteurs contextuels ($0,13 \leq \hat{\rho} \leq 0,29$) de l'innovation individuelle, la présente thèse semble plutôt indiquer la supériorité des facteurs personnels (c.-à-d. les profils de forces détenus par les employés) par rapport aux facteurs contextuels (c.-à-d. les forces déployées par les collègues de travail) pour influencer positivement les employés à innover. Différents éléments issus de nos résultats permettent d'en arriver à cette conclusion. Tout d'abord, les coefficients de corrélation significatifs, pour l'échantillon longitudinal de type journaux de bord, entre chacune des cinq forces et les comportements d'innovation hebdomadaires ($0,29 \leq r \leq 0,33$) sont tous plus grands que ceux retrouvés entre la présence des différents collègues vertueux et les

comportements d'innovation hebdomadaires ($0,13 \leq r \leq 0,15$). Il y a par la suite la robustesse plus grande de l'influence du type de profils sur les comportements d'innovation, en comparaison à celle exercée par la présence de collègues vertueux, une fois les covariables introduites dans les modèles statistiques. En effet, les différences de moyennes de comportements d'innovation entre les trois profils de forces demeurent significatives alors que huit covariables ont été contrôlées statistiquement. Qui plus est, la taille d'effet du type de profil, évaluée à l'aide de l'êta carré partiel calculé à partir de l'échantillon transversal, a révélé que l'appartenance à un profil de forces ou à un autre détermine dans une large mesure la propension à innover des employés, du moins comparativement aux huit covariables. Concernant l'échantillon longitudinal, la taille d'effet du type de profil, évaluée à l'aide d'un pseudo- R^2 , souligne également la contribution importante de ce dernier dans l'émergence de comportements d'innovation hebdomadaires chez les employés. À l'inverse, l'influence de la présence du collègue curieux et du collègue optimiste est circonscrite au niveau intra-individuel, et ces associations deviennent non significatives dès qu'ont été introduits dans les analyses de modélisation multiniveaux les variables sociodémographiques (c.-à-d. l'âge, le niveau d'éducation et l'ancienneté) et le soutien du supérieur immédiat.

La contribution plus importante des profils de forces détenus par les employés pourrait s'expliquer par le rôle plus étendu joué par la personnalité en général dans la production de comportements et attitudes par rapport aux événements situationnels. Les forces représentant le versant positif de la personnalité des individus, elles sont par définition des différences individuelles qui déterminent certaines propensions à agir qui se généralisent à travers le temps et les situations (C. Peterson & Seligman, 2004). Or, il aurait été montré que cette cohérence comportementale (*behavioral consistency*) serait largement attribuable aux différents traits de personnalité que les individus possèdent (Epstein, 1979; Fleeson, 2001). Allant plus loin, Sherman, Nave et Funder (2010) ont soulevé que la personnalité aurait une contribution unique sur le degré de cohérence comportementale dans différentes situations qui va au-delà de la similarité retrouvée

dans ces différentes situations. Somme toute, bien que le contexte puisse fortement influencer la conduite d'un individu, ces différentes démonstrations empiriques donneraient raison à Tett et Burnett (2003) concernant la primauté de la personnalité sur le contexte en affirmant que « peu de situations de travail, voire aucune, seraient si puissantes qu'elles annuleraient la variation dans l'expression de tous les traits de personnalité » (p. 503).

En plus du phénomène de cohérence comportementale, le rôle plus étendu de la personnalité, et conséquemment du type de profils de forces dans la présente thèse, se serait également révélé dans certaines recherches où l'appréciation simultanée de l'influence directe de différents facteurs personnels et contextuels a été effectuée. À notre connaissance, l'une des rares études en contexte organisationnel ayant réalisé cet exercice est celle d'Ostroff (1993). Opérationnalisant les facteurs individuels par une série d'orientations personnelles liées au travail entretenu par les employés et les facteurs environnementaux par différentes dimensions du climat psychologique au travail, chacune des douze orientations personnelles avait été pairée à une dimension du climat qui lui était conceptuellement similaire (p. ex., l'orientation personnelle « autonomie » était pairée à la dimension « autonomie » du climat de travail) pour des fins de comparaison. Excepté pour la satisfaction au travail, les résultats de cette recherche ont indiqué que les associations entre les orientations personnelles et différents comportements adoptés en milieu de travail comme l'engagement, l'ajustement, l'intention de quitter, l'absentéisme et la performance au travail étaient plus fortes que celles des dimensions du climat de travail. Alors que le climat de travail et les orientations personnelles auraient tous les deux un effet direct significatif sur différents critères de performance, les orientations personnelles détenues par les employés auraient une contribution unique, indépendamment du climat psychologique de travail, sur la majorité des comportements organisationnels. En guise de résumé, ces différents appuis empiriques convergent avec nos résultats, dans le sens où le profil de forces auquel appartient un employé serait plus déterminant pour influencer à la hausse

les comportements de génération d'idées et de leur mise en œuvre que la présence ponctuelle d'un collègue de travail qui exprime de la curiosité ou bien de l'optimisme. Cela aurait à coup sûr des implications au niveau des pratiques en management et en gestion des ressources humaines, ce que nous abordons un peu plus loin.

5.2 Considérations méthodologiques

5.2.1 Les limites de la thèse

5.2.1.1 Limites générales

Bien que nos résultats aient des contributions théoriques et pratiques potentiellement importantes, certaines limites doivent être préalablement considérées. Certaines sont d'ordre plus général et concernent les deux volets de la présente thèse, d'autres sont plus spécifiques à un volet en particulier. L'une des limites communes aux deux volets est d'avoir évalué les comportements d'innovation à l'aide d'une échelle autorapportée. En effet, ce type d'échelle serait sujet à plusieurs biais qui peuvent fausser le vrai score d'un individu (Podsakoff, Mackenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Il a été également démontré dans le domaine organisationnel que la nature même du concept psychologique qui est à l'étude détermine le degré d'influence de ces biais (Donaldson & Grant-Vallone, 2002). Bien que quelques auteurs (p. ex., Janssen, 2000) aient énuméré certaines raisons qui tendent à penser que les employés sont les mieux placés pour évaluer leur propre degré d'expression de comportements d'innovation, le fait que l'innovation soit un comportement valorisé pour une majorité d'organisations permet d'envisager que ceux-ci pourraient exagérer leurs scores lorsqu'ils s'autoévaluent (Potočník et al., 2015). Cette tendance des employés à faire preuve de complaisance lorsqu'ils s'évaluent eux-mêmes est par ailleurs bien documentée dans la littérature sur

l'appréciation de la performance (Harris & Schaubroeck, 1988). Plus spécifiquement à l'innovation, l'étude de Potočnik et Anderson (2012), réalisée dans un contexte d'évaluation à 360 degrés, a révélé que le score autorapporté des employés à une échelle mesurant la compétence en innovation n'était pas significativement lié aux scores de plusieurs observateurs portant sur les comportements d'innovation de ces mêmes employés. Cependant, cette même étude montrait que les évaluations faites par ces différents observateurs étaient quant à elles associées positivement entre elles. Dans la mesure où la moyenne d'expression de comportements d'innovation est relativement élevée pour les trois profils, il est possible de penser que les faibles différences de moyennes entre les trois profils trouvés dans le premier volet soient en partie attribuables à une tendance chez la plupart des travailleurs à surestimer la propension à laquelle ils adoptent des comportements d'innovation. Aussi, cette volonté à se montrer particulièrement innovant aurait pu avoir pour conséquence de réduire la variabilité des scores autorapportés (*restriction of range*) de comportements d'innovation hebdomadaires, expliquant du même coup les effets intra-individuels atténués retrouvés dans le deuxième volet.

Dans le même ordre d'idées, une deuxième limite commune aux deux volets est que les variables indépendantes personnelles et contextuelles étaient également autorapportées. Or, différents biais associés à la méthode commune (*common-method bias*) peuvent être introduits lorsque la personne qui complète les mesures évaluant la variable antécédente et celle qui sert de critère est la même (Podsakoff et al., 2003). Par exemple, les personnes auraient tendance à répondre de manière à conserver un certain degré de cohérence entre les différents énoncés d'un questionnaire ou encore à compléter les échelles mesurant différents concepts de façon à correspondre à leurs propres théories implicites et non pas en fonction du véritable degré de présence de chacun des concepts évalués. La conséquence de ces biais est qu'ils peuvent gonfler ou réduire artificiellement l'association entre une variable indépendante et une variable dépendante ou encore les différences de moyennes d'une variable dépendante mesurée

sur différents groupes. Puisque les forces sont en soi des attributs personnels hautement désirables (C. Peterson & Seligman, 2004) et que plusieurs d'entre elles doivent être exprimées davantage par les travailleurs pour qu'ils puissent répondre aux exigences organisationnelles (Money, Hillenbrand, & Da Camara, 2009), il est impossible d'écarter la tendance de ces derniers à exagérer, tout comme les comportements d'innovation, leur degré de possession par rapport aux cinq forces qui ont été évaluées. Des preuves empiriques permettent d'appuyer l'existence de ces différents biais lorsque les prédicteurs et l'innovation sont tous les deux appréciés par le même employé (Hammond et al., 2011). Dans la présente thèse, cette influence pourrait avoir exercé un certain rôle considérant la plus faible proportion de travailleurs qui possèdent la constellation de type « *bottom-ranked strengths* » en comparaison aux deux autres constellations. Par un mécanisme similaire, il est possible de penser également que les employés aient pu exagérer leur perception de la présence de différentes forces chez leurs collègues de travail.

Bien que reconnaissant ces enjeux, nous voudrions néanmoins souligner certains arguments permettant de croire que l'implication de ces différents biais n'aurait pas une grande portée sur nos résultats, et ce, pour les deux volets de la présente thèse. Tout d'abord, il a été révélé antérieurement que les individus qui évaluaient leurs forces n'avaient pas tendance à manipuler leur réponse afin de se présenter plus positivement qu'ils ne le sont réellement et que ceux-ci sont relativement bons à détecter les forces chez les autres (Ruch et al., 2010). Allant plus loin, Peterson et Seligman (2004), en réponse aux préoccupations concernant la menace de la désirabilité sociale sur la validité des réponses fournies dans les inventaires mesurant les forces de caractère, ont mentionné que « les forces de caractère ne peuvent être contaminées par la désirabilité sociale; elles sont socialement désirables, surtout lorsqu'elles sont rapportées avec fidélité » (p. 626). Pour ces chercheurs ayant élaboré la classification des 24 forces de caractère, il ne fait aucun doute que les individus peuvent avoir une perception aussi juste de leurs points forts que de leurs limites et de leurs troubles psychologiques.

Concernant la présence de différents collègues vertueux, une méta-analyse (c.-à-d. Ng & Feldman, 2012) a montré que les associations entre des mesures autorapportées évaluant à la fois différents aspects des relations interpersonnelles et les comportements de génération de nouvelles idées étaient peu affectées par le biais associé à la variance de la méthode commune. Mais au-delà de ces résultats qui tendent à montrer que les employés n'auraient pas la propension à exagérer leurs scores quand il s'agit d'éléments concernant les relations interpersonnelles, les mesures autorapportées seraient intéressantes puisqu'elles permettent d'avoir accès à la perception qu'un employé a de ses relations interpersonnelles et aux interprétations qui en découlent. Or, plusieurs chercheurs et théoriciens ont souligné que l'influence de ces perceptions et de ces interprétations serait beaucoup plus déterminante sur le comportement que le contexte réel. Effectivement, Schneider et Bartlett (1970) indiquaient dans leur discussion sur le climat de travail que « ce qui est psychologiquement important pour l'individu doit être comment il *perçoit* son environnement de travail, et non comment les autres choisissent de le décrire » (p. 510, caractère italique ajouté). Pour eux, le contexte social serait en grande partie une création des individus qui produisent ce contexte et les interactions qui le composent. Abondant dans le même sens, Jablin (1980) souligne que « les caractéristiques détectées par les mesures objectives influencent indirectement le comportement organisationnel, alors que les caractéristiques explorées par les mesures sur les perceptions affectent directement le comportement des acteurs organisationnels » (p. 331). Ces différentes affirmations, appliquées au second volet de la présente thèse, semblent donc mettre en lumière que ce serait davantage la présence *perçue* des différentes forces déployées par les collègues, et pas nécessairement leur présence *réelle*, qui aurait un impact sur les comportements de génération de nouvelles idées et de leur mise en œuvre. Somme toute, même si les mesures autorapportées sont imparfaites et influencées par différents biais, elles procurent un accès privilégié aux perceptions de l'environnement des employés qui sont d'intérêt pour expliquer leurs comportements organisationnels.

Outre notre façon de mesurer les variables indépendantes et dépendantes qui auraient pu introduire certains biais, une troisième limite commune aux deux volets est la méthode d'échantillonnage qui a été utilisée. Puisque nos résultats reposent sur deux échantillons de convenance, il est possible de penser que les individus ayant décidé de participer possédaient déjà un fort intérêt pour l'innovation en milieu de travail. De nouveau, ce biais dans la sélection des participants aurait pu avoir pour impact de gonfler artificiellement les scores aux différentes échelles contenues dans nos questionnaires. Néanmoins, il est important de noter que nous avons tenté de réduire cet inconvénient des échantillons de convenance en assurant un bon degré de représentativité pour nos deux échantillons. Plus spécifiquement, le questionnaire transversal a été diffusé sur une plateforme électronique accessible à une grande diversité de professionnels. Quant aux questionnaires de type journaux de bord, ceux-ci ont été distribués auprès de professionnels provenant de trois ordres professionnels différents. Par ailleurs, ce biais est présent dans toute étude utilisant un échantillon de convenance. Les personnes qui participent à une étude ont sans doute, dès le départ, un certain intérêt pour le sujet à l'étude.

5.2.1.2 Limites spécifiques au volet 1

Quatre limites spécifiques au premier volet de cette thèse méritent une attention particulière. Trois sont d'ordre conceptuel et l'une concerne le choix de l'analyse statistique pour identifier les profils de forces. Ainsi, l'une des plus sérieuses concerne le fait que le degré d'utilisation de la constellation contenant ces cinq forces chez les employés n'a pas été mesuré explicitement. En effet, nos résultats ont permis de mettre en lumière l'existence de différences de moyennes de comportements d'innovation entre trois constellations de forces; ils ne permettent pas par contre d'expliquer avec clarté le ou les mécanismes expliquant ces différences. Bien que l'idée centrale selon

laquelle le degré de présence d'une force chez un employé va de pair avec son utilisation ait été soutenue théoriquement et empiriquement (Govindji & Linley, 2007; Littman-Ovadia & Steger, 2010), il n'en demeure pas moins que ces mêmes chercheurs séparent clairement la présence des différentes forces chez un individu et le degré d'utilisation qu'il en fait. Or, cette séparation n'a pas été opérationnalisée dans la présente thèse. Une telle séparation serait d'autant plus pertinente dans la mesure où l'on peut envisager que les cinq forces ciblées dans la présente thèse puissent former une constellation atypique, de sorte qu'elle soit difficile à déployer dans le milieu de travail considérant les risques inhérents à innover.

La deuxième limite conceptuelle est que les circonstances sous lesquelles ces différences de moyennes surviennent n'ont pas été appréhendées. En effet, nos résultats ont uniquement souligné que la présence de ces cinq forces à des niveaux exceptionnellement élevés était une condition essentielle pour que les employés les déploient et produisent des comportements d'innovation. Cependant, leur présence élevée serait insuffisante pour optimiser leur utilisation. En effet, leur applicabilité dans le milieu de travail requiert également que les circonstances s'y prêtent (Harzer & Ruch, 2013). Ces dernières pourraient avoir à la fois un rôle facilitateur ou inhibiteur dans l'expression des forces de caractère (Money et al., 2009). L'aspect inhibiteur ou facilitateur des éléments contextuels dans l'expression des forces de caractère serait également appuyé par nos résultats qui révèlent qu'une grande proportion de variation dans l'émission de comportements d'innovation hebdomadaires (48,5 %) chez un même professionnel serait attribuable à de tels éléments. Ceux-ci peuvent être des éléments contenus dans la structure organisationnelle et le degré de formalisation des tâches (Damanpour, 1991) ou encore la culture organisationnelle et le climat de travail (McLean, 2005). Mais au-delà de ces éléments contextuels plus distaux, cette variabilité hebdomadaire pourrait être provoquée par des éléments contextuels plus près des employés comme les différents stimuli contenus dans les événements qui proviennent de la vie professionnelle quotidienne (p. ex., les tâches et responsabilités, les relations avec

les collègues de travail et le supérieur immédiat, etc.). Suivant un principe d'activation des traits (*trait activation principle*; Tett & Burnett, 2003; Tett & Guterman, 2000), ces différents stimuli environnementaux pourraient activer l'expression de la curiosité, de la persévérance, de l'optimisme, de la citoyenneté et du leadership et ainsi encourager ou limiter l'expression de comportements d'innovation. Bref, il existe toute une panoplie d'indices contextuels qui auraient pu avoir un impact sur les différences de moyennes entre les différents profils de forces et qui n'ont pas été pris en compte dans cette thèse.

Finalement, la troisième limite conceptuelle propre à ce volet découle de l'absence de mesures liées à des attributs individuels qui, lorsque contrôlés statistiquement, auraient permis de mieux cerner la contribution unique des constellations de forces comme caractéristiques distinguant le potentiel d'innovation des travailleurs. Effectivement, plusieurs aptitudes cognitives et traits de personnalité fréquemment évalués dans un contexte de sélection du personnel sont liés positivement aux comportements de génération de nouvelles idées et à leur mise en œuvre (Abdullah, Omar, & Panatik, 2016; Feist, 1998; Potočnik et al., 2015; Yesil & Sozbilir, 2013). Il en est de même pour certains attributs individuels à connotation positive comme le capital psychologique ou PsyCap (Abbas & Raja, 2015). Considérant que certains de ces attributs n'ont pas été introduits dans les analyses statistiques, il devient difficile de se prononcer sur la valeur ajoutée des constellations ayant émergé dans cette thèse, eu égard à d'autres concepts psychologiques dont l'évaluation est déjà bien ancrée dans les pratiques en dotation du personnel ou qui ont été auparavant identifiés dans le domaine de la psychologie positive.

Finalement, sur le plan statistique, la décision d'effectuer des analyses de classification algorithmique plus traditionnelles peut être remise en question. Constituant notre quatrième et dernière limite, plusieurs chercheurs (p. ex. DiStefano, 2012; DiStefano, Kamphaus, & Mîndrilă, 2010; M. Wang & Hanges, 2011; Woo et al., 2018) ont résumé les critiques les plus fréquemment citées. Par exemple, la tendance des différents

algorithmes à produire différentes solutions à partir des mêmes données, conjuguée à l'absence d'indices statistiques pour guider le chercheur dans le choix de l'une ou l'autre des solutions, conduirait à davantage de subjectivité dans la sélection du nombre optimal de regroupements ou de profils qui représentent bien l'échantillon. Certaines méthodes de classification algorithmique seraient également très sensibles aux valeurs aberrantes multivariées (Milligan, 1980). Néanmoins, il est important de noter que des avancées sur le plan des analyses statistiques ont permis de développer des alternatives qui permettent de répondre à ces différentes failles. L'une d'entre elles, soit les analyses de profils latents (*latent profiles analysis*; LPA), est abordée plus loin dans la section des recherches futures.

5.2.1.3 Limites spécifiques au volet 2

En ce qui a trait à ce volet, trois limites ont été identifiées. Tout comme le premier volet, une première limite est liée au fait que nos interprétations théoriques concernant l'impact des collègues vertueux reposent sur des mécanismes qui n'ont pas été directement évalués. En effet, nous n'avons pas mesuré précisément les ressources, comme des informations ou encore du soutien, qui ont été échangées respectivement par un collègue curieux et un collègue optimiste dans leurs relations avec les employés. En plus de ces ressources spécifiques, nous avons spéculé que la présence de collègues vertueux, de manière générale, favorisait l'émergence de différentes ressources positives comme la vitalité, la mutualité et un sentiment de considération positive, soit des états psychologiques qui ont été antérieurement liés positivement à l'innovation individuelle (Vinarski-Peretz et al., 2011). La contribution relative de chacune de ces ressources plus générales ou spécifiques n'a pas été estimée non plus. Ce faisant, le mystère reste entier à savoir quelles sont exactement les ressources transmises par les collègues curieux et optimistes qui ont eu un impact sur les comportements d'innovation, et surtout dans quelle mesure ces dernières ont eu respectivement un impact.

Une deuxième limite concerne le fait que nous n'avons pas inclus d'autres facteurs contextuels que la présence de différents collègues vertueux dans les analyses de modélisation multiniveaux. Cela aurait pu avoir un effet intra-individuel sur les comportements d'innovation hebdomadaires des employés. En conséquence, il devient difficile de départager la contribution unique des collègues de travail curieux ou optimistes présents à une semaine donnée et les contributions provenant d'autres caractéristiques dans le milieu de travail pouvant également fluctuer d'une semaine à l'autre. Cela serait d'autant plus pertinent qu'il est reconnu que l'impact des ressources qui facilitent la concrétisation d'une nouvelle idée diffère dans le temps en fonction de l'étape à laquelle l'employé est situé dans le processus d'innovation (Amabile, 1988; Axtell et al., 2000; Baer, 2012; Clegg, Unsworth, Epitropaki, & Parker, 2002; Patterson, 2002). Par exemple, il est possible de penser que des fluctuations hebdomadaires dans les tâches professionnelles peuvent les rendre plus ou moins routinières ou difficiles à réaliser. Cela pourrait conduire à des fluctuations dans la mobilisation des employés innovants à aller chercher différentes ressources auprès de leurs pairs. De façon similaire, les employés qui auraient davantage de latitude dans la façon d'exécuter leurs tâches, à une semaine donnée, se sentiraient certainement plus à l'aise de faire appel à un collègue curieux ou optimiste pour s'aider dans leur propension à innover. Bien que nous ayons traité le soutien du supérieur immédiat dans nos analyses multiniveaux comme étant une variable invariante à travers le temps, il est facilement envisageable que la perception de ce soutien fluctue d'une semaine à l'autre. En effet, la variabilité dans ce soutien pourrait provenir des différentes formes qu'il peut prendre. En effet, le supérieur immédiat peut faciliter la régulation des réactions émotionnelles de leurs subordonnés (Zhou & George, 2003), les accompagner durant des temps difficiles (Unsworth, Wall, & Carter, 2005) ou encore leur donner accès à différentes ressources comme des connaissances techniques (Mumford & Licuanan, 2004). Somme toute, tous ces éléments situationnels représentent des variables confondantes pouvant expliquer la variation hebdomadaire de comportements d'innovation retrouvée dans la présente thèse.

Bien que les analyses de modélisation multiniveaux aient l'avantage de renforcer l'idée d'un lien de causalité d'une association intra-individuelle entre deux variables en offrant une solution partielle au problème de la troisième variable par le contrôle statistique des différences interindividuelles (Duckworth, Tsukayama, & May, 2010), elles ne fournissent pas par contre d'indication sur la direction de ce lien. Effectivement, le fait d'avoir mesuré simultanément à la fois la présence des différents collègues vertueux et les comportements d'innovation pour chaque temps de mesure ne permet pas de remplir la condition de l'ordre temporel (c.-à-d. que la cause doit précéder l'effet) qui est essentielle à l'établissement d'un lien de causalité (Cook & Campbell, 1979; Zapf, Dormann, & Frese, 1996). Même si nous avons privilégié l'angle selon lequel les forces de caractère dans l'environnement de travail influencent le comportement des employés, l'inverse peut être tout aussi vrai. Autrement dit, les comportements d'innovation, qui représentent diverses manifestations comportementales liées aux forces de caractère des employés, pourraient encourager les employés à leur tour à adopter des comportements similaires. En appui à cette interprétation, Cameron et Winn (2012) ont souligné que les individus qui sont exposés dans leur environnement social à des comportements vertueux auraient une tendance naturelle à adopter eux aussi des comportements vertueux, créant ainsi un cycle autorenforceur ou encore une spirale positive de comportements vertueux. L'impossibilité d'apporter une preuve définitive de la causalité de la présence des collègues vertueux sur la capacité des employés à développer et à concrétiser de nouvelles idées constitue notre troisième et dernière limite pour ce volet.

5.2.2 Les forces de la thèse

Malgré les limites qui ont été soulevées, la présente thèse possède plusieurs points forts qui sont dignes de mention. Loin d'avoir la prétention de mettre un terme au débat

concernant la prédominance de la personnalité ou du contexte dans l'émergence du comportement qui perdure depuis des décennies (Lucas & Donnellan, 2009), elle a été originale tout d'abord parce qu'elle aura permis d'y prendre part en adoptant la perspective de la psychologie positive. Effectivement, elle aura permis de se positionner sur l'importance de considérer la personnalité positive pour améliorer le potentiel d'innovation des individus. Ensuite, même si certains facteurs situationnels à coloration positive (c.-à-d. les forces déployées par les collègues de travail) se sont révélés avoir un impact sur ces comportements positivement déviants, il apparaît que c'est plutôt la combinaison de plusieurs forces (et non leur présence prise séparément) détenues par les employés qui permettent le mieux de les distinguer quant à leur potentiel à innover. D'après les indices de tailles d'effet pour les deux échantillons, ces profils de forces auraient un pouvoir suffisamment discriminant pour avoir une incidence réelle et concrète sur leur propension à innover. Aussi, la réplication auprès de deux échantillons indépendants des différences de comportements d'innovation retrouvées entre les trois constellations constitue sans l'ombre d'un doute l'un des éléments les plus solides de la présente thèse puisqu'elle soutient la généralisation de nos résultats. Comme le mentionnent si bien Asendorpf et al. (2013), la réplication des résultats est au cœur de n'importe quelle science empirique.

La vision plus holistique que nous avons proposée reposait sur l'idée que chacune des cinq forces de caractère composant les constellations agirait de concert pour moduler différents comportements essentiels à l'aboutissement d'un processus d'innovation. Chacune d'entre elles aurait son rôle à jouer afin de concrétiser des idées particulièrement innovantes dans le milieu de travail. Or, un autre point fort de cette thèse aura été d'avoir développé un argumentaire théorique permettant de clarifier les associations existantes entre chaque force à l'étude et certains comportements précis liés à l'innovation pour justifier le bien-fondé de nos décisions de les inclure dans la composition des profils. Cette démarche serait en accord avec les résultats de Warr (1999), et plus récemment Salgado et al. (2013), qui soulèvent que la validité prédictive des traits de personnalité

est dépendante de leur alignement conceptuel avec le critère de performance étudié. Autrement dit, sélectionner des traits de personnalité qui, sur le plan de leur contenu, sont alignés au critère de performance augmenterait la probabilité d'obtenir des coefficients de validité prédictive plus élevés. Il y a lieu de penser qu'un raisonnement similaire puisse s'appliquer à des différences de moyennes observées entre plusieurs profils, soit que les variables formant les profils qui sont bien alignées conceptuellement au critère de performance soient celles qui permettront de mieux distinguer les individus. Par ailleurs, le choix des variables comprises dans les profils aurait un impact non seulement dans leur capacité à discriminer les individus entre eux sur différentes variables d'intérêt. En effet, ce processus décisionnel aurait aussi un impact considérable sur le nombre et les caractéristiques de ces regroupements ou profils (DiStefano, 2012; Fowlkes, Gnanadesikan, & Kettenring, 1988; Henry et al., 2005; Rapkin & Luke, 1993). Ceci étant dit, l'attention particulière portée à la sélection des forces impliquées dans les profils représente à notre avis une autre force de cette thèse.

Le choix des instruments de mesure constitue un troisième point fort. Concernant l'inventaire des forces du VIA, ce dernier est le fruit d'un processus ayant duré trois ans, dont plus d'une cinquantaine d'experts à la fois du domaine académique et clinique sont intervenus (Niemić, 2013). Les propriétés psychométriques de cet instrument seraient satisfaisantes (C. Peterson & Park, 2004; C. Peterson & Seligman, 2004) malgré un désaccord relatif sur sa structure factorielle (Brdar & Kashdan, 2010; Littman-Ovadia & Lavy, 2012; Macdonald, Bore, & Munro, 2008; McGrath, 2015; McGrath, Greenberg, & Hall-Simmonds, 2018; C. Peterson, Park, Pole, D'Andrea, & Seligman, 2008; Ruch et al., 2010; Shryack, Steger, Krueger, & Kallie, 2010; Singh & Choubisa, 2010). Universellement reconnues dans différentes régions du monde (Park et al., 2006; Shimai, Otake, Park, Peterson, & Seligman, 2006) et diverses cultures comme les Massaïs et les Inuits (Biswas-Diener, 2006), les forces contenues dans cette classification ont été appliquées dans des domaines aussi variés que ceux de l'éducation, de la psychothérapie et des organisations. Cette grande versatilité expliquerait en bonne partie pourquoi le

nombre de publications scientifiques par année ayant adopté la classification des forces du VIA connaît une croissance exponentielle depuis le début des années 2000 (Ruch & Stahlmann, 2019). Quant à l'échelle de Krause (2004) évaluant les comportements d'innovation, elle constituait l'un des rares outils à opérationnaliser précisément les deux registres comportementaux souvent identifiés dans la littérature scientifique que sont les comportements liés à la génération de nouvelles idées et ceux qui sont associés à l'implantation de nouvelles idées (De Jong & Den Hartog, 2010). La cohérence interne des deux dimensions de cette échelle est satisfaisante, et une analyse factorielle soutient l'existence distincte de ces deux registres comportementaux. Un score global de comportements d'innovation a été privilégié de manière à respecter, d'une part, la nature itérative et réciproque d'un processus d'innovation (Kanter, 1988; King & Anderson, 2002), mais aussi pour tenir compte des intercorrélations élevées entre l'échelle de génération d'idées et celles évaluant la mise en œuvre des idées présentes dans l'échantillon transversal ($r = 0,48; p < 0,01$) et longitudinal de type journaux de bord ($0,51 \leq r \leq 0,71; p < 0,01$). Globalement, la qualité psychométrique des outils ayant servi à évaluer les variables indépendantes et dépendantes, conjuguée à l'utilisation croissante de l'inventaire des forces du VIA au courant des prochaines années, assurera un intérêt accru envers nos découvertes.

Pour conclure cette section, nous ne pouvons omettre de souligner l'originalité avec laquelle nous avons évalué l'influence des collègues de travail déployant différentes forces de caractère. Effectivement, il était demandé aux participants d'évaluer indirectement la présence de l'un ou l'autre des collègues vertueux en jugeant si certains d'entre eux manifestaient des comportements observables liés à une force bien précise. En procédant de cette manière, nous croyons avoir contribué à rendre ce jugement plus objectif que s'il avait été demandé à ces mêmes participants d'évaluer directement si oui ou non ils avaient côtoyé un collègue de travail curieux, persévérant, optimiste, citoyen ou leader. L'adoption d'un devis longitudinal de type journaux de bord hebdomadaires pour observer cette influence était avisée considérant la grande

complexité des interactions avec les collègues, et conséquemment des fluctuations qui peuvent survenir dans la perception que nous pouvons entretenir à leur égard. Les risques associés à l'innovation provoquant indubitablement des fluctuations dans l'émission de comportements de génération d'idées et de mise en œuvre des idées pour un employé donné, il devenait de plus en plus évident que ce type de devis était de mise. Finalement, la réalisation de modèles multiniveaux sur les données longitudinales a représenté une autre grande force de cette thèse puisqu'elle aura permis de connaître, d'une part, que les collègues vertueux ne sont pas tous égaux dans leur capacité à faciliter les comportements d'innovation des employés; en effet, seuls les collègues curieux ou optimistes auraient un impact sur ces derniers. Surtout, elle aura permis de déceler que cette influence se produisait principalement à un niveau local, intra-individuel. Il aurait été tout simplement impossible de détecter de tels effets intra-individuels à l'aide d'un devis transversal. Même si les mécanismes médiateurs expliquant ces effets n'ont pas été opérationnalisés dans la présente thèse, le devis longitudinal et le traitement statistique qui en a été fait auront permis de plaider en faveur d'un mécanisme expliquant cette influence (c.-à-d. les ressources échangées à l'intérieur des relations interpersonnelles entretenues avec ces deux collègues vertueux) et la perspective théorique qui en découle (c.-à-d. la théorie du capital social). Tous ces éléments constituent d'autres points forts de cette thèse.

5.3 Implication théorique

Les résultats de la présente thèse contribuent de nombreuses manières à la littérature existante à la fois dans les domaines de l'innovation, de l'approche fondée sur les forces appliquées au travail, dans les relations interpersonnelles positives et dans le mouvement de la psychologie positive en général.

Sur le plan de l'innovation, elle aura représenté un ajout aux différents efforts empiriques visant à identifier des antécédents liés à l'innovation au travail qui s'inscrivent dans le mouvement de la psychologie positive comme le capital psychologique ou PsyCap (Abbas & Raja, 2015; Tang et al., 2019), le climat psychologique qui encourage l'identification et l'utilisation de ses forces (van Woerkom & Meyers, 2015), les expériences interpersonnelles subjectives positives (Vinarski-Peretz et al., 2011) et l'épanouissement au travail (Carmeli & Spreitzer, 2009; Wallace et al., 2013). Bien que certaines recherches (c.-à-d. Avey et al., 2012) avaient déjà mis en exergue la contribution sur la performance créative de certaines forces de caractère liées à l'acquisition de connaissances (c.-à-d. la créativité, la curiosité, le sens critique, l'amour de l'apprentissage et la perspective), les résultats de la présente thèse ont offert un regard complémentaire puisqu'elle a intégré certaines forces comme la citoyenneté et le leadership qui tiennent compte de la dimension sociale inhérente à toutes les étapes d'un processus d'innovation, et plus particulièrement aux étapes de la promotion et de l'implantation de nouvelles idées. Surtout, la présente thèse aura permis de comparer l'influence des caractéristiques personnelles positives déployées par les employés eux-mêmes et celles exprimées par les collègues de travail dans l'émergence de comportements organisationnels, soit un exercice qui n'avait pas été fait auparavant à notre connaissance, et d'en conclure à la supériorité des premiers pour faciliter les comportements d'innovation. Finalement, nous entretenons l'espoir que la présente thèse aura suscité l'intérêt chez les chercheurs à identifier différents amalgames d'attributs facilitant l'innovation et ainsi encourager la communauté scientifique à ne pas se limiter exclusivement aux effets d'antécédents spécifiques tant au niveau individuel qu'au niveau de l'équipe de travail (Anderson et al., 2004; Hammond et al., 2011; Hülsheger et al., 2009; Patterson, 2002). En ce sens, elle répond à l'appel lancé par certains chercheurs (c.-à-d. Foti et al., 2011; Liu et al., 2011), selon lesquels la psychologie du travail et des organisations aurait tout intérêt à tirer profit des fondements théoriques et des apports méthodologiques provenant des approches centrées sur la personne. Elle se veut une continuité par rapport aux quelques

études ayant examiné différents phénomènes liés au travail dans une perspective centrée sur la personne comme l'engagement (Sinclair, Tucker, Cullen, & Wright, 2005), le leadership (O'Shea, Foti, Hauenstein, & Bycio, 2009), le développement de carrière (Gustafson, 2000; Reitzle, Körner, & Vondracek, 2009) et le processus de transition vers la retraite (M. Wang, 2007). Elle aura permis d'ajouter les comportements d'innovation à cette liste des comportements organisationnels pour lesquels les connaissances pourraient être approfondies par ces approches qui considèrent les travailleurs dans une perspective holistique par la considération simultanée de plusieurs attributs.

Sur le plan de l'approche fondée sur les forces, cette thèse aura apporté une contribution qui se situe au confluent d'une première série d'études qui ont rapporté des effets spécifiques associés à certaines forces de caractère sur divers comportements et attitudes au travail (Avey et al., 2012; Gander et al., 2012; Harzer & Ruch, 2014; Littman-Ovadia & Lavy, 2015; C. Peterson et al., 2009; C. Peterson et al., 2010) et d'une deuxième série d'études qui ont plutôt tenté de soulever la contribution de diverses constellations de forces chez les travailleurs (Forest et al., 2012; Littman-Ovadia et al., 2016; Walker, 2013). Tout d'abord, elle aura été plus loin que la première série d'études puisqu'elle reconnaît, tout comme plusieurs chercheurs du domaine de la personnalité (Penney, David, & Witt, 2011; Shoss & Witt, 2013) et des forces (Biswas-Diener et al., 2011; Littman-Ovadia et al., 2016), que la prise en compte simultanée de plusieurs traits ou forces constitue une meilleure façon de comprendre et de capturer leurs influences sur divers phénomènes organisationnels. Tout comme eux, nous croyons que l'étude des constellations de traits de personnalité ou de forces serait une avenue offrant à long terme un fort potentiel de découvertes pour distinguer les travailleurs performants des moins performants. À la lumière de nos résultats, il est possible de croire que le profil composé des forces de curiosité, de persévérance, d'optimisme, de citoyenneté et de leadership à des degrés de présence exceptionnellement élevés pourrait servir de fondation pour effectuer des recherches

visant à déceler d'autres bénéfices que celui de se constituer un bassin de talents particulièrement innovant. En lien avec la deuxième série d'études, cette thèse aura approfondi notre compréhension par rapport aux connaissances sur les constellations en soulignant toute la pertinence de préciser non seulement la nature des forces que contient une constellation, mais également l'importance relative des forces qui la composent. Puisque ces études se restreignent habituellement à cerner les bénéfices à utiliser la constellation de type « *top-ranked strengths* » et « *bottom-ranked strengths* », ce sont deux informations qui sont bien souvent absentes. Pourtant, la tendance que nous avons repérée concernant les moyennes de comportements associées à chacun des trois profils, soit que plus un professionnel afficherait un degré de présence élevé sur ces cinq forces, plus il innoverait, et inciterait plutôt à s'y attarder. En ce sens, cette tendance à elle seule donnerait raison à Biswas-Diener et al. (2011) qui suggéraient de délaisser les constellations composées de cinq forces signatures ou de cinq forces minimales pour plutôt diriger son attention sur la manière dont plusieurs forces spécifiques se combinent afin de produire différents comportements en milieu de travail. De façon analogue, cette thèse ferait également écho à l'appel de Littman-Ovadia et al. (2016) qui, en réaction à leurs résultats, énonçaient qu'il y aurait des gains notables sur les plans théorique et pratique à élaborer des recherches qui révèlent les conséquences positives individuelles et organisationnelles à détenir et à utiliser différentes constellations de forces spécifiques. Effectivement, la détermination des forces à la source des effets de ces constellations, tout comme l'intensité relative de chaque force à l'intérieur d'une constellation, permettrait de comparer différentes constellations et ainsi aboutir à des recommandations plus ciblées sur les combinaisons de forces à privilégier chez les employés selon les critères de performance à prioriser par l'organisation.

Sur le plan des relations interpersonnelles, la présente thèse aura permis de jeter un nouveau regard sur la théorie des relations interpersonnelles positives au travail et leur capacité à influencer les états, les attitudes et comportements des individus (Dutton,

2003; Dutton & Heaphy, 2003) en plus de contribuer aux recherches existantes qui se sont penchées sur l'influence des collègues de travail sur différents comportements valorisés au travail (Chiaburu & Harrison, 2008; Chiaburu et al., 2013). Elle aura constitué une réponse à l'appel récurrent de plusieurs professionnels du milieu académique consistant à mettre de l'avant les relations interpersonnelles positives dans les projets de recherche (Dutton & Ragins, 2007) et à améliorer notre compréhension de ces dernières par l'intégration de différentes perspectives théoriques (Ferris et al., 2009) comme la théorie du capital social, la théorie de la contagion émotionnelle et la théorie sociocognitive. En effet, nos résultats auront permis de privilégier la théorie du capital social au détriment des deux autres comme explication probable de l'influence des collègues vertueux. Mais au-delà de ces contributions dignes de mention, la plus percutante à notre avis est qu'elle aura procuré des preuves empiriques au principe théorique formulé par Peterson et Seligman (2004) selon lequel la présence d'individus qui expriment des forces de caractère dans l'environnement contaminerait positivement d'autres individus à émettre eux aussi des comportements positifs liés aux forces. Alors que certaines études (c.-à-d. Lavy et al., 2016) auraient conclu à l'impact non significatif du soutien perçu des collègues de travail sur la propension des employés à utiliser leurs forces, la présente thèse apporterait certaines nuances à cette conclusion. Tout d'abord, elle aura souligné toute l'importance d'appliquer des procédures statistiques qui permettent de bien départager le niveau (c.-à-d. intra-individuel ou interindividuel) à partir duquel cette influence s'exerce. Ensuite, elle aura montré qu'il est essentiel que les recherches capturent toute la diversité des dimensions du soutien social offert par les collègues de travail. En effet, ceux-ci ne seraient pas tous égaux dans leur capacité à promouvoir certains comportements dans les organisations. Un tel constat serait cohérent avec les propos de Mascia et al. (2015) qui, dans leur introduction concernant une édition spéciale sur la contribution du réseau de relations interpersonnelles sur l'innovation en milieu de travail, identifiaient la personnalité des différents acteurs organisationnels comme étant un élément à prendre en considération pour bien cerner la propension des employés à générer de nouvelles idées et à s'engager dans leur mise en œuvre. Les

caractéristiques personnelles qu'un collègue de travail possède et manifeste au travail, comme ses traits de personnalité, auraient une incidence sur son style d'interaction et conséquemment sur la nature et la qualité des interactions qu'il entretient avec les autres (Ferris et al., 2009). Par ailleurs, cette idée de bien décortiquer les types de soutien offerts par les collègues de travail ne serait pas étrangère à tout un pan de la recherche qui vise à distinguer les différentes fonctions occupées par les relations interpersonnelles positives (c.-à-d. Colbert, Bono, & Purvanova, 2016) et les différents rôles joués par les acteurs organisationnels dans le réseau de relations interpersonnelles d'un employé (c.-à-d. Westaby, Pfaff, & Redding, 2014). Bref, nous pensons qu'un des apports importants sur le plan théorique de la présente thèse aura été de montrer que de sélectionner des mesures qui évaluent indistinctement le soutien offert par les collègues de travail ne rendrait pas justice à la pluralité des ressources qui peuvent être échangées par différents collègues vertueux. Aussi, elle aura soulevé que l'influence des collègues vertueux se ferait à un niveau plus local et intra-individuel, ce qui n'avait pas été découvert auparavant à notre connaissance.

Finalement, sur le plan du mouvement de la psychologie positive, nous pensons qu'une autre des nombreuses contributions de la présente thèse aura été de poursuivre l'élan initié par Avey et al. (2008) à collecter des données longitudinales afin de mieux appréhender la portion « état » de certains concepts psychologiques issus du mouvement de la psychologie positive. Prenant l'exemple du capital psychologique ou PsyCap, ces chercheurs prêcheraient pour situer ce concept positif (et toutes autres variables positives) sur un continuum trait-état et encourageraient donc à en déterminer les fluctuations intra-individuelles. À la suite de cette invitation, certains efforts empiriques auraient été réalisés en ce sens (c.-à-d. Avey, Luthans, Smith, & Palmer, 2010; S. J. Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa, & Zhang, 2011). Cette logique du continuum trait-état pourrait également s'appliquer à la présente thèse dans la mesure où nous avons interprété que les relations interpersonnelles des collègues curieux ou bien optimistes avaient une influence locale et ponctuelle sur les comportements d'innovation

des employés, par les états de curiosité et d'optimisme qu'ils induiraient chez ces derniers. Ce faisant, nous reconnaissons, tout comme Peterson et Seligman (2004), que l'expression de comportements liés aux forces, du moins certaines d'entre elles, pourrait montrer une certaine malléabilité. Cette notion que certaines forces pourraient avoir une portion « état » sujet aux fluctuations à travers le temps serait également alignée avec l'approche axée sur le développement des forces de caractère proposée par Biswas-Diener et al. (2011) qui les conçoivent comme des capacités personnelles devant être pratiquées et cultivées par l'effort afin d'être utilisées efficacement. Somme toute, nous croyons qu'à un niveau plus général la présente thèse aura élargi la façon dont nous concevons les forces de caractère.

5.4 Les recherches futures

5.4.1 Réplication des résultats

Dans l'objectif de permettre une plus grande généralisation de nos résultats et de s'assurer que ces derniers ne soient pas tributaires de notre échantillonnage ou encore du traitement statistique ayant été appliqué aux données, différentes propositions peuvent être formulées à cette fin. La question de la réplication des résultats est d'autant plus pertinente que le champ de la psychologie positive, comme discipline scientifique à part entière, est relativement nouveau. Ainsi, la première serait de répliquer les deux volets de la présente thèse en choisissant des employés provenant d'industries réputées pour être créatives et innovantes. En effet, les employés qui composaient notre échantillon transversal étaient majoritairement des professionnels issus d'entreprises dans les domaines des ressources humaines, la chimie/pharmacologie, le génie, les finances, la recherche universitaire, l'éducation et les services sociaux. De façon similaire, l'échantillon longitudinal était constitué de professionnels en sciences

naturelles, en ressources humaines et en génie. Bien que ces employés puissent avoir à s'écarter des normes et des procédures préétablies pour répondre à certains besoins organisationnels, la finalité des entreprises dans lesquelles évoluent ces travailleurs n'est pas nécessairement de développer spécifiquement des produits et services innovants. Or, deux études réalisées par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (2013, 2018) en collaboration avec d'autres partenaires avaient identifié cinq sous-secteurs regroupant des industries pour lesquelles la créativité et la propriété intellectuelle sont des parties incontournables du produit ou du service et pour lesquelles il existe un réel potentiel de commercialisation et d'exploitation de cette propriété intellectuelle ou de ce contenu créatif. Plus spécifiquement, ces industries dites créatives proviennent des sous-secteurs 1) de l'architecture et du design; 2) des arts; 3) du multimédia; 4) des médias; et 5) de la publicité. La constitution d'un échantillon transversal et longitudinal à partir d'employés travaillant dans ces industries pourrait non seulement aider à cerner des différences de moyennes plus prononcées entre les différents profils de forces et des effets plus grands concernant les différents collègues vertueux, mais elle garantirait également aux chercheurs un plus grand intérêt chez les participants à l'égard du projet de recherche sur l'innovation en plus de faciliter la diffusion et l'application concrète des résultats auprès des décideurs de ces organisations.

Bien que les industries créatives décrites plus haut doivent indéniablement innover en exploitant les idées créatives élaborées par leurs employés, les initiatives innovantes ont à la base pour fonction de s'adapter et de s'ajuster aux perturbations, aux incertitudes et aux bouleversements qui surviennent dans l'environnement d'affaires. Il en découle que le besoin d'innover ne se limiterait pas exclusivement à ces industries. Suivant cette logique, il nous est impossible de passer sous silence l'intérêt de reconduire la collecte de données transversales et longitudinales dans le contexte de la pandémie liée au COVID-19 et d'établir des comparaisons avec les résultats découverts dans la présente thèse. En effet, cet événement majeur ayant surgi abruptement dans

l'écosystème des organisations privées et publiques a sans conteste bouleversé tous les pans de l'économie et amené une nouvelle réalité propice à l'émergence d'innovations. Nos gouvernements ne cessaient de nous répéter, *ad nauseam*, que l'on devait tous se réinventer! Les employés ont dû non seulement intégrer de nouvelles habitudes sanitaires, mais ils ont également assisté à une réorganisation importante de leur travail, cette réorganisation ayant pour conséquence de les écarter des façons usuelles d'exécuter leur travail et de les amener à en développer de nouvelles. Dans cette optique, cette deuxième proposition consistant à collecter à nouveau des données transversales et longitudinales dans ces circonstances particulières de pandémie permettrait possiblement d'observer que les employés qui mobilisent leurs forces ou encore qui font appel aux points forts de leurs collègues se démarqueraient davantage quant à leur propension à innover par rapport à un contexte « normal ». Évidemment, la difficulté avec cette idée étant que dans une année environ, il sera peut-être trop tard pour effectuer une telle étude, les effets de la pandémie ayant été peut-être amenuisés.

Ayant évoqué plus tôt les limites associées aux analyses de classification algorithmique employées dans le premier volet et notamment la possibilité que le nombre de profils de forces et que leurs caractéristiques puissent différer selon l'analyse statistique choisie, une troisième proposition serait de réanalyser les données issues de l'échantillon transversal et longitudinal en faisant appel aux analyses de profils latents (*latent profiles analysis*; LPA). Faisant partie de ce qu'on appelle les analyses de classification fondée sur les variables latentes (*Latent Class Cluster Analysis*; LCCA), ces dernières n'ont pas cessé de gagner en popularité dans les domaines du management, de la gestion des ressources humaines et de la psychologie industrielle et organisationnelle depuis le milieu des années 2000 (Woo et al., 2018). Malgré des objectifs similaires, ces procédures de classes latentes plus complexes sur le plan computationnel possèdent néanmoins une série d'avantages qui les rendent très attrayantes en comparaison aux analyses de classification algorithmique plus traditionnelles (DiStefano, 2012; DiStefano et al., 2010; M. Wang & Hanges, 2011;

Woo et al., 2018). Tout d'abord, les procédures de classes latentes fournissent plusieurs indices d'adéquation permettant de comparer différents modèles ayant un nombre varié de profils de forces et d'assister le chercheur dans son choix du nombre optimal de profils. Ensuite, elles sont très flexibles en ce sens qu'elles s'accommodent de variables observées dont les échelles de mesure ne sont pas comparables. À l'instar des analyses de classification algorithmique traditionnelles, l'approche probabiliste sur laquelle reposent les procédures de classes latentes a également l'avantage de reconnaître l'incertitude associée au processus de classification d'un individu (DiStefano et al., 2010). Finalement, elles permettent d'éviter toute une série de décisions analytiques qui sont inévitables lorsqu'une analyse de classification algorithmique est utilisée (p. ex., le choix d'une méthode hiérarchique ou non ou une combinaison des deux, le choix d'une façon de calculer l'espace métrique, le choix d'une méthode d'agrégation), ce qui laisse place à un certain degré arbitraire pouvant produire des résultats contradictoires (von Eye, Mun, & Indurkha, 2004). Compte tenu de tous ces avantages, la réplication des trois profils identifiés dans la présente thèse en utilisant l'analyse de profils latents serait un argument fort appuyant nos résultats. Cette réplication serait d'autant plus importante qu'il a été montré antérieurement que les analyses de profils latents et les analyses de classification algorithmique peuvent produire des regroupements qui sont discordants (DiStefano & Kamphaus, 2006; Eshghi, Haughton, Legrand, Skaletsky, & Woolford, 2011; Gartstein et al., 2017).

Il a été également souligné dans la section des limites que le devis longitudinal élaboré dans la présente thèse ne permettrait pas de prouver hors de tout doute que la présence, à une semaine donnée, d'un collègue qui manifeste de la curiosité ou encore de l'optimisme *cause* une élévation des comportements d'innovation durant la même semaine chez l'employé puisque chacune des variables a été mesurée simultanément pour chacun des temps de mesure. Aussi, le traitement statistique qui a été appliqué sur les données (analyse de modélisation multiniveaux), bien qu'il permette de bien circonscrire où se situe l'effet d'un prédicteur (c.-à-d. au niveau intra-individuel ou

interindividuel), n'aurait pas été conçu spécifiquement pour répondre à des questions d'inférences causales (Hill, 2013). Conséquemment, une quatrième et dernière proposition permettant de renforcer l'idée d'un lien de causalité entre la présence de chacun des collègues vertueux et les comportements d'innovation serait donc de réexaminer la base de données longitudinale en adoptant une approche par modèles à décalage croisé (*Cross-lagged panel model* : CPPL). Constituant une meilleure alternative pour déterminer un lien de causalité entre deux variables lorsqu'il n'est pas possible de réaliser un devis expérimental ou quasi expérimental (Newsom, 2016), cette approche permet de prendre en considération trois effets : les associations synchrones (c.-à-d. l'association entre l'ensemble des variables à l'intérieur d'un même temps de mesure), les effets stationnaires ou autorégressifs (c.-à-d. la proportion d'une variable donnée à un temps de mesure antérieur influençant directement cette même variable à un temps de mesure ultérieur) et les effets à décalage croisé (c.-à-d. la proportion d'une variable donnée à un temps de mesure antérieure qui contribue directement à des changements sur une autre variable à un temps ultérieur). Estimant ces différents effets à l'aide d'une analyse de modélisation par équations structurelles (*Structural Equation Modeling*; SEM), une série de modèles pourrait être élaborée de manière à tester si la présence de chacun des collègues vertueux cause une élévation des comportements d'innovation ou bien l'inverse, soit que ce seraient les comportements d'innovation des employés qui encourageraient le déploiement de différentes forces chez les collègues de travail. Un modèle d'influence réciproque pourrait également être réalisé afin de tester la spirale positive de comportements vertueux suggérée par Cameron et Winn (2012) qui a été discutée plus tôt. Globalement, cette dernière proposition serait une manière additionnelle de répliquer l'influence de la présence des collègues curieux et optimistes sur les comportements d'innovation tout en enrichissant notre compréhension de l'impact des comportements d'innovation émis par les employés sur les manifestations de différentes forces dans l'environnement social de ces derniers.

5.4.2 Nouvelles pistes de recherche

Différentes pistes de recherche peuvent être envisagées afin de bonifier la méthodologie ou bien la stratégie d'analyse et ainsi enrichir la compréhension de nos découvertes. Certaines de ces propositions concernent les deux volets de cette thèse, alors que d'autres visent un volet en particulier.

5.4.2.1 Piste de recherches futures générales

Deux points dans cette sous-section semblent avoir retenu notre attention. Tout d'abord, un des points forts de la présente thèse qui a été soulevé précédemment était que nous avons pu mettre en exergue la supériorité des profils de forces détenus par les employés comme antécédent à l'innovation individuelle par rapport aux collègues vertueux. Ce constat global a été fait alors que nous avons opérationnalisé les comportements d'innovation comme étant un concept unitaire qui combine à la fois les comportements de génération de nouvelles idées et de leur mise en œuvre. Cependant, la présente thèse ne fournit pas d'indications à savoir si cette préséance se maintient si nous considérons séparément ces deux registres comportementaux. En effet, il n'existerait pas encore à ce jour de consensus ferme concernant à quelles étapes dans ce processus d'innovation les attributs individuels et les éléments contextuels comptent le plus. Par exemple, certains auteurs (c.-à-d. Patterson, 2002) ciblent les traits de personnalité comme étant des prédicteurs individuels qui ont plus d'influence à l'étape de l'implantation de nouvelles idées dans l'organisation, alors que d'autres (Axtell et al., 2000; Clegg et al., 2002; Frese, Teng, & Wijnen, 1999) montrent que ce serait plutôt les facteurs organisationnels qui seraient de meilleurs antécédents pour prédire les comportements d'implantation de nouvelles idées et que les attributs individuels prédiraient mieux l'élaboration de nouvelles idées. Ne parvenant pas à se prononcer définitivement sur le sujet, Hammond

et al. (2011) ont souligné dans leur méta-analyse qu'une des raisons les en empêchant de le faire était le manque d'études distinguant clairement l'étape de l'implantation dans l'ensemble du processus d'innovation. Par conséquent, une première manière de raffiner nos conclusions quant à la présence des constellations de forces de caractère serait de proposer des recherches visant à évaluer l'importance relative des constellations de forces et des collègues vertueux en fonction du moment où l'employé est situé dans le processus d'innovation dans lequel il est engagé. Mais au-delà de cet objectif, l'élaboration de ces projets de recherche serait également utile pour identifier à quel moment dans ce processus un même attribut individuel ou des facteurs contextuels pourraient freiner la progression d'une nouvelle idée dans son implantation définitive dans l'organisation. À ce propos, Perry-Smith et Mannuci (2017) expliquent comment la même caractéristique du réseau de relations sociales d'un innovateur peut faciliter ou nuire à la progression d'une nouvelle idée dans son implantation dans l'organisation selon l'étape où il en est rendu. Bien que dans la réalité les différentes étapes d'un processus d'innovation ne soient pas bien définies (Kanter, 1988; King & Anderson, 2002), nous réitérons qu'il y aurait un gain notable tant sur le plan théorique que du point de vue pratique à réaliser des recherches qui examinent séparément des antécédents positifs qui maximisent les comportements de génération d'idées et des antécédents positifs qui encouragent les comportements de mise en œuvre de ces nouvelles idées.

Une deuxième voie par laquelle les chercheurs pourraient améliorer les conclusions de la présente thèse concerne une des limites communes aux deux volets que nous avons identifiées précédemment. Plus spécifiquement, nous avons décrit certains problèmes survenant lorsque l'ensemble des variables étudiées étaient socialement désirables et qu'elles étaient toutes évaluées par la même personne. Pour les résoudre, une des solutions consisterait donc à ce que de futures recherches intègrent dans leur méthodologie une deuxième source d'information indépendante. Bien qu'une suggestion serait d'évaluer les forces des employés par un (ou quelques) collègue(s) de travail en utilisant une version du VIA dont les questions auraient été reformulées pour une telle

administration (pour accéder à une version allemande administrée aux pairs, voir Ruch, Proyer, Harzer, Park, Peterson, & Seligman, 2010), nous croyons que les comportements d'innovation s'y prêteraient mieux. En effet, malgré qu'un grand nombre d'études aient utilisé des mesures autorapportées pour mesurer des comportements d'innovation (c.-à-d. Axtell et al., 2000; Clegg et al., 2002; Janssen, 2000; Ohly, Sonnentag, & Pluntke, 2006), plusieurs d'entre elles ont évalué la propension globale à innover de leurs employés (c.-à-d. Janssen, 2003; Oldham & Cummings, 1996; Scott & Bruce, 1994; Yuan & Woodman, 2010) ou du moins leur propension à émettre des comportements de génération de nouvelles idées (c.-à-d. George & Zhou, 2001; Madjar et al., 2002; Tierney, Farmer, & Graen, 1999), par l'entremise du supérieur immédiat. Aussi, certaines de ces études ont également fait appel à des pairs (c.-à-d. Alge, Ballinger, Tangirala, & Oakley, 2006; Amabile et al., 2002) ou des experts (c.-à-d. Shalley, 1995; Shalley & Perry-Smith, 2001). Une alternative particulièrement prometteuse serait d'appliquer une technique d'évaluation consensuelle ressemblant à une approche d'évaluation multisource ou 360 degrés (pour un exemple, voir Potočnik & Anderson, 2012). En plus de réduire les possibles biais liés à la complétion de l'ensemble des questionnaires par le même employé, les chercheurs qui utiliseraient cette procédure consistant à recueillir l'évaluation de deux ou plusieurs sources pour ensuite calculer un score moyen obtiendraient à coup sûr une mesure plus juste de l'innovation individuelle.

5.4.2.2 Piste de recherches futures spécifiques au volet 1

En lien avec le premier volet, quatre suggestions de recherche mériteraient une attention particulière afin d'améliorer l'interprétabilité de nos résultats. Tout d'abord, le constat de la supériorité de l'influence des constellations révélée par les indices de tailles d'effet encourage fortement d'autres chercheurs à réaliser des études empiriques visant à examiner d'autres constellations formées de forces de caractère que celles ciblées dans

la présente thèse, et de constater leur impact sur les comportements d'innovation ou plus largement sur d'autres survenues individuelles en milieu de travail. Par rapport aux comportements d'innovation, il serait impératif pour les professionnels du milieu académique d'investir davantage d'efforts dans l'identification de ces diverses constellations pour deux raisons. Tout d'abord, il ne serait pas réaliste de s'attendre à ce que tous les employés d'une même organisation détiennent les forces de curiosité, de persévérance, d'optimisme, de citoyenneté et de leadership à des degrés de présence qui s'apparentent à un profil de forces signatures. Si l'on désire que le plus d'employés possible participent aux initiatives innovantes, il convient donc de ne pas se fier uniquement à une seule constellation de force, mais plutôt d'offrir plusieurs alternatives pour outiller les gestionnaires et les conseillers en ressources humaines désireux de rendre les organisations plus innovantes. Ensuite, il se pourrait que la constellation ciblée dans cette thèse soit considérée comme étant marginale ou atypique pour certaines organisations et qu'il soit plus compliqué pour un employé qui la détient de l'utiliser. À nouveau, cette réalité organisationnelle devrait motiver les chercheurs à trouver diverses options en termes de combinaisons de forces qui facilitent l'innovation individuelle.

En plus de s'intéresser à différentes constellations et à comprendre leur effet en contexte organisationnel, de futures recherches devraient s'attarder à élucider d'autres processus psychologiques décrivant comment les constellations de forces soulevées dans la présente thèse parviennent à créer les différences de moyennes que nous avons découvertes. Ici entre en jeu toute la question des mécanismes médiateurs pouvant expliquer lesdites différences de moyennes. Outre le degré d'utilisation des forces impliquées dans les constellations examinées, quatre autres processus psychologiques semblent être particulièrement intéressants. Premièrement, la valeur qu'un employé accorde aux cinq forces examinées dans cette thèse pourrait être l'un de ces processus psychologiques. Allant jusqu'à parler de cécité à l'égard de nos talents, Biswas-Diener et al. (2011) soulignent que les individus en général n'ont pas conscience de leurs forces ou sinon elles sont banalisées par ceux qui les détiennent. Dans de pareils cas, il serait

difficile de les mobiliser et de s'en servir pour être plus efficace au travail. En plus de la valeur accordée par l'employé lui-même à ces cinq forces, un deuxième mécanisme médiateur serait la perception selon laquelle les cinq forces contenues dans ces constellations sont valorisées par d'autres acteurs organisationnels. L'effet de la reconnaissance sociale sur l'utilisation de ces forces serait entre autres appuyé par quelques études (c.-à-d. Cable, Lee, Gino, & Staats, 2015; Lee, Gino, Cable, & Staats, 2016) ayant évalué l'effet d'interventions positives. Plus spécifiquement, ces études auraient observé que la description composée par un proche des qualités et des forces d'un individu, en comparaison à une description faite par lui-même, avait des effets plus puissants sur différentes survenues liées au bien-être. Un troisième mécanisme médiateur qui pourrait être testé serait le sentiment d'efficacité personnelle à appliquer ces cinq forces dans différentes situations et tâches professionnelles. Ayant développé une échelle qui l'évalue spécifiquement, Tsai et al. (2014) ont argumenté que les croyances qu'une personne entretient à l'égard de sa capacité à mobiliser ses forces seraient critiques pour que leurs présences chez l'individu se traduisent en attitudes et comportements. Finalement, les émotions positives représentent un autre aspect essentiel des forces de caractère qui pourraient constituer un quatrième mécanisme médiateur. En effet, c'est en partie parce qu'elles suscitent des émotions positives que les gens sont motivés à les utiliser dans différentes situations (Biswas-Diener et al., 2011). Par ailleurs, van Woerkom et Meyers (2015) ont reconnu qu'un climat de travail qui encourage l'identification et l'utilisation des forces des employés d'une organisation influence la propension de ces derniers à générer de nouvelles idées et à les implanter par l'entremise des affects positifs qu'un tel climat peut induire. Aussi, il a été montré que les affects positifs ressentis quotidiennement étaient associés positivement aux comportements d'innovation exprimés durant la journée (Madrid et al., 2014). Loin de nous l'idée de limiter les chercheurs et les professionnels à ne cibler que ces quatre processus psychologiques, nous croyons que l'inclusion de médiateurs dans de futures recherches permettrait d'améliorer notre compréhension générale concernant la manière dont les constellations de forces ont un impact sur les survenues organisationnelles positives.

En plus de l'intérêt à mieux comprendre *comment* les constellations de forces présentées dans cette thèse exercent leur effet sur les comportements d'innovation, nous proposons que les chercheurs en psychologie industrielle/organisationnelle, en ressources humaines et en management doivent également s'intéresser à identifier *quand*, ou plus précisément dans quelles circonstances, ces forces ou profils affectent la capacité des employés à créer de nouvelles idées et à les implanter. Ayant souligné le manque de considération à l'égard des éléments contextuels dans l'une de nos limites, cette interrogation renvoie à la possibilité d'effets modérateurs. La connaissance de ces conditions situationnelles serait importante puisqu'elles détermineraient pour une large part la pertinence d'utiliser ou non certaines forces ou constellations (Biswas-Diener et al., 2011). Money et al. (2009) ont montré à l'aide de leur sondage réalisé auprès de 341 professionnels provenant de 30 organisations différentes que plusieurs forces de caractère comme la persévérance, la curiosité et le leadership ne seraient pas suffisamment déployées par les employés de manière générale pour satisfaire les exigences organisationnelles et qu'à l'inverse, d'autres forces comme l'optimisme et la citoyenneté devraient être réfrénées. Allant plus loin, Grant et Schwartz (2011) ont même suggéré que l'effet des forces de caractère suivrait une courbe « en U » inversée de sorte qu'à un certain point, cette expérience positive d'actualisation de soi liée à l'utilisation des forces pourrait provoquer des conséquences négatives. Apportant un appui empirique à ces propos, Freidlin et al. (2017) ont montré que la surutilisation des différentes forces de caractère, mais également leur sous-utilisation, pouvait être à la source de symptômes dépressifs. À la lumière de ces différentes études, il devient essentiel que des études empiriques soient faites afin de savoir sous quelles conditions les différences de moyennes de comportements d'innovation entre les trois constellations de forces sont maximisées ou réduites. L'identification des conditions organisationnelles qui maximisent ou minimisent le déploiement de ces cinq forces serait particulièrement pertinente pour la proportion d'employés à laquelle elles constituent leur profil de forces signatures.

Finalement, une dernière proposition de recherches futures appartenant au premier volet concerne des enjeux plus pragmatiques. En référence à la limite selon laquelle la présente thèse n'aurait pas cerné la contribution unique des cinq forces examinées au-delà d'autres attributs individuels réputés être reliés à la performance au travail et à l'innovation, nous invitons les professionnels du domaine académique à réaliser la démonstration de la valeur ajoutée d'introduire des mesures évaluant ces autres attributs individuels en plus des forces de caractère, avant d'encourager l'intégration définitive des forces de caractère dans des procédures de sélection du personnel déjà bien établies. En effet, plusieurs caractéristiques personnelles telles que l'aptitude cognitive générale (Hunter & Hunter, 1984; Salgado & Moscoso, 2019; Schmidt & Hunter, 1998) et les cinq grands facteurs de la personnalité (Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 2001; Salgado, 1997; Viswesvaran, Deller, & Ones, 2007) se sont déjà révélées être de très bons prédicteurs de la performance au travail, et conséquemment il ne serait pas judicieux d'entamer des démarches visant à modifier des processus de dotation qui engagent du temps et des ressources humaines et financières si les constellations de forces n'apportent pas de gains notables en termes de validité prédictive. De façon analogue, la vérification de la validité incrémentale de la combinaison des cinq forces de caractère sur d'autres attributs individuels plus circonscrits qui sont spécifiquement reliés à l'innovation comme la personnalité proactive ou créative (Potočnik et al., 2015) pourrait être fort instructive. Finalement, dans l'objectif de démontrer le gain supplémentaire à se concentrer sur les forces et les talents des employés plutôt que sur leurs aspects négatifs et ainsi réaliser une contribution substantielle aux sciences organisationnelles (Bakker & Schaufeli, 2008), une piste de recherche additionnelle serait de déterminer si ces différences dans les comportements d'innovation associées aux différents profils de forces se maintiennent une fois que l'influence de traits négatifs ou d'une constellation de traits négatifs (p. ex., la triade sombre; Jonason & Webster, 2010) a été contrôlée.

5.4.2.3 Piste de recherches futures spécifiques au volet 2

En ce qui a trait au second volet, trois pistes de recherches futures semblent être fort intéressantes. Premièrement, nous espérons voir dans les prochaines années des recherches qui s'intéressent aux approches configurationnelles pour appréhender des environnements vertueux générateurs d'innovations qui sont composés d'un assemblage de divers collègues vertueux. En effet, bien que les résultats que nous avons obtenus soient intéressants puisqu'ils nous auront permis de déterminer avec précision des forces de caractère exprimées par les collègues qui sont associées à l'innovation chez les employés, il ne faut pas perdre de vue le fait que ces différentes forces retrouvées dans l'environnement social de l'employé n'exercent pas leur influence de manière isolée. Au contraire, la probabilité est beaucoup plus grande qu'un employé dans une organisation soit amené à côtoyer plusieurs collègues au courant d'une même semaine, et que chacun d'entre eux exprime différentes forces de caractère qui interagissent pour affecter la conduite d'un employé. Par ailleurs, cette vision d'un environnement de travail composé de plusieurs talents et qualités exerçant simultanément leur influence serait plus cohérente avec la définition même du contexte organisationnel. Étant à l'encontre de la tendance à réduire le contexte en ces éléments constitutifs, Johns (2006) le définit comme étant « l'ensemble des opportunités situationnelles et des contraintes qui influence la fréquence et le sens d'un comportement organisationnel et les relations fonctionnelles entre ces différents éléments » (p. 386). Soulignant la synergie existante entre ces différentes dimensions, il ajoute que des aspects saillants du contexte pourraient avoir un effet négligeable, alors que d'autres qui sont en apparence anodins pourraient avoir un effet considérable selon les autres opportunités et contraintes contextuelles (Johns, 2006). En plus de refléter davantage la réalité, cette vision plus holistique du contexte organisationnel rendrait plus facile l'interprétation des résultats en mettant de l'ordre dans ces éléments et en décelant des tendances (Meyer, Tsui, & Hinings, 1993; Rousseau & Fried, 2001).

Mais comment parvenir à capturer ces différents contextes organisationnels composés de collègues vertueux qui évoluent à travers le temps? À cette question, des avancées dans les techniques d'analyse statistique comme la modélisation multitrajectoires fondée sur le groupement (*Group-based multi-trajectory modeling*; Nagin, Jones, Passos, & Tremblay, 2016) permettraient de considérer simultanément plusieurs variables mesurées longitudinalement et d'identifier ce que l'on appelle des profils de trajectoires. Étant une version plus complexe de la modélisation de trajectoire fondée sur le groupement (*Group-Based Trajectory Modeling*; GBTM; Jones & Nagin, 2007; Nagin, 1999; Nagin & Odgers, 2010), cette procédure statistique permettrait de former des sous-groupes d'individus qui suivent des trajectoires similaires sur plusieurs variables d'intérêt. S'inscrivant dans l'approche centrée sur la personne comme l'analyse de classification employée dans le premier volet de la présente thèse, cette procédure statistique laisserait sous-entendre qu'il y aurait une proportion d'employés qui seraient exceptionnellement innovants et une autre qui ne le serait pas du tout. Une telle conceptualisation de l'innovation individuelle serait non seulement alignée sur celle de certains auteurs (c.-à-d. Appelbaum et al., 2007) qui suggèrent qu'il s'agirait de comportements positifs déviants pour lesquels il y aurait uniquement une proportion d'employés qui pourraient être qualifiés d'innovants, mais elle serait aussi plus largement en accord avec celle du mouvement de la psychologie positive qui vise à identifier des individus qui dévient grandement des normes de façon positive (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Pour ces raisons, nous voyons d'un bon œil les recherches qui s'attarderont à adopter une approche configurationnelle pour identifier des environnements de travail positifs qui facilitent les comportements d'innovation des employés.

Deuxièmement, de futures recherches devraient se pencher à bien identifier les ressources qui sont réellement échangées par la présence du collègue curieux et du collègue optimiste. Lié à l'une des limites de la présente thèse, il avait été soulevé que des mécanismes médiateurs responsables des effets intra-individuels observés entre la

présence d'un collègue qui manifeste de la curiosité ou bien de l'optimisme et les comportements d'innovation n'avaient pas été testés formellement. À titre d'exemple, nous avons inféré, sans le mesurer explicitement, que les ressources ponctuelles spécifiques comme des opportunités d'innovation et du soutien émotionnel, ou bien des ressources positives plus générales comme la vitalité, la mutualité et le sentiment de considération pouvaient expliquer ces effets intra-individuels. Or, un des moyens qui permettrait de vérifier empiriquement si ces ressources échangées dans ces relations positives sont bel et bien des médiateurs de ces associations intra-individuelles serait d'emprunter une approche de modélisation par équations structurelles multiniveaux (*multilevel structural equation modeling*; MSEM) (pour un aperçu concernant cette méthode d'analyse statistique, voir Preacher, Zhang, & Zyphur, 2011; Preacher, Zyphur, & Zhang, 2010). Conçue pour tester un médiateur dans un contexte de données nichées, la modélisation par équations structurelles multiniveaux permettrait de séparer complètement la partie intra-individuelle et la partie interindividuelle de l'effet indirect, ce qui est un net avantage par rapport aux analyses de modélisation multiniveaux conventionnelles. En plus de fournir des indices d'adéquation (MacKinnon & Valente, 2014), la modélisation par équations structurelles multiniveaux permettrait d'inclure des variables latentes qui tiennent compte de l'erreur de mesure (Marsh et al., 2009). Bien que le traitement statistique nécessaire pour détecter des effets indirects soit plus complexe pour des données longitudinales puisqu'il faut considérer simultanément la portion intra-individuelle et la portion interindividuelle d'une variable médiatrice, nous ne devrions pas économiser nos efforts à clarifier les ressources qui sont véhiculées dans les relations interpersonnelles existant entre différents collègues vertueux et l'employé innovant compte tenu la richesse que ces recherches pourraient apporter à notre compréhension.

Pour conclure ce segment, nous trouvons important de formuler une troisième et dernière suggestion de recherches futures permettant d'améliorer la façon d'opérationnaliser l'influence du collègue vertueux. La présence de chacun des

collègues vertueux ayant été notre choix de prédilection pour estimer cette influence, nous croyons par contre que cette variable dichotomique peut manquer de sensibilité. Conséquemment, en plus de leur présence ou non dans l'environnement de travail, nous pensons également que la qualité de la relation entre l'employé et le collègue vertueux a son importance. En effet, il est intuitif de penser que les employés qui coconstruisent une relation de forte qualité avec un collègue vertueux vont être davantage affectés par ce dernier que si cette relation est de faible qualité. Qui plus est, la qualité des relations interpersonnelles (*tie strength*; Brass, 1995) présente l'un des concepts fondamentaux du paradigme des réseaux de relations sociales (Borgatti & Foster, 2003) qui a été étudié extensivement en lien avec l'innovation au travail (pour une méta-analyse, voir Baer et al., 2015). Selon Granovetter (1973), la qualité d'une relation est la combinaison de trois éléments : 1) la durée d'existence; 2) le degré de proximité émotionnelle ressenti par les deux protagonistes; et 3) la fréquence à laquelle les deux personnes interagissent (p. 1361). Appliqué à la présente thèse, plus l'employé est en relation avec un collègue vertueux depuis longtemps, se sent proche de lui et interagit régulièrement avec lui, plus cette relation sera qualifiée de grande qualité. Au-delà de la simple présence d'une relation, nous pensons que la qualité d'une relation serait essentielle à évaluer parce qu'elle déterminerait pour une large part la fluidité, de même que la qualité et la quantité des ressources qui y sont transférées (Kijkuit & van den Ende, 2010). En effet, les relations interpersonnelles de grande qualité seraient très efficaces pour échanger des informations complexes et des connaissances tacites (Bouty, 2000; Hansen, 1999; Reagans & McEvily, 2003), pour identifier des problèmes (Cross & Sproull, 2004), et pour obtenir du soutien technique et émotionnel (Madjar, 2008). Bien que nous reconnaissons que la présence d'un collègue vertueux puisse constituer un point de départ intéressant, nous sommes enthousiastes à l'idée que de futures recherches soient élaborées en privilégiant des indicateurs tels que la qualité de la relation interpersonnelle pour permettre de capturer plus finement l'impact du collègue vertueux.

5.5 Implications pratiques

Considérant le nombre croissant de recherches dédiées à révéler les différentes conséquences positives à posséder et à appliquer différentes forces dans son lieu de travail, nous pouvons déclarer sans trop nous tromper que les forces de caractère ne constituent pas une mode passagère, mais plutôt des leviers organisationnels sur lesquels il faut capitaliser pour atteindre l'excellence. Dans cette optique, les résultats de la présente thèse pourraient avoir des implications dans la mise en place de pratiques basées sur l'identification et le déploiement des forces en milieu de travail. Celles-ci pourraient intéresser autant les professionnels en ressources humaines que les gestionnaires qui évoluent dans les domaines de la sélection et du développement du personnel, et celui de l'appréciation de la performance.

Concernant la sélection du personnel, nos résultats tendraient à démontrer que la curiosité, la persévérance, l'optimisme, la citoyenneté et le leadership devraient être des attributs à évaluer chez les candidats et les futurs employés afin d'assurer aux organisations une pépinière de talents particulièrement innovants. Bien qu'il ait été énoncé précédemment qu'il serait plus prudent de ne pas alourdir les procédures de sélection des organisations déjà en place en y ajoutant des instruments psychométriques les mesurant tant que la valeur ajoutée de ces cinq forces n'a pas été clairement démontrée, nous pensons tout de même que les conseillers en ressources humaines devraient à tout le moins tenter de modifier leurs questions d'entrevue de manière à les évaluer. Une telle opération serait facile à réaliser et serait économique en temps et en argent.

Aussi, plutôt que d'interpréter isolément chacune de ces forces de manière isolée, la présente thèse aura surtout mis de l'avant l'idée d'élaborer des processus de sélection qui visent plutôt à rechercher un certain profil de personnalité positive et ainsi percevoir les travailleurs qui postulent à un poste dans une perspective holistique. Les approches

centrées sur la personne s'efforçant d'identifier des profils distincts d'individus (c.-à-d. Bailey, 1994; Bergman, 2000; Magnusson, 1998), les conseillers en dotation pourraient ainsi décrire et comparer les candidats plus rapidement en fonction de leur potentiel à innover sur la base de leur profil de forces. Partant du principe qu'il existe une certaine cohérence ou structure intra-individuelle qui fait en sorte que les éléments d'un profil ou d'une constellation « se tiennent ensemble » (Bergman & Magnusson, 1997; Magnusson, 2003; von Eye & Bogat, 2006), les professionnels pourraient également réaliser des inférences concernant le degré de présence à une force de caractère en particulier chez les candidats en ayant une connaissance du degré de présence des autres forces composant le profil.

En plus de ces deux avantages, l'une des raisons pratiques qui rendent particulièrement attrayante l'identification de profils concerne la facilité avec laquelle ces informations peuvent être communiquées et comprises par des gens qui ne sont pas familiers avec la terminologie propre aux études de validité prédictive (Asendorpf, 2003). En effet, les individus auraient une préférence naturelle à réfléchir à la personnalité en termes de catégories et de types (Hirschfeld, 1998; McCrae, Terracciano, Costa Jr, & Ozer, 2006). Dans un contexte où les conseillers en ressources humaines sont souvent appelés à partager leurs impressions concernant les candidats auprès du gestionnaire ayant fait la demande de personnel, il serait plus facile pour ce dernier de recevoir de l'information générale sur le profil de forces des candidats plutôt que d'avoir de l'information précise concernant la position relative de ces mêmes candidats sur chacune des forces prises individuellement. Cette préférence à l'égard du profil de personnalité plutôt qu'aux traits eux-mêmes se manifesterait de manière informelle en coaching exécutif lorsque les consultants développent les habiletés en leadership des gestionnaires (McCormick & Burch, 2008). Elle se manifesterait également en évaluation du potentiel et des compétences au travail lorsque les professionnels en ressources humaines intègrent des informations provenant de diverses sources pour en dégager une description cohérente et globale du travailleur. Loin d'être la simple extraction de scores obtenus à différents

tests psychométriques, cette intégration des données serait ce qui donnerait de la valeur à cette évaluation (Boudrias, Sarrazin, & Phaneuf, 2009). En somme, nos résultats semblent donc s'inscrire dans des façons de penser et de faire déjà bien ancrées dans plusieurs champs d'activités professionnelles des conseillers en ressources humaines, et il suffirait donc de les sensibiliser à ce profil de forces afin de les aider dans leur prise de décision en sélection du personnel. À défaut d'avoir un bassin suffisamment grand de candidats qui détiennent à des niveaux exceptionnellement élevés chacune des cinq forces, nos résultats indiquent également que les conseillers en ressources humaines devraient à tout le moins s'attarder sur ceux qui démontrent de la curiosité ou bien de l'optimisme considérant que leur présence ponctuelle aurait un impact sur la propension à innover des employés déjà en place.

En ce qui a trait au développement du personnel, nos résultats encourageraient les conseillers en ressources humaines à repenser leurs ateliers et leurs formations de manière à y incorporer des éléments provenant de l'approche fondée sur les forces pour y contrecarrer la tendance générale chez les êtres humains à se concentrer sur ce qui est négatif ou à corriger (Biswas-Diener et al., 2011; Sheldon & King, 2001). Afin d'améliorer la capacité organisationnelle à innover, ces ateliers et formations devraient viser dans un premier temps à outiller les employés à identifier leurs propres manifestations de curiosité, de persévérance, d'optimisme, de citoyenneté et de leadership dans leur organisation respective et celles des autres, et dans un second temps, à trouver des façons de les intégrer dans leurs tâches et responsabilités professionnelles. Considérant qu'il existe bon nombre de recherches sur l'efficacité des interventions visant à élever l'expression des forces en contexte organisationnel (pour une recension des écrits récente, voir Miglianico, Dubreuil, Miquelon, Bakker, & Martin-Krumm, 2020), il serait tout à fait avisé de s'inspirer des orientations et des principes qui s'en dégagent. Entre autres, ces formations et ateliers pourraient s'inspirer du modèle intégrateur élaboré par Miglianico et al. (2020) qui s'articule autour de cinq activités successives. Plus spécifiquement, elles consistent 1) à éduquer les employés

sur ce qu'est l'approche fondée sur les forces; 2) à découvrir les forces signatures des employés à l'aide d'un outil psychométrique; 3) à intégrer leurs forces nouvellement identifiées dans leurs activités professionnelles; 4) à les mettre en action; et 5) à évaluer les progrès de leur application. À la lumière de nos résultats, les employés qui, à la suite d'une courte présentation sur les origines de l'approche fondée sur les forces, découvrent après avoir rempli un questionnaire psychométrique validé que leurs forces signatures sont la curiosité, la persévérance, l'optimisme, la citoyenneté et/ou le leadership pourraient se voir proposer des exercices de visualisation ou encore participer à une rencontre de groupe. Cette rencontre de groupe aurait pour objectif de réfléchir aux façons de les déployer dans leur poste de travail, aux moments les plus opportuns pour les utiliser dans leur travail et aux impacts qu'elles peuvent provoquer chez leurs collègues. Finalement, un retour pourrait être effectué à la suite d'une période d'expérimentation en milieu de travail de quelques semaines pour partager les succès et les défis associés à leur utilisation. Ce retour pourrait être fait soit en groupe soit par le supérieur immédiat. Si ce retour est fait en groupe, celui-ci pourrait servir non seulement à recueillir la rétroaction des participants à la formation/atelier, mais également à repérer les collègues curieux ou optimistes dans l'organisation qui pourraient les aider à innover. Finalement, une évaluation pourrait être faite quelques mois plus tard par le supérieur immédiat pour apprécier les progrès réalisés. L'implication du supérieur immédiat dans le suivi des progrès des employés serait particulièrement importante considérant qu'il a été montré empiriquement que son soutien aurait un effet mobilisateur sur les employés à déployer leurs forces (Lavy et al., 2016). Il aurait l'autorité décisionnelle nécessaire pour fournir aux employés des opportunités pour faciliter le déploiement de leurs forces. Au final, même si ces interventions après évaluation n'avaient qu'un impact marginal sur l'augmentation de l'utilisation de ces cinq forces spécifiquement, la diffusion de tels ateliers et formations à travers l'organisation pourrait à tout le moins contribuer au développement d'un climat de travail propice à l'identification, au développement et à l'utilisation des

forces, un climat de travail qui a été par ailleurs reconnu comme étant positivement associé à la propension à innover des travailleurs (van Woerkom & Meyers, 2015).

Concernant l'appréciation de la performance, nos résultats appuieraient une approche qui met davantage l'accent sur les forces, les qualités et les talents des employés pour atteindre les objectifs organisationnels. Alors que l'innovation serait de plus en plus évaluée dans les organisations (X. H. Wang, Fang, Qureshi, & Janssen, 2015) et ferait même partie intégrante du référentiel de compétences de certaines d'entre elles (Potočnik & Anderson, 2012), les rencontres de rétroaction pourraient servir à renforcer l'utilisation d'une ou de plusieurs des cinq forces ciblées dans la présente thèse lorsque le gestionnaire les détecte chez l'employé et à trouver des moyens de les utiliser plus efficacement. Cette approche plus positive serait avantageuse à la fois pour le gestionnaire qui évite bien souvent cet exercice qu'il juge déplaisant (Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979) et pour l'employé qui peut se sentir démotivé à la suite de ces rencontres (Neville & Roulin, 2016). Cependant, il est important de noter que cette approche ne constitue pas une sollicitation à négliger les points à améliorer; elle vise plutôt à ce que les gestionnaires augmentent le ratio d'éléments positifs qui sont discutés lors de ces rencontres afin d'aider les employés à être plus réceptifs à la rétroaction négative, mais constructive. Cette approche aurait obtenu un certain succès dans les organisations qui l'auraient implantée (pour un exemple, voir Bouskila-Yam & Kluger, 2011). Entre autres, les effets positifs de l'appréciation de la performance fondée sur les forces sur la motivation des employés à performer s'expliqueraient en partie par le sentiment que l'employé retire de ces discussions d'être soutenu par son supérieur immédiat (van Woerkom & Kroon, 2020). Considérant que les gestionnaires reconnaissent de plus en plus l'importance des relations interpersonnelles dans la création d'un environnement de travail productif (Beauregard, 2010), ces rétroactions qui visent à souligner les forces pouvant aider les employés à être plus innovants seraient en prime un excellent moyen de solidifier la relation qu'ils entretiennent avec eux.

Mais au-delà de ces implications pratiques qui ciblent spécifiquement les forces de curiosité, de persévérance, d'optimisme, de citoyenneté et de leadership, nous souhaitons que cette thèse soit une invitation lancée aux organisations qui désirent améliorer leur capacité d'innovation à passer d'une philosophie en ressources humaines axée sur la correction et l'amélioration de ce qui est déficitaire chez leurs employés à une autre qui mise plutôt sur la valorisation de ce que les employés font déjà de bien. Trois raisons nous poussent à croire que de se concentrer sur les forces de caractère des employés en général augmenterait la probabilité que les processus d'innovation amorcés se soldent en succès.

Tout d'abord, la première raison serait que les employés qui reconnaissent et utilisent leurs forces constitueraient une main-d'œuvre intéressante pour l'établissement des structures organisationnelles facilitant l'innovation et la créativité. En effet, il a été reconnu par bon nombre de recherches que les organisations qui possèdent une structure organique, en opposition à une organisation mécaniste, auraient des caractéristiques qui les rendraient très innovantes (Damanpour, 1991; Hull & Hage, 1982; Meadows, 1980; Pierce & Delbecq, 1977). Or, ce type de structure, qui partage plusieurs affinités avec les nouvelles formes d'organisations du travail (Ajzen, Donis, & Taskin, 2015), requiert des employés qu'ils soient très autonomes, engagés, dédiés envers leur travail et désireux d'offrir une prestation de travail de grande qualité. Une telle main-d'œuvre pourrait être dénichée parmi les travailleurs qui exploitent leurs forces.

Ensuite, la deuxième raison pour laquelle les organisations devraient s'attarder aux forces de leurs employés pour faciliter les processus d'innovation est que leur utilisation favoriserait la rétention de ceux-ci. Par exemple, il s'est avéré que les employés nouvellement embauchés qui étaient encouragés à exprimer leur soi authentique en se voyant offrir des opportunités pour déployer leurs forces signatures étaient plus enclins à rester en poste six mois après leur embauche (Cable, Gino, & Staats, 2013) ou à avoir l'intention de ne pas quitter l'organisation pour laquelle ils

travaillent (Cable et al., 2015). Or, cette conséquence positive de l'utilisation des forces en milieu de travail serait d'une importance capitale étant donné que l'une des plus grandes menaces à tout processus d'innovation est le départ d'individus impliqués depuis longtemps dans ce type de mandats considérant les connaissances tacites difficilement codifiables qui y sont créées (Kanter, 1988).

Finalement, la troisième raison pour laquelle les organisations devraient mettre toute leur énergie à mettre l'accent sur les forces de leurs employés pour développer leur capacité à innover est que leur utilisation serait un moyen d'apaiser certaines préoccupations qui naissent des changements organisationnels accompagnant toute implantation de nouvelles idées. Les employés innovants déstabilisant le *statu quo* en encourageant l'adoption de nouvelles habitudes, il est reconnu que ceux-ci peuvent générer des comportements de résistance au changement chez les autres (Janssen, 2003). La résistance au changement étant bien souvent provoquée par différentes préoccupations entretenues par les destinataires du changement, Bareil (2004) mentionne que les employés qui sont visés par le changement sont bien souvent inquiets dès les premiers instants des conséquences qu'il aura sur leur rôle, leur statut, et leurs tâches et responsabilités professionnelles. Nous pensons qu'un des moyens permettant de répondre à ces préoccupations et ainsi de faciliter l'adaptation serait pour les employés de s'appuyer sur leurs points forts.

5.6 Transfert des connaissances

Une des prémisses sur laquelle repose la présente thèse est que l'innovation ne désigne pas un comportement organisationnel réservé exclusivement aux professionnels évoluant dans un département R&D ou encore aux experts dont le rôle consiste explicitement à innover. En effet, nous avons plutôt argumenté qu'il incombe à chaque

employé à se réinventer en produisant de nouvelles idées et en essayant de les intégrer dans ses tâches professionnelles. Conséquemment, il tombe sous le sens de proposer des moyens pour que les connaissances qui en ont émergé puissent être diffusées au plus grand nombre de travailleurs possible. La publication d'articles scientifiques et la présentation des résultats lors de congrès internationaux représentent deux manières privilégiées de transférer des connaissances. Cependant, elles ont pour inconvénient de ne rejoindre qu'une portion relativement limitée de l'auditoire qui serait potentiellement intéressé. Afin de s'assurer de faire connaître plus largement les savoirs acquis sur l'approche fondée sur les forces et son impact sur l'innovation, une alternative pourrait être de présenter les savoirs auprès de différents ordres professionnels ou chambres de commerce sous la forme de communications orales ou écrites. Un résumé des principaux constats de la thèse pourrait également être diffusé sous la forme de billet dans diverses plateformes réunissant des professionnels de différents domaines (p. ex., LinkedIn) ou auprès des ordres professionnels qui nous ont offert leur collaboration pour recruter des participants. Rejoignant un public encore plus large, une conférence TED pourrait être faite.

Mais au-delà de la présentation des résultats eux-mêmes sous divers formats, une autre façon de diffuser les connaissances et faciliter leur intégration dans les pratiques organisationnelles qui aurait probablement plus d'impact serait d'élaborer et de mettre en place des interventions en milieu de travail qui visent à améliorer le déploiement de la curiosité, de la persévérance, de l'optimisme, de la citoyenneté et du leadership chez les employés. Des ateliers avec jeu de rôles impliquant les différentes dimensions pourraient être imaginés pour à la fois sensibiliser les employés et les cadres à ces dimensions, mais aussi aux façons de faciliter leur utilisation dans leur milieu respectif.

Enfin, puisque la présente thèse a mis en lumière le fait qu'il n'était pas nécessaire qu'un collègue curieux ou optimiste soit présent chaque semaine dans le milieu de travail pour produire des effets bénéfiques sur la propension à innover des employés,

nous suggérons également que ces ateliers/interventions devraient outiller les employés à repérer plus aisément les collègues qui manifestent de la curiosité ou de l'optimisme pour qu'ils puissent s'y référer au besoin. Entre autres, les gestionnaires pourraient intervenir en créant des canaux de communication permettant aux employés qui se démarquent par leur curiosité ou par leur optimisme d'être ponctuellement présents dans les différents projets d'innovation.

CONCLUSION

L'innovation constitue un impératif stratégique pour une majorité d'organisations qui veulent survivre et assurer leur pérennité. En effet, c'est la capacité à innover de ces dernières qui leur permettrait d'obtenir une plus grande profitabilité, une plus grande valeur boursière et une meilleure cote de crédit (Banbury & Mitchell, 1995; Blundell, Griffith, & Van Reenen, 1999; Cefis & Marsili, 2005; Czarnitzki & Kraft, 2004; Geroski, Machin, & Van Reenen, 1993; Mohnen & Hall, 2013). Alors que la commercialisation de nouveaux produits et services serait la cause la plus concrète et tangible de ces bénéfices, elle porterait ombrage au rôle plus discret joué par les comportements d'innovation exprimés par les employés et qui permettent d'améliorer leur efficacité au quotidien (Axtell et al., 2000; Getz & Robinson, 2003; Janssen, 2000; Oldham & Cummings, 1996). D'une certaine façon, chacun de nous avons pu expérimenter ces comportements dans le contexte de pandémie liée à la COVID-19 où il a fallu se réinventer en pensant en dehors des normes habituelles.

Pour faire face à cette exigence d'innover, les employés auraient à choisir entre deux possibilités. La première consisterait à identifier ce qui leur manque en termes d'habiletés, d'aptitudes, d'attitudes ou encore à déceler ce qui est déficitaire chez les autres et tenter de l'améliorer ou de le minimiser par différents moyens. À l'inverse, la seconde consisterait plutôt à se concentrer sur ses points forts et à en favoriser l'application. C'est ce que la présente thèse s'est attaché à faire en regardant la contribution de cinq forces de caractère provenant de la classification du VIA (C. Peterson & Seligman, 2004) sur la propension à innover des employés.

En guise de conclusion, il est important de noter que l'innovation demeure un objectif central pour la survie à long terme des organisations. Pour l'atteindre, tous les employés devraient aspirer à innover dans leur quotidien. Bien entendu, il est à espérer que les résultats qui sont présentés dans cette thèse fournissent l'impulsion nécessaire à la mise en place par les gestionnaires et les conseillers en ressources humaines de pratiques qui prennent appui sur les forces des employés sous leur responsabilité. Cependant, bien que l'implantation d'idées innovantes parte toujours de bonnes intentions, il ne faudrait pas non plus croire que les comportements d'innovation se doivent d'être poursuivis à tout prix ou encore que leurs conséquences soient immanquablement positives. Étant un phénomène organisationnel qui est déstabilisant, risqué et sujet à la controverse (Kanter, 1988), l'innovation au travail a un aspect dysfonctionnel dont on soupçonne bien peu l'existence, mais dont on commence à en appréhender les contours (Anderson & Gasteiger, 2007; Janssen et al., 2004). À titre d'exemple, il a été montré empiriquement que sous certaines conditions les comportements d'innovation exprimés par les employés peuvent exacerber les conflits interpersonnels ou bien réduire la satisfaction que ces mêmes employés éprouvent à l'égard de leur travail (Janssen, 2003; Y. Zhang, Zhang, Forest, & Chen, 2018). En plus de ce côté plus sombre de l'innovation, il n'est pas garanti non plus que les employés innovants en récoltent les bienfaits. Certaines conditions doivent également être présentes. Par exemple, Devloo et al. (2015) ont montré que les comportements d'innovation des travailleurs faciliteraient la satisfaction des trois besoins psychologiques à l'origine de la motivation intrinsèque uniquement lorsque ceux-ci ressentent un appui organisationnel à les exprimer ou encore lorsque ceux-ci jugent que les efforts qu'ils fournissent dans ce processus aboutiront à la réussite de ce dernier. Sans l'une ou l'autre de ces deux conditions, l'association positive entre les comportements d'innovation et ces états motivationnels devient non significative. À la lumière de ces différents éléments d'information, nous invitons donc tant les chercheurs que les professionnels à faire preuve de prudence et à entretenir une vision nuancée de ce phénomène organisationnel avant de statuer sur son aspect universellement positif. En ce sens, avant de se lancer dans le développement de sa capacité à innover, toute

organisation devrait réaliser une analyse fine des avantages et des risques encourus sur les individus. Vouloir innover pour en récolter des bénéfices sans se soucier des impacts négatifs serait à notre avis une grave erreur. Bien que la présente thèse ne permette pas de se prononcer sur le bien-fondé des initiatives innovantes, elle offre plusieurs moyens pour y parvenir qui s'inscrivent dans le mouvement de la psychologie positive et de l'approche fondée sur les forces de caractère.

ANNEXE A

CORRÉLATIONS ENTRE LES VARIABLES À L'ÉTUDE DE L'ÉCHANTILLON TRANSVERSAL

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Curiosité	--												
2. Persévérance	0,39**	--											
3. Citoyenneté	0,36**	0,44**	--										
4. Leadership	0,38**	0,44**	0,68**	--									
5. Optimisme	0,62**	0,61**	0,40**	0,44**	--								
6. Âge	0,14*	0,18**	0,15*	0,15*	0,06	--							
7. Éducation	0,10	0,03	0,10	0,10	0,02	0,13*	--						
8. Ancienneté	0,05	0,08	0,04	-0,01	0,12*	0,25**	-0,00	--					
9. Complexité de l'emploi	0,38**	0,29**	0,28**	0,24**	0,45**	0,09	-0,01	0,07	--				
10. Interdépendance liée aux tâches	0,00	0,03	0,02	0,02	-0,04	0,01	-0,02	-0,02	0,02	--			
11. Soutien du supérieur immédiat	0,21**	0,14**	0,20**	0,08	0,29**	-0,02	-0,04	0,06	0,39**	0,05	--		
12. Échelon hiérarchique	0,01	0,06	0,00	0,03	0,08	0,15*	0,01	0,09	-0,08	0,25**	0,10	--	
13. Activités professionnelles	0,18**	0,06	0,09	0,10	0,14*	0,17**	0,27**	0,09	0,09	-0,07	-0,02	0,09	--
14. Comportements d'innovation	0,38**	0,36**	0,33**	0,33**	0,43**	0,06	0,10	-0,02	0,38**	0,02	0,27**	-0,14*	0,17**

Note. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. $n = 299$.

ANNEXE B

CORRÉLATIONS ENTRE LES VARIABLES À L'ÉTUDE DE L'ÉCHANTILLON LONGITUDINAL

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Curiosité	--									
2. Persévérance	0,39**	--								
3. Citoyenneté	0,46**	0,53**	--							
4. Leadership	0,45**	0,45**	0,68**	--						
5. Optimisme	0,63**	0,62**	0,58**	0,56**	--					
6. Présence collègue curieux	0,17**	0,01	0,13*	0,04	0,14*	--				
7. Présence collègue persévérant	0,14	0,02	0,10	0,02	0,06	0,43**	--			
8. Présence collègue citoyen	0,11	0,08	0,18**	0,12	0,14*	0,34**	0,43**	--		
9. Présence collègue leader	0,05	-0,02	0,10	0,13*	0,02	0,35**	0,40**	0,47**	--	
10. Présence collègue optimiste	0,19**	-0,01	0,06	0,04	0,12	0,50**	0,39**	0,37**	0,29**	--
11. Âge	0,12	0,13*	0,12	0,11	0,15*	0,04	0,10	0,04	0,02	0,12
12. Éducation	0,04	0,03	0,07	0,09	0,04	0,04	0,07	0,09	0,08	-0,01
13. Ancienneté	0,06	-0,07	0,01	0,01	-0,02	0,04	0,10	-0,01	0,01	0,12
14. Complexité de l'emploi	0,29**	0,32**	0,26**	0,26**	0,31**	0,14*	-0,03	0,11	0,20**	0,11
15. Interdépendance liée aux tâches	0,02	-0,09	-0,04	-0,10	-0,12	0,07	0,07	0,02	0,04	0,04
16. Soutien du supérieur immédiat	0,13*	0,02	0,18**	0,07	0,08	0,16*	0,09	0,21**	0,27**	0,14*
17. Échelon hiérarchique	0,19**	0,05	0,17**	0,29**	0,25**	0,10	0,11	0,15**	0,15*	0,12*
18. Activités professionnelles	0,15*	0,04	-0,03	0,01	0,08	-0,04	0,00	-0,03	-0,01	-0,00
19. Comportements d'innovation	0,31**	0,29**	0,30**	0,33**	0,33**	0,00	-0,02	0,13*	0,09	0,15*

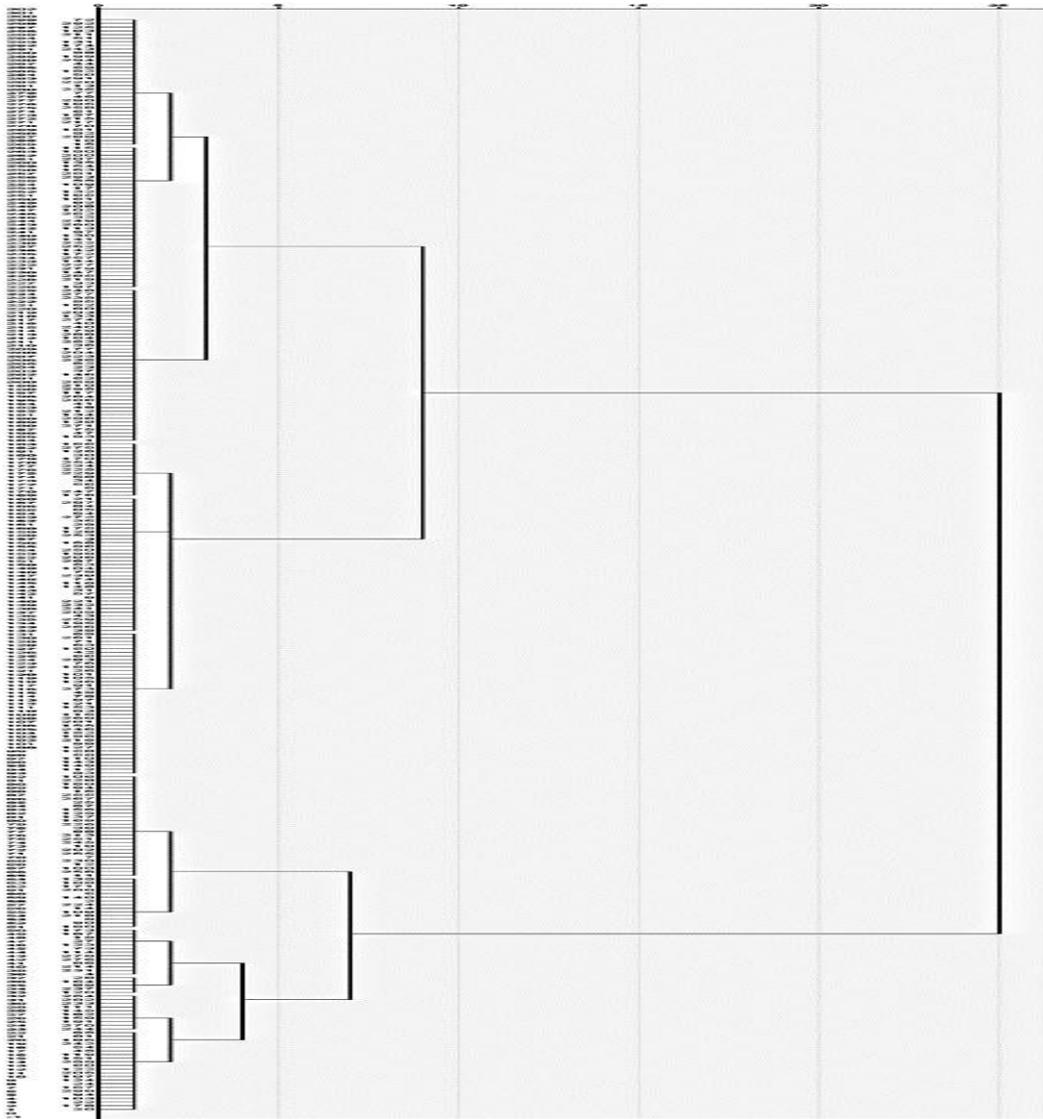
Note. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. Les corrélations pour l'ensemble des variables ont été calculées à partir des scores bruts. Considérant que plusieurs observations hebdomadaires ont été collectées pour la présence des différents collègues vertueux et les comportements d'innovation, la moyenne des observations, pour chaque participant, a été utilisée pour calculer les corrélations. $n(\text{niveau } 1) = 989$; $n(\text{niveau } 2) = 254$.

Variable	11	12	13	14	15	16	17	18
11. Âge	--							
12. Éducation	0,11	--						
13. Ancienneté	0,48**	-0,02	--					
14. Complexité de l'emploi	0,08	-0,08	-0,00	--				
15. Interdépendance liée aux tâches	-0,08	0,01	-0,02	0,02	--			
16. Soutien du supérieur immédiat	-0,02	0,04	-0,03	0,31**	0,10	--		
17. Échelon hiérarchique	0,20**	0,13*	0,10	0,15*	0,12	0,09	--	
18. Activités professionnelles	0,06	0,05	0,04	0,08	-0,03	-0,02	0,11	--
19. Comportements d'innovation	0,15*	-0,01	0,09	0,45**	0,03	0,22**	0,18**	-0,02

Note. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. Les corrélations pour l'ensemble des variables ont été calculées à partir des scores bruts. Considérant que plusieurs observations hebdomadaires ont été collectées pour la présence des différents collègues vertueux et les comportements d'innovation, la moyenne des observations, pour chaque participant, a été utilisée pour calculer les corrélations. $n(\text{niveau 1}) = 989$; $n(\text{niveau 2}) = 254$.

ANNEXE C

DENDROGRAMME PROVENANT DE LA MÉTHODE DE CLASSIFICATION HIÉRARCHIQUE DE WARD : ÉCHANTILLON TRANSVERSAL



APPENDICE A

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE



Certificat d'approbation éthique

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants de la Faculté des sciences humaines a examiné le projet de recherche suivant et l'a jugé conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par le *Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (juin 2012) de l'UQAM :

L'ambidextérité individuelle à l'innovation : Étude de l'interaction intra-individuelle et interindividuelle des forces de curiosité et de persévérance chez des employés ambidextres

Jean-Sébastien Ricard-St-Aubin, étudiant au doctorat en psychologie
Sous la direction de Julie Ménard, professeure au Département de psychologie

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

Certificat émis le 18 mars 2015. No de certificat : FSH-2015-019.

Thérèse Bouffard
Présidente du comité
Professeure au Département de psychologie

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE 4: sciences humaines) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la politique de l'UQAM sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains (politique no 54).

Titre du projet:	L'ambidextérité individuelle à l'innovation : Étude de l'interaction intra-individuelle et interindividuelle des forces de curiosité et de persévérance chez des employés ambidextres
Nom de l'étudiant:	Jean-Sébastien RICARD-ST-AUBIN
Programme d'études:	Doctorat en psychologie
Direction de recherche:	Julie Ménard

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au Comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

Thérèse Bouffard
Présidente du CERPE 4 : Faculté des sciences humaines
Professeure, Département de psychologie

APPENDICE B

AVIS FINAL DE CONFORMITÉ

UQÀM | Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains

No. de certificat : 2015-019

Date : 05-03-2021

AVIS FINAL DE CONFORMITÉ

Titre du projet : L'ambidextérité individuelle à l'innovation : Étude de l'interaction intra-individuelle et interindividuelle des forces de curiosité et de persévérance chez des employés ambidextres

Nom de l'étudiante, de l'étudiant : Jean-Sébastien Ricard-St-Aubin

Programme d'études : Doctorat en psychologie

Direction de recherche : Gilles Dupuis

Objet : Fin du projet

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE FSH) a bien reçu votre rapport éthique final et vous en remercie. Ce rapport répond de manière satisfaisante aux attentes du comité.

Merci de bien vouloir inclure une copie du présent document et de votre certificat d'approbation éthique en annexe de votre travail de recherche.

Les membres du CERPE FSH vous félicitent pour la réalisation de votre recherche et vous offrent leurs meilleurs vœux pour la suite de vos activités.

Cordialement,



Anne-Marie Parisot

Professeure, Département de linguistique

Présidente du CERPE FSH

APPENDICE C

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR L'ÉCHANTILLON
TRANSVERSAL



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Étude sur l'innovation en milieu de travail

IDENTIFICATION

Responsable du projet : Jean-Sébastien Ricard-St-Aubin, candidat au doctorat en psychologie, spécialisation industrielle/organisationnelle

Adresse courriel : etude.innovationautravail@gmail.com

DIRECTRICE DE THÈSE : Julie Ménard, Ph.D.

Département, centre ou institut : Psychologie, Université du Québec à Montréal

Adresse postale : CP8888, succ Centre-Ville Montréal, Qc H3C 3P8

Adresse courriel : menard.julie@uqam.ca

BUT GÉNÉRAL DU PROJET

Ce projet de recherche vise à mieux comprendre les caractéristiques personnelles chez les travailleurs qui facilitent leur capacité à innover en milieu de travail.

PROCÉDURE(S)

Votre participation consiste à compléter un questionnaire électronique. La complétion du questionnaire devrait vous prendre tout au plus 20 minutes.

AVANTAGES et RISQUES

De façon générale, votre participation contribuera à l'avancement des connaissances sur les caractéristiques personnelles des travailleurs qui occupent des postes/emplois où l'innovation est au cœur de leurs activités professionnelles. Votre participation à la recherche pourra également vous donner l'occasion de mieux vous connaître et de prendre conscience des caractéristiques personnelles qui vous aident à innover dans votre travail.

Pour vous remercier de votre participation, un tirage aura lieu parmi l'ensemble des participants à l'étude. Plus spécifiquement, pour chaque groupe de 100 personnes ayant complété le questionnaire, un montant de 100 \$ sera tiré au hasard. Vous obtiendrez une participation au tirage à condition que l'ensemble du questionnaire soit complété.

Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette étude. Vous demeurez libre de ne pas vous prononcer sur des questions que vous estimez embarrassantes sans avoir à vous justifier.

CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis sont confidentiels et que seuls, le responsable du projet et la directrice de thèse auront accès à votre questionnaire. En aucun cas il ne sera possible de vous identifier dans les analyses et aucune information nominative ne sera dévoilée dans les publications ou présentations issues de cette étude. Les données pourront être conservées dans l'éventualité d'autres recherches.

Les données seront présentées de manière agrégée (moyennes) seulement et aucune réponse individuelle ne sera divulguée.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter la responsable du projet au numéro (514) 292-5857 pour des questions additionnelles sur le projet ou sur vos droits en tant que participant de recherche. Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de

l'éthique de la recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la coordonnatrice du Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE), Anick Bergeron, au numéro (514) 987-3000 # 3642.

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si cela vous intéresse, le responsable du projet pourra vous fournir un résumé faisant état des principales conclusions de l'étude, lorsque celle-ci sera terminée. Vous n'aurez qu'à signifier votre intérêt dans la section prévue à cet effet.

ACCEPTATION :

Je reconnais être âgé de 18 ans ou plus Oui Non

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir et contacter le responsable du projet avant de prendre ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

J'accepte

Je refuse

Veillez indiquer si vous acceptez d'être contactés ultérieurement pour d'autres études portant sur le monde du travail.

J'accepte

Je refuse

Je désire que le responsable du projet me fournisse un résumé faisant état des principales conclusions de l'étude lorsque celle-ci sera terminée.

Oui

Non

Nom : _____

Signature : _____

Date : _____

APPENDICE D

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR L'ÉCHANTILLON
LONGITUDINAL



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Étude sur l'innovation en milieu de travail

IDENTIFICATION

Responsable du projet : Jean-Sébastien Ricard-St-Aubin, candidat au doctorat en psychologie, spécialisation industrielle/organisationnelle

Adresse courriel : etude.innovationautravail@gmail.com

DIRECTRICE DE THÈSE : Julie Ménard, Ph.D.

Département, centre ou institut : Psychologie, Université du Québec à Montréal

Adresse postale : CP8888, succ Centre-Ville Montréal, Qc H3C 3P8

Adresse courriel : menard.julie@uqam.ca

BUT GÉNÉRAL DU PROJET

Ce projet de recherche vise à mieux comprendre les caractéristiques personnelles retrouvées chez les travailleurs qui facilitent leur capacité à innover. Il vise également à mieux saisir l'influence que peuvent avoir les collègues de travail sur la capacité à innover des travailleurs.

PROCÉDURE(S)

Votre participation consiste à compléter cinq questionnaires électroniques. Le premier questionnaire devrait vous prendre 15 minutes à compléter. Vous devrez indiquer sur ce questionnaire une adresse courriel valide. Par la suite, vous serez contacté à quatre reprises, soit à chaque jeudi en soirée pendant quatre semaines consécutives, pour remplir un court questionnaire (environ 7 minutes).

Au total, vous aurez 5 questionnaires à répondre.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances en fournissant une meilleure compréhension de l'impact de caractéristiques personnelles, retrouvées chez des travailleurs de secteurs innovants, qui facilitent leur capacité à innover. Aussi, votre participation permettra de mieux comprendre l'ampleur de l'influence des collègues de travail sur la capacité à innover de ces travailleurs. Votre participation à la recherche pourra également vous donner l'occasion de mieux connaître les caractéristiques personnelles qui vous aide à innover dans votre travail pendant la semaine, mais aussi l'influence que vos collègues de travail peuvent avoir sur votre propension à innover.

Pour vous remercier de votre participation, un tirage aura lieu parmi l'ensemble des participants à l'étude. Plus spécifiquement, un montant de 200 \$ par groupe de cent participants sera tiré au hasard. Vous obtiendrez une participation au tirage pour le questionnaire initial complété, et une chance additionnelle pour chacun des questionnaires subséquents complétés. À titre d'exemple, un participant qui complète le questionnaire initial, en plus des quatre autres questionnaires, aura cinq chances de gagner le prix.

Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette étude. Vous demeurez libre de ne pas vous prononcer sur des questions que vous estimez embarrassantes sans avoir à vous justifier.

CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis sont confidentiels et que seuls LE RESPONSABLE DU PROJET ET LA DIRECTRICE DE THÈSE auront accès à votre questionnaire. En aucun cas il ne sera possible de vous identifier dans les analyses et les résultats globaux seront dévoilés dans le cadre de publications éventuelles. Les données pourront être conservées dans l'éventualité d'autres recherches.

Les données seront présentées de manière agrégée (moyennes) seulement et aucune réponse individuelle ne sera divulguée.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas les renseignements vous concernant seront détruits. Votre

accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques), les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter le responsable du projet, Jean-Sébastien Ricard-St-Aubin, par courriel à l'adresse suivante : etude.innovationautravail@gmail.com pour des questions additionnelles sur le projet ou sur vos droits en tant que participant de recherche. Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la coordonnatrice du Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE), Anik Bergeron, au numéro (514) 987-3000 # 3642.

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et le responsable du projet et la directrice de thèse tiennent à vous en remercier. Si cela vous intéresse, le responsable du projet pourra vous fournir un résumé faisant état des principales conclusions de l'étude, lorsque celle-ci sera terminée. Vous n'aurez qu'à signifier votre intérêt dans la section prévue à cet effet.

ACCEPTATION :

Je reconnais être âgé de 18 ans ou plus Oui Non

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir et contacter le responsable du projet avant de prendre ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

J'accepte

Je refuse

Veillez indiquer si vous acceptez d'être contactés ultérieurement pour d'autres études portant sur le monde du travail.

J'accepte

Je refuse

Je désire que le responsable du projet me fournisse un résumé faisant état des principales conclusions de l'étude lorsque celle-ci sera terminée.

Oui

Non

Nom : _____

Signature : _____

Date : _____

APPENDICE E

INSTRUMENTS DE MESURE

QUESTIONS SOCIODÉMOGRAPHIQUES

1- Êtes-vous ?

Un homme	
Une femme	

2- Quel âge avez-vous (en nombre d'années) ?

3- Quel poste/titre d'emploi occupez-vous actuellement ?

4- Combien d'années d'études postsecondaires avez-vous complétées ?

- 5- Pour quel type d'organisation travaillez-vous actuellement ?
Veuillez cocher une seule des propositions suivantes :

Organisation privée (ex. banques, musées, instituts scientifiques, PME, grandes entreprises, etc.)	<input type="checkbox"/>
Organisation publique (ex. ministères, institutions gouvernementales, tribunaux, commissions scolaires, etc.)	<input type="checkbox"/>
Organisation parapublique (ex. corporations et ordres professionnels, service de garde, éducation, santé et services sociaux, etc.)	<input type="checkbox"/>
Organisme à but non lucratif	<input type="checkbox"/>
Autre :	

- 6- Depuis combien de mois environ travaillez-vous pour cette organisation ?

- 7- Quel est votre degré de participation à des activités extraprofessionnelles ?
Veuillez cocher une seule des propositions suivantes :

Aucune activité	<input type="checkbox"/>
Je fais partie d'un ordre/association professionnelle OU je vais à des formations/congrès d'un ordre/association professionnelle	<input type="checkbox"/>
Je fais partie d'un ordre/association professionnelle ET je vais à leurs formations/congrès	<input type="checkbox"/>

- 8- Combien d'heures par semaine travaillez-vous en moyenne ?

9- Occupez-vous un poste de gestion ? Si oui, cochez l'une des trois options suivantes.

1. Gestionnaire de premier niveau, c'est-à-dire que je supervise des employés qui ne sont pas gestionnaires.	
2. Gestionnaire de niveau intermédiaire, c'est-à-dire que je supervise des gestionnaires de premier niveau.	
3. Haut dirigeant, c'est-à-dire que je supervise des gestionnaires de niveau intermédiaire.	
Je n'occupe pas un poste de gestion.	

VARIABLES CONTRÔLES

Énoncés sur la complexité de l'emploi

(Rancourt, 1983)

Consignes : Les énoncés ci-après pourraient servir à qualifier votre emploi. Veuillez indiquer s'ils sont justes ou faux et qualifient bien votre emploi. Essayez d'être objectif, que vous aimiez ou non votre emploi.

Très faux	Faux dans l'ensemble	Assez faux	Sans opinion	Assez juste	Juste dans l'ensemble	Très juste
1	2	3	4	5	6	7

1. Mon travail m'oblige à faire preuve de compétences complexes et de haut niveau.	1	2	3	4	5	6	7
2. Mon emploi me donne la possibilité d'achever les travaux que j'entreprends.	1	2	3	4	5	6	7
3. La qualité de mon travail peut avoir des répercussions sur un grand nombre d'autres personnes.	1	2	3	4	5	6	7
4. Mon emploi me laisse beaucoup d'indépendance et de liberté pour organiser mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
5. Mon travail, en soi, me donne maintes occasions de déterminer si je m'acquitte bien de ma tâche.	1	2	3	4	5	6	7

Énoncé sur l'interdépendance liée à la tâche

(Van Der Vegt, Emans & Van De Vliert, 1999)

Consignes : L'énoncé suivant décrit la façon dont vous pouvez effectuer votre travail.
SVP indiquez si vous êtes en accord ou en désaccord avec cet énoncé.

Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
1	2	3	4	5

1. Je dépends de mes collègues pour être capable de bien faire mon travail.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Énoncé sur le soutien du supérieur immédiat

(Oldham & Cumming, 1996)

Consignes : L'énoncé suivant décrit la façon dont un supérieur immédiat peut effectuer son travail. SVP indiquez si vous êtes en accord ou en désaccord avec cet énoncé.

Fortement en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Légèrement en accord	En accord	Fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

1. Mon supérieur immédiat m'encourage à développer de nouvelles compétences.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

VARIABLES INDÉPENDANTES

Énoncés sur les forces de caractère

(VIA-C Survey of Character; O'Neil, 2007)

Consignes : SVP choisissez une réponse pour chacun des énoncés suivants, selon qu'il vous correspond ou pas, et selon les modalités de réponses proposées. CHAQUE ÉNONCÉ REFLÈTE DES TRAITS AUXQUELS BEAUCOUP DE PERSONNES AIMERAIENT CORRESPONDRE, MAIS NOUS SOUHAITERIONS QUE VOUS Y RÉPONDIEZ EN CONSIDÉRANT SEULEMENT À QUEL POINT ILS VOUS CORRESPONDENT.

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses ! Faites confiance à la première réponse qui vous vient à l'esprit.

Pas du tout comme moi	Pas vraiment comme moi	Neutre	A peu près comme moi	Tout à fait comme moi
1	2	3	4	5

1. Je trouve que le monde qui nous entoure (en termes de lieu) est très intéressant.	1	2	3	4	5
2. Je n'abandonne jamais une tâche avant de l'avoir terminée.	1	2	3	4	5
3. Je ne manque jamais une réunion de groupe ou un entraînement en équipe.	1	2	3	4	5
4. Dans un groupe, j'essaie de faire en sorte que chacun(e) se sente intégré(e).	1	2	3	4	5
5. Je vois toujours la vie du bon côté.	1	2	3	4	5
6. Je ne m'ennuie jamais.	1	2	3	4	5

7. Je termine toujours ce que je commence.	1	2	3	4	5
8. J'aime beaucoup faire partie d'un groupe.	1	2	3	4	5
9. En tant que « leader » je traite tout le monde de façon égale, quelle que soit l'expérience de chacun.	1	2	3	4	5
10. Je peux toujours trouver du positif dans ce qui semble négatif aux autres.	1	2	3	4	5
11. J'ai toujours quelque chose d'intéressant à faire.	1	2	3	4	5
12. Je me fixe toujours des objectifs à atteindre.	1	2	3	4	5
13. Je suis quelqu'un d'extrêmement fidèle.	1	2	3	4	5
14. Aider un groupe d'individus à travailler correctement ensemble même lorsqu'ils sont différents est l'une de mes forces.	1	2	3	4	5
15. En dépit des défis qu'il reste à relever, je reste plein(e) d'espoir pour le futur.	1	2	3	4	5
16. J'éprouve toujours de la curiosité à l'égard du monde.	1	2	3	4	5
17. Je termine les choses malgré les obstacles qui s'imposent à moi.	1	2	3	4	5
18. Je me donne au maximum lorsque je suis membre d'un groupe.	1	2	3	4	5
19. Je suis doué(é) lorsqu'il s'agit d'organiser des activités de groupe.	1	2	3	4	5
20. J'ai à l'esprit une vision claire de ce que je veux voir se passer dans le futur.	1	2	3	4	5
21. Je suis passionné(e) par de nombreuses et diverses activités.	1	2	3	4	5
22. Je suis un(e)travailleur(se) assidu(e).	1	2	3	4	5
23. Je ne dénigre jamais mon groupe auprès de personnes extérieures.	1	2	3	4	5
24. Afin d'être un « leader » efficace, je traite tout le monde de la même manière.	1	2	3	4	5

25. Si j'obtiens un mauvais classement ou une mauvaise note, je me concentre sur la prochaine opportunité avec pour objectif de faire mieux.	1	2	3	4	5
26. J'ai de nombreux centres d'intérêts.	1	2	3	4	5
27. Je n'abandonne jamais.	1	2	3	4	5
28. Il me semble important de maintenir l'harmonie au sein de mon groupe.	1	2	3	4	5
29. Je crois que la nature humaine nous amène à travailler ensemble à des buts communs.	1	2	3	4	5
30. Je sais ce que je veux faire au cours des cinq prochaines années.	1	2	3	4	5
31. Quelque soit la situation, j'y trouve quelque chose d'intéressant.	1	2	3	4	5
32. Je ne me laisse pas déconcentrer quand je travaille.	1	2	3	4	5
33. Sans exceptions, je soutiens mes coéquipiers ou mes camarades de groupe.	1	2	3	4	5
34. Mes amis me disent toujours que je suis un «leader» fort, mais juste.	1	2	3	4	5
35. Je sais que j'atteindrai les objectifs que je me suis fixé(e).	1	2	3	4	5
36. Je me diverts facilement.	1	2	3	4	5
37. Je reste fidèle aux décisions que je prends.	1	2	3	4	5
38. Même si je suis en désaccord avec eux, je respecte toujours les « leaders » de mon groupe.	1	2	3	4	5
39. En tant que « leader », j'essaie de faire en sorte que chaque membre du groupe soit heureux.	1	2	3	4	5
40. J'ai confiance en l'efficacité de mes méthodes de travail.	1	2	3	4	5
41. Je trouve ma vie extrêmement intéressante.	1	2	3	4	5
42. Lorsque je fais des plans, je suis certain(e) de les mettre à exécution.	1	2	3	4	5

43. Il m'est important de respecter les décisions prises par mon groupe.	1	2	3	4	5
44. En tant que « leader », je crois que chaque membre du groupe devrait avoir son mot à dire à propos de ce que fait le groupe.	1	2	3	4	5
45. Si je me sens déprimé, je pense toujours aux bons côtés de ma vie.	1	2	3	4	5
46. Je prends du plaisir à écouter parler d'autres pays et d'autres cultures.	1	2	3	4	5
47. Lorsque j'obtiens ce que je veux, c'est parce que j'y ai travaillé dur.	1	2	3	4	5
48. Je sacrifie avec plaisir mon propre intérêt au bénéfice de celui de mon groupe.	1	2	3	4	5
49. Lorsque j'exerce une position d'autorité, je ne blâme jamais les autres lorsqu'il y a des problèmes.	1	2	3	4	5
50. Je m'attends toujours au mieux.	1	2	3	4	5

Énoncés sur la présence des collègues de travail vertueux
inspirés du *VIA-C Survey of Character*
(O'Neil, 2007)

1. Au cours de la PRÉSENTE SEMAINE, avez-vous rencontré un(e) collègue de travail qui A DE NOMBREUX INTÉRÊTS, qui EST PASSIONNÉ(E) PAR DE NOMBREUSES ET DIVERSES ACTIVITÉS et qui TROUVE TOUJOURS QUELQUE CHOSE D'INTÉRESSANT PEU IMPORTE LA SITUATION ?

OUI

NON

2. Au cours de la PRÉSENTE SEMAINE, avez-vous rencontré un(e) collègue de travail qui est ASSIDU(E), qui N'ABANDONNE JAMAIS UNE TÂCHE AVANT DE L'AVOIR TERMINÉE et qui FINIT LES TÂCHES MALGRÉ LES OBSTACLES QUI S'IMPOSENT À LUI (ELLE) ?

OUI

NON

3. Au cours de la PRÉSENTE SEMAINE, avez-vous rencontré un(e) collègue de travail qui AIME BEAUCOUP FAIRE PARTIE D'UN GROUPE, qui SE DONNE AU MAXIMUM LORSQU'IL EST MEMBRE D'UN GROUPE, et qui RESPECTE LES DÉCISIONS PRISES PAR SON GROUPE ?

OUI

NON

4. Au cours de la PRÉSENTE SEMAINE, avez-vous rencontré un(e) collègue de travail qui est DOUÉ(E) LORSQU'IL S'AGIT D'ORGANISER DES ACTIVITÉS DE GROUPE, qui est UN LEADER FORT MAIS JUSTE, et qui AIDE UN GROUPE D'INDIVIDUS À TRAVAILLER CORRECTEMENT ENSEMBLE MÊME LORSQU'ILS SONT DIFFÉRENTS ?

OUI

NON

5. Au cours de la PRÉSENTE SEMAINE, avez-vous rencontré un(e) collègue de travail qui VOIT TOUJOURS LA VIE DU BON CÔTÉ, qui S'ATTEND TOUJOURS AU MIEUX et qui A À L'ESPRIT UNE VISION CLAIRE DE CE QU'IL VEUT VOIR SE PASSER DANS LE FUTUR ?

OUI

NON

VARIABLE DÉPENDANTE

Énoncés sur les comportements d'innovation

(Krause, 2004)

Consignes (devis transversal): Les énoncés suivants décrivent la façon dont un travailleur peut se comporter dans un processus d'innovation. SVP indiquez si chaque énoncé est juste ou faux pour décrire comment vous avez agi lors du dernier processus d'innovation auquel vous avez participé.

Consignes (devis longitudinal): Les énoncés suivants décrivent la façon dont un travailleur peut se comporter dans un processus d'innovation. SVP indiquez si chaque énoncé est juste ou faux pour décrire comment vous avez agi AU COURANT DE LA PRÉSENTE SEMAINE.

Voici quelques exemples de processus d'innovation : La mise en œuvre d'un nouveau bien (par exemple un jeu vidéo, une application multimédia, un test en sélection du personnel, une création mode/artistique, une publication scientifique, etc.), d'un nouveau service ou d'un nouveau processus ou son amélioration, la mise en œuvre d'un procédé de fabrication nouveau ou amélioré, la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie marketing ou son amélioration, la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de travail ou son amélioration, la mise en œuvre d'un nouveau procédé de commercialisation ou son amélioration, la mise en œuvre de nouvelles pratiques organisationnelles, etc.

Très faux	Faux dans l'ensemble	Assez faux	Sans opinion	Assez juste	Juste dans l'ensemble	Très juste
1	2	3	4	5	6	7

1. Durant le processus d'innovation, j'ai mis du temps et des efforts pour trouver de meilleures variantes.	1	2	3	4	5	6	7
2. Durant le processus d'innovation, j'étais prêt(e) à prendre un risque.	1	2	3	4	5	6	7
3. Durant le processus d'innovation, j'ai discuté du problème avec les autres (c.-à-d. des experts) afin de développer quelque chose de nouveau.	1	2	3	4	5	6	7
4. Durant le processus d'innovation, je n'ai ménagé aucun effort pour aborder mon patron afin de trouver des solutions.	1	2	3	4	5	6	7
5. Durant le processus d'innovation, j'ai aimé expérimenter.	1	2	3	4	5	6	7
6. Le résultat du processus d'innovation est que j'ai utilisé l'innovation moi-même.	1	2	3	4	5	6	7
7. Le résultat du processus d'innovation est que j'ai mis en œuvre l'idée dans mes activités professionnelles.	1	2	3	4	5	6	7
8. Le résultat du processus d'innovation est que j'ai complètement mis à exécution les décisions qui ont été prises.	1	2	3	4	5	6	7

RÉFÉRENCES

- Abbas, M., & Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 32(2), 128-138.
- Abdullah, I., Omar, R., & Panatik, S. A. (2016). A literature review on personality, creativity and innovative behavior. *International Review of Management and Marketing*, 6(1), 177-182.
- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology review*, 80(7), 40-47.
- Abstein, A., & Spieth, P. (2014). Exploring HRM meta-features that foster employees' innovative work behaviour in times of increasing work–life conflict. *Creativity and innovation management*, 23(2), 211-225.
- Afsar, B., Badir, Y. F., & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270–1300.
- Aiman-Smith, L., & Green, S. G. (2002). Implementing new manufacturing technology: The related effects of technology characteristics and user learning activities. *Academy of Management Journal*, 45(2), 421-430.
- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail: L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*, 32(3), 125-147.
- Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S., & Oakley, J. L. (2006). Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 221-232.
- Allan, B. A., & Duffy, R. D. (2014). Examining moderators of signature strengths use and well-being: Calling and signature strengths level. *Journal of Happiness Studies*, 15(2), 323-337.

- Allen, T. D., & Eby, L. (2012). The study of interpersonal relationships: An introduction. In L. Turner, T. Eby, & T. D. Allen (Eds.), *Personal Relationships. The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-being* (pp. 3-14). New York, NY: Routledge.
- Allison, P. D. (2012). *Handling missing data by maximum likelihood*. Orlando, FL: SAS Institute.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organizations. Teaching note, no. 9, 396-239.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640.
- 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.
- Amabile, T. M., Mueller, J. S., Simpson, W. B., Hadley, C. N., Kramer, S. J., & Fleming, L. (2002). *Time pressure and creativity in organizations: A longitudinal field study*. (HBS Working Paper 02-073). Cambridge, MA: Harvard University, Harvard Business School.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The leadership quarterly*, 15(1), 5-32.
- Anderson, N., de Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 147-173.
- Anderson, N., & Gasteiger, R. M. (2007). Helping creativity and innovation thrive in organizations: Functional and dysfunctional perspectives. In J. Langan-Fox, C. L. Cooper, & R. J. Klimoski (Eds.), *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms* (pp. 422-440). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Anderson, N., Potočník, 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.

- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(5), 586–598.
- Argyris, C. (1992). *On organizational learning*. Oxford: Blackwell.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Asendorpf, J. B. (2003). Head - to - head comparison of the predictive validity of personality types and dimensions. *European journal of personality*, 17(5), 327-346.
- Asendorpf, J. B. (2015). Person-centered approaches to personality. In P. R. S. M. Mikulincer, M. L. Cooper, & R. J. Larsen (Ed.), *APA handbook of personality and social psychology, Vol. 4. Personality processes and individual differences* (pp. 403–424). Washington, DC: American Psychological Association.
- Asendorpf, J. B., Conner, M., De Fruyt, F., De Houwer, J., Denissen, J. J., Fiedler, K., . . . Nosek, B. A. (2013). Recommendations for increasing replicability in psychology. *European journal of personality*, 27(2), 108-119.
- Avey, J. B., Luthans, F., Hannah, S. T., Sweetman, D., & Peterson, C. (2012). Impact of employees' character strengths of wisdom on stress and creative performance. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 165-181.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2008). A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(5), 705-711.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17-28.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard Business Review*, 80(1), 80-90.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265-285.
- Baer, M. (2010). The strength-of-weak-ties perspective on creativity: A comprehensive examination and extension. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 592– 601.

- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119.
- Baer, M., Evans, K., Oldham, G. R., & Boasso, A. (2015). The social network side of individual innovation: A meta-analysis and path-analytic integration. *Organizational Psychology Review*, 5(3), 191-223.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68.
- Bailey, K. D. (1994). *Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bain, P. G., Mann, L., & Pirola-Merlo, A. (2001). The innovation imperative: The relationships between team climate, innovation, and performance in research and development teams. *Small group research*, 32(1), 55-73.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bakker, A. B., & van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 59(1), 38-46.
- Banbury, C. M., & Mitchell, W. (1995). The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival. *Strategic management journal*, 16(special issue), 161-182.
- Bandura, A. (1971). *Social learning theory*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall Englewood Cliffs.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barchard, K. A., & Williams, J. (2008). Practical advice for conducting ethical online experiments and questionnaires for United States psychologists. *Behavior research methods*, 40(4), 1111-1128.

- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal, Qc: Les éditions Transcontinental.
- Barnes, C. M., & Morgeson, F. P. (2007). Typical performance, maximal performance, and performance variability: Expanding our understanding of how organizations value performance. *Human Performance, 20*(3), 259-274.
- Baron, R. A. (1990). Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four interventions. *Journal of Applied Psychology, 75*(3), 235–245.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta - analysis. *personnel psychology, 44*(1), 1-26.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment, 9*(1 - 2), 9-30.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly, 47*(4), 644-675.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics, 13*(3), 26-40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *The multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bassett - Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management, 14*(2), 169-175.
- Beaulieu-Prévost, M. V. D., Ouellette, A., & Achille, M. (2005). Analyse de classification hiérarchique et qualité de vie. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology, 1*(1), 25-30.
- Beauregard, T. A. (2010). The import of intrapersonal and interpersonal dynamics in work performance. *British Journal of Management, 21*(2), 225-261.
- Bell, B. A., Ene, M., Smiley, W., & Schoeneberger, J. A. (2013). *A multilevel model primer using SAS PROC MIXED*. Paper presented at the SAS global forum.
- Bergman, L. R. (2000). The application of a person-oriented approach: Types and clusters. In L. S. Bergman, R. B. Cairns, L.-G. Nilsson, & L. Nystedt (Eds.), *Developmental science and the holistic approach* (pp. 137-154). Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Bergman, L. R., & Magnusson, D. (1997). A person-oriented approach in research on developmental psychopathology. *Development and psychopathology*, 9(2), 291-319.
- Berlyne, D. E. (1960). *Conflict, arousal, and curiosity*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Bettencourt, L. A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*, 80(3), 165-180.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization*. (pp. 567-598). Washington, DC: American Psychological Association.
- Binnewies, C., & Woernlein, S. C. (2011). What makes a creative day? A diary study on the interplay between affect, job stressors, and job control. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 589-607.
- Biswas-Diener, R. (2006). From the equator to the North Pole: A study of character strengths. *Journal of Happiness Studies*, 7(3), 293-310.
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, 6(2), 106-118.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and organizational psychology*, 2(3), 305-337.
- Bluedorn, A. C., & Jaussi, K. S. (2008). Leaders, followers, and time. *The leadership quarterly*, 19(6), 654-668.
- Blundell, R., Griffith, R., & Van Reenen, J. (1999). Market share, market value and innovation in a panel of British manufacturing firms. *The review of economic studies*, 66(3), 529-554.
- Bohart, A. C., & Greening, T. (2001). Humanistic psychology and positive psychology. *American Psychologist*, 56(1), 81-82.

- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- Bouchard, T. J. J. (1997). The genetics of personality. In K. Blum & E. Noble (Eds.), *Handbook of Psychiatric Genetics* (pp. 273–296). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Boudrias, J.-S., Sarrazin, L.-P., & Phaneuf, J. (2009). Le jugement clinique en contexte d'évaluation du potentiel et des compétences au travail: Quelle est sa valeur prédictive et peut-il être formalisé? *Psychologie du Travail et des Organisations*, 15(2), 167-184.
- Bouskila-Yam, O., & Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21(2), 137-147.
- Bouty, I. (2000). Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries. *Academy of Management Journal*, 43(1), 50-65.
- Boyle, G. J. (1989). Breadth-depth or state-trait curiosity? A factor analysis of state-trait curiosity and state anxiety scales. *Personality and Individual Differences*, 10(2), 175-183.
- Brass, D. J. (1995). Creativity: It's all in your social network. In C. M. Ford & D. A. Gioia (Eds.), *Creative action in organizations* (pp. 94-99). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brdar, I., & Kashdan, T. B. (2010). Character strengths and well-being in Croatia: An empirical investigation of structure and correlates. *Journal of Research in Personality*, 44(1), 151-154.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307.
- Bryk, A. S., & Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. New York, NY: The Free Press.
- Bunce, D., & West, M. A. (1994). Changing work environments: Innovative coping responses to occupational stress. *Work & Stress*, 8(4), 319-331.
- Bunce, D., & West, M. A. (1995). Self perceptions and perceptions of group climate as predictors of individual innovation at work. *Applied Psychology*, 44(3), 199-215.

- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1-36.
- Cable, D. M., Lee, J. J., Gino, F., & Staats, B. R. (2015). How best-self activation influences emotions, physiology and employment relationships. *Harvard Business School NOM Unit Working Paper(16-029)*.
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Introduction: Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 731-739.
- Cameron, K. S., Dutton, J., & Quinn, R. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., & Winn, B. (2012). Virtuousness in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 231–243). Oxford: Oxford University Press.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology vol. 1 (2nd ed.)* (pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Cardinal, L. B. (2001). Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development. *Organization Science*, 12(1), 19-36.
- 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.
- Caza, A., & Cameron, K. S. (2008). Positive organizational scholarship: What does it achieve? In C. L. Cooper & S. Clegg (Eds.), *Handbook of macro-organizational behavior* (pp. 99-116). New York, NY: Sage.
- Cefis, E., & Marsili, O. (2005). A matter of life and death: innovation and firm survival. *Industrial and Corporate change*, 14(6), 1167-1192.
- Cervone, D., & Pervin, L. A. (2015). *Personality: Theory and research (13th ed.)*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Chambre de commerce du Montréal métropolitain. (2013). *Les industries créatives : catalyseurs de richesse et de rayonnement pour la métropole, Montréal*. Retrieved from <http://www.bctq.ca/uploads/files/PDF/les-industries-creatives-catalyseurs-de-richeesse-et-de-rayonnement-pour-la-metropole.pdf>:

- Chambre de commerce du Montréal métropolitain. (2018). *Industries créatives : réussir dans un environnement en mutation rapide*. Retrieved from https://www.cmmm.ca/~media/Files/News/Studies/2018/Etude_Industries_Creatives-FR.pdf?la=fr:
- Chandler, G. N., Keller, C., & Lyon, D. W. (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(1), 59-76.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. London and Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103.
- Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M., & Van Dyne, L. (2013). Employees' social context and change-oriented citizenship: A meta-analysis of leader, coworker, and organizational influences. *Group & Organization Management*, 38(3), 291-333.
- Choi, J. N. (2007). Change - oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(4), 467-484.
- Clatworthy, J., Buick, D., Hankins, M., Weinman, J., & Horne, R. (2005). The use and reporting of cluster analysis in health psychology: A review. *British journal of health psychology*, 10(3), 329-358.
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O., & Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 409-422.
- Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 111-121). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Cohen, J. (1969). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York, NY: Academic Press.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Colbert, A. E., Bono, J. E., & Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199-1223.
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: Design & analysis issues for field settings*. Chicago: Rand McNally.
- Cooperrider, D. L. (1990). Positive image, positive action: The affirmative basis of organizing. In S. Srivastva & D. L. Cooperrider (Eds.), *Appreciative management and leadership* (pp. 91-125). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. *Research in Organizational Change and Development*, 1, 129-169.
- Crabb, S. (2011). The use of coaching principles to foster employee engagement. *The Coaching Psychologist*, 7(1), 27-34.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Cross, R., & Sproull, L. (2004). More than an answer: Information relationships for actionable knowledge. *Organization Science*, 15(4), 446-462.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi - dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Curran, P. J., & Bauer, D. J. (2011). The disaggregation of within-person and between-person effects in longitudinal models of change. *Annual review of psychology*, 62, 583-619.
- Czarnitzki, D., & Kraft, K. (2004). Innovation indicators and corporate credit ratings: evidence from German firms. *Economics Letters*, 82(3), 377-384.
- Daft, R. L. (1982). *Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and the process of innovation and change* (Vol. 1). Greenwich, CT: JAI Press.
- Daft, R. L., & Becker, S. W. (1978). *The innovative organization*. New York, NY: Elsevier.
- Dahlsgaard, K., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2005). Shared virtue: The convergence of valued human strengths across culture and history. *Review of general psychology*, 9(3), 203-213.

- Damanpour, F. (1988). Innovation type, radicalness, and the adoption process. *Communication research, 15*(5), 545-567.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal, 34*(3), 555-590.
- Damanpour, F. (2017). Organizational innovation. In J. Aldag (Ed.), *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management* (pp. 1–54). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2006). Product and process innovations: A review of organizational and environmental determinants. In J. Hage, M. Meesus, T. Marius, & H. Meesus (Eds.), *Innovation, science, and institutional change: A research handbook* (pp. 38-66). New York, NY: Oxford University Press.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Organizational structure and innovation revisited: From organic to ambidextrous structure. In M. D. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 483-513). San Diego, CA: Elsevier.
- Dandurand, F., Shultz, T. R., & Onishi, K. H. (2008). Comparing online and lab methods in a problem-solving experiment. *Behavior research methods, 40*(2), 428-434.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management, 19*(1), 23-36.
- Descoteaux, J. (2007). Statistical power: An historical introduction. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology, 3*(2), 28-34.
- Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A., & Salanova, M. (2015). Keep the fire burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(4), 491-504.
- Diamond, M. R., O'Brien-Malone, A., & Woodworth, R. J. (2010). Scoring the VIA survey of character. *Psychological reports, 107*(3), 833-836.
- DiStefano, C. (2012). Cluster analysis and latent class clustering techniques. In B. Laursen, T. D. Little, & N. A. Card (Eds.), *Handbook of developmental research methods* (pp. 645–666). New York, NY: Guilford Press.
- DiStefano, C., & Kamphaus, R. W. (2006). Investigating subtypes of child development a comparison of cluster analysis and latent class cluster analysis in typology creation. *Educational and Psychological Measurement, 66*(5), 778-794.

- DiStefano, C., Kamphaus, R. W., & Mîndrilă, D. L. (2010). A typology of teacher-rated child behavior: Revisiting subgroups over 10 years later. *School Psychology Quarterly, 25*(3), 152-163.
- Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of business and Psychology, 17*(2), 245-260.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 23*(4), 272-285.
- Dubreuil, P., Forest, J., & Courcy, F. (2014). From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *The Journal of Positive Psychology, 9*(4), 335-349.
- Dubreuil, P., Forest, J., Gillet, N., Fernet, C., Thibault-Landry, A., Crevier-Braud, L., & Girouard, S. (2016). Facilitating well-being and performance through the development of strengths at work: Results from an intervention program. *International Journal of Applied Positive Psychology, 1*(1-3), 1-19.
- Dubreuil, P., Forest, J., Girouard, S., & Crevier-Braud, L. (2011). La psychologie positive et l'approche basée sur les forces. *Psychologie Québec, 28*(4), 22-26.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: perseverance and passion for long-term goals. *Journal of personality and social psychology, 92*(6), 1087-1101.
- Duckworth, A. L., Tsukayama, E., & May, H. (2010). Establishing causality using longitudinal hierarchical linear modeling: An illustration predicting achievement from self-control. *Social psychological and personality science, 1*(4), 311-317.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. In K. Cameron, J. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations for a new discipline* (pp. 263-278). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (2007). Moving forward: Positive relationships at work as a research frontier. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 387-400). Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 587-606.
- Ellen III, B. P., Ferris, G. R., & Buckley, M. R. (2013). Leader political support: Reconsidering leader political behavior. *The leadership quarterly*, 24(6), 842-857.
- Enders, C. K. (2001). A primer on maximum likelihood algorithms available for use with missing data. *Structural Equation Modeling*, 8(1), 128-141.
- Epstein, S. (1979). The stability of behavior: I. On predicting most of the people much of the time. *Journal of personality and social psychology*, 37(7), 1097-1126.
- Eshghi, A., Haughton, D., Legrand, P., Skaletsky, M., & Woolford, S. (2011). Identifying groups: A comparison of methodologies. *Journal of Data Science*, 9(2), 271-291.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618-630.
- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Farr, J. L., Sin, H.-P., & Tesluk, P. E. (2003). Knowledge management processes and work group innovation. In L. V. Shavinina (Ed.), *The international handbook on innovation* (pp. 574–586). New York, NY: Elsevier Science.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior research methods*, 39(2), 175-191.
- Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and social psychology review*, 2(4), 290-309.
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379-1403.
- Fisher, C. D. (2008). What if we took within-person performance variability seriously? *Industrial and organizational psychology*, 1(2), 185-189.
- Fleeson, W. (2001). Toward a structure-and process-integrated view of personality: Traits as density distributions of states. *Journal of personality and social psychology*, 80(6), 1011-1027.

- Forest, J., Mageau, G. A., Crevier-Braud, L., Bergeron, É., Dubreuil, P., & Lavigne, G. L. (2012). Harmonious passion as an explanation of the relation between signature strengths' use and well-being at work: Test of an intervention program. *Human Relations, 65*(9), 1233-1252.
- Foti, R. J., Thompson, N. J., & Allgood, S. F. (2011). The pattern-oriented approach: A framework for the experience of work. *Industrial and organizational psychology, 4*(1), 122-125.
- Fowlkes, E. B., Gnanadesikan, R., & Kettenring, J. R. (1988). Variable selection in clustering. *Journal of classification, 5*(2), 205-228.
- 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.
- Freidlin, P., Littman-Ovadia, H., & Niemiec, R. M. (2017). Positive psychopathology: Social anxiety via character strengths underuse and overuse. *Personality and Individual Differences, 108*, 50-54.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw & R. I. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 23, pp. 133-187). Amsterdam: Elsevier.
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of organizational behavior, 20*(7), 1139-1155.
- Froh, J. J. (2004). The history of positive psychology: Truth be told. *NYS psychologist, 16*(3), 18-20.
- Funder, D. C., & Colvin, C. R. (1991). Explorations in behavioral consistency: properties of persons, situations, and behaviors. *Journal of personality and social psychology, 60*(5), 773-794.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of general psychology, 9*(2), 103-110.
- Gander, F., Proyer, R. T., Ruch, W., & Wyss, T. (2012). The good character at work: An initial study on the contribution of character strengths in identifying healthy and unhealthy work-related behavior and experience patterns. *International archives of occupational and environmental health, 85*(8), 895-904.

- Gartstein, M. A., Prokasky, A., Bell, M. A., Calkins, S., Bridgett, D. J., Braungart-Rieker, J., . . . Mize, K. D. (2017). Latent profile and cluster analysis of infant temperament: Comparisons across person-centered approaches. *Developmental psychology, 53*(10), 1811-1825.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin, 112*(2), 310-329.
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 513-524.
- Germain, R. (1996). The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption. *Journal of Business Research, 35*(2), 117-127.
- Geroski, P., Machin, S., & Van Reenen, J. (1993). The profitability of innovating firms. *The RAND Journal of Economics, 24*(Summer), 198-212.
- Getz, I., & Robinson, A. G. (2003). Innovate or die: Is that a fact? *Creativity and innovation management, 12*(3), 130-136.
- Getzels, J. W. (1975). Problem-finding and the inventiveness of solutions. *The Journal of Creative Behavior, 9*(1), 12-18.
- Gore, P. A., Jr. (2000). Cluster analysis. In H. E. A. Tinsley & S. D. Brown (Eds.), *Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modeling* (pp. 297-321). San Diego, CA: Academic Press.
- Govindji, R., & Linley, P. A. (2007). Strengths use, self-concordance and well-being: Implications for strengths coaching and coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review, 2*(2), 143-153.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology, 78*(6), 1360-1380.
- Grant, A. M., & Schwartz, B. (2011). Too much of a good thing: The challenge and opportunity of the inverted U. *Perspectives on Psychological Science, 6*(1), 61-76.
- Gustafson, S. B. (2000). Personality and organizational destructiveness: Fact, fiction, and fable. In R. B. C. L. R. Bergman, L. Nilsson, & L. Nystedt (Ed.), *Developmental science and the holistic approach* (pp. 299-314). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Hair, J. F. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. (1995). *Multivariate data analysis*. New York, NY: Macmillan.

- Hair, J. F. J., & Black, W. C. (2000). Cluster Analysis. In L. G. Grimm & P. R. Yarnold (Eds.), *Reading and understanding More Multivariate Statistics*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105.
- Han, T. Y., & Williams, K. J. (2008). Multilevel investigation of adaptive performance: Individual-and team-level relationships. *Group & Organization Management*, 33(6), 657-684.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988). A meta - analysis of self - supervisor, self - peer, and peer - supervisor ratings. *personnel psychology*, 41(1), 43-62.
- Harrison, S. H., & Dossinger, K. (2017). Pliable guidance: A multilevel model of curiosity, feedback seeking, and feedback giving in creative work. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2051-2072.
- Harrison, S. H., Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2011). Curiosity adapted the cat: the role of trait curiosity in newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 211-220.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2012). When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. *The Journal of Positive Psychology*, 7(5), 362-371.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2013). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 965-983.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2014). The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance*, 27(3), 183-205.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2015). The relationships of character strengths with coping, work-related stress, and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 6, 165.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67-82.
- Henry, D. B., Tolan, P. H., & Gorman-Smith, D. (2005). Cluster analysis in family psychology research. *Journal of Family Psychology*, 19(1), 121-132.
- Hicks, B. M., Clark, D. A., & Durbin, C. E. (2017). Person-centered approaches in the study of personality disorders. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 8(4), 288-297.
- Hill, J. L. (2013). Multilevel models and causal inference. In M. Scott, J. Simonoff, & B. Marx (Eds.), *The SAGE handbook of multilevel modeling*. Los Angeles, CA: Sage.
- Hirschfeld, L. A. (1998). *Race in the making: Cognition, culture, and the child's construction of human kinds*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hochwarter, W. A. (2012). The positive side of organizational politics. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Eds.), *SIOF organizational frontiers series. Politics in organizations: Theory and research considerations* (pp. 27–65). New York, NY: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Hodges, T. D., & Asplund, J. (2010). Strengths development in the workplace. In P. A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology at work* (pp. 213–220). New York, NY: Oxford University Press.
- Hoffman, L. (2015). *Longitudinal analysis: Modeling withinperson fluctuation and change*. New York, NY: Routledge.
- Hoffman, L., & Stawski, R. S. (2009). Persons as contexts: Evaluating between-person and within-person effects in longitudinal analysis. *Research in Human Development*, 6(2-3), 97-120.
- Hofmann, D. A., Griffin, M. A., & Gavin, M. B. (2000). The application of hierarchical linear modeling to organizational research. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations* (pp. 467-511). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Howard, M. C., & Hoffman, M. E. (2018). Variable-centered, person-centered, and person-specific approaches: where theory meets the method. *Organizational Research Methods*, 21(4), 846-876.
- Hull, F., & Hage, J. (1982). Organizing for innovation: Beyond Burns and Stalker's organic type. *Sociology*, 16(4), 564-577.

- 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.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological bulletin, 96*(1), 72-98.
- Ibarra, H. (1993). Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal, 36*(3), 471-501.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology, 64*(4), 349-371.
- Isaksen, S. G., & Lauer, K. J. (2002). The climate for creativity and change in teams. *Creativity and innovation management, 11*(1), 74-86.
- Jablin, F. M. (1980). Organizational communication theory and research: An overview of communication climate and network research. *Annals of the International Communication Association, 4*(1), 327-347.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort - reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(3), 287-302.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co - workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(3), 347-364.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. A. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of organizational behavior, 25*(2), 129-145.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*(40), 256-282.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of management review, 31*(2), 386-408.
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological assessment, 22*(2), 420-432.
- Jones, B. L., & Nagin, D. S. (2007). Advances in group-based trajectory modeling and an SAS procedure for estimating them. *Sociological methods & research, 35*(4), 542-571.

- Joseph, S., & Linley, P. A. (2006). *Positive therapy: A meta-theory for positive psychological practice*. New York, NY: Routledge.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 765-780.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 797-807.
- Kahn, W. A. (2007). Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 189–206). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Knowledge Management and Organisational Design, 10*, 93-131.
- Kanter, R. M. (2006). Innovation: the classic traps. *Harvard Business Review, 84*(11), 72-83.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York, NY: Wiley.
- Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational behavior and human decision processes, 86*(1), 99-130.
- Kijkuit, B., & van den Ende, J. (2010). With a little help from our colleagues: A longitudinal study of social networks for innovation. *Organization Studies, 31*(4), 451-479.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal, 24*(4), 689-713.
- King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change: A critical guide for organizations*. London: Thompson.
- Klein, K. J., & Knight, A. P. (2005). Innovation implementation: Overcoming the challenge. *Current directions in psychological science, 14*(5), 243-246.

- Krackhardt, D. (1998). Simmelian tie: Super strong and sticky. In R. K. M. Neale (Ed.), *Power and influence in organizations* (pp. 21-38). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The leadership quarterly*, 15(1), 79-102.
- Kraut, R., Olson, J., Banaji, M., Bruckman, A., Cohen, J., & Couper, M. (2004). Psychological research online: report of Board of Scientific Affairs' Advisory Group on the Conduct of Research on the Internet. *American Psychologist*, 59(2), 105-117.
- Lavy, S., & Littman-Ovadia, H. (2017). My better self: Using strengths at work and work productivity, organizational citizenship behavior, and satisfaction. *Journal of Career Development*, 44(2), 95-109.
- Lavy, S., Littman-Ovadia, H., & Bareli, Y. (2014). Strengths deployment as a mood-repair mechanism: Evidence from a diary study with a relationship exercise group. *The Journal of Positive Psychology*, 9(6), 547-558.
- Lavy, S., Littman-Ovadia, H., & Boiman-Meshita, M. (2016). The wind beneath my wings: Effects of social support on daily use of character strengths at work. *Journal of Career Assessment*, 25(4), 703-714.
- Lee, J. J., Gino, F., Cable, D. M., & Staats, B. (2016). Preparing the self for team entry: How relational affirmation improves team performance. *Harvard Business School Working Paper*, No. 16-111, March 2016.
- Lepisto, D. A., & Pratt, M. G. (2012). Politics in perspectives: On the theoretical challenges and opportunities in studying organizational politics. In G. Ferris & D. Treadway (Eds.), *Politics in organizations: Theory and research considerations* (pp. 67-98). New York, NY: Routledge.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York, NY: Harper & Row.
- Lewis, T. F., & Osborn, C. J. (2004). Solution - focused counseling and motivational interviewing: A consideration of confluence. *Journal of Counseling & Development*, 82(1), 38-48.
- Lin, N. (2002). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge university press.

- Linley, P. A., & Harrington, S. (2006). Playing to your strengths. *The Psychologist*, *19*(2), 86-89.
- Linley, P. A., Joseph, S., Harrington, S., & Wood, A. M. (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*, *1*(1), 3-16.
- Linley, P. A., Nielsen, K. M., Gillett, R., & Biswas-Diener, R. (2010). Using signature strengths in pursuit of goals: Effects on goal progress, need satisfaction, and well-being, and implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, *5*(1), 6-15.
- Litman, J. A. (2005). Curiosity and the pleasures of learning: Wanting and liking new information. *Cognition & emotion*, *19*(6), 793-814.
- Litman, J. A., & Spielberger, C. D. (2003). Measuring epistemic curiosity and its diversive and specific components. *Journal of personality assessment*, *80*(1), 75-86.
- Littman-Ovadia, H., & Lavy, S. (2012). Character strengths in Israel: Hebrew adaptation of the VIA Inventory of Strengths. *European Journal of Psychological Assessment*, *28*(1), 41-50.
- Littman-Ovadia, H., & Lavy, S. (2015). Going the extra mile: Perseverance as a key character strength at work. *Journal of Career Assessment*, *24*(2), 240-252.
- Littman-Ovadia, H., Lavy, S., & Boiman-Meshita, M. (2016). When theory and research collide: Examining correlates of signature strengths use at work. *Journal of Happiness Studies*, *18*(2), 527-548.
- Littman-Ovadia, H., & Steger, M. (2010). Character strengths and well-being among volunteers and employees: Toward an integrative model. *The Journal of Positive Psychology*, *5*(6), 419-430.
- Liu, S., Zhan, Y., & Wang, M. (2011). Person-centric work psychology: Additional insights on its tradition, nature, and research methods. *Industrial and organizational psychology*, *4*, 105-108.
- Loehlin, J. C., McCrae, R. R., Costa Jr, P. T., & John, O. P. (1998). Heritabilities of common and measure-specific components of the Big Five personality factors. *Journal of Research in Personality*, *32*(4), 431-453.
- Lopez, S. J., Floyd, R. K., Ulven, J. C., & Snyder, C. R. (2000). Hope therapy: Helping clients build a house of hope. In C. R. Snyder (Ed.), *Handbook of hope: Theory, measures, and applications* (pp. 123-150). San Diego, CA: Academic Press.

- Lucas, R. E., & Donnellan, M. B. (2009). If the person-situation debate is really over, why does it still generate so much negative affect? *Journal of Research in Personality, 43*(2), 146-149.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23*(6), 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives, 16*(1), 57-72.
- Luthans, F. (2003). Positive organizational behavior (POB): Implications for leadership and HR development and motivation. In R. M. Steers, L. W. Porter, & G. A. Begley (Eds.), *Motivation and leadership at work* (pp. 187-195). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 30*(2), 291-307.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management, 33*(3), 321-349.
- Macdonald, C., Bore, M., & Munro, D. (2008). Values in action scale and the Big 5: An empirical indication of structure. *Journal of Research in Personality, 42*(4), 787-799.
- MacKinnon, D. P., & Valente, M. J. (2014). Mediation from multilevel to structural equation modeling. *Annals of Nutrition and Metabolism, 65*(2-3), 198-204.
- Maddux, J. E. (2008). Positive psychology and the illness ideology: Toward a positive clinical psychology. *Applied Psychology, 57*, 54-70.
- Madjar, N. (2008). Emotional and informational support from different sources and employee creativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*(1), 83-100.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal, 45*(4), 757-767.
- Madrid, H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I., & Kausel, E. E. (2014). The role of weekly high - activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. *Journal of organizational behavior, 35*(2), 234-256.

- Magnusson, D. (1998). The logic and implications of a person-oriented approach. In R. B. Cairns, L. R. Gergman, & J. Kagan (Eds.), *Methods and models for studying the individual* (pp. 33–64). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Magnusson, D. (2003). The person approach: Concepts, measurement models, and research strategy. In S. C. Peck & R. W. Roeser (Eds.), *New directions for Child and Adolescent development. Person-centered approaches to studying development in context* (pp. 3-23). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Marinova, S. V., Peng, C., Lorinkova, N., Van Dyne, L., & Chiaburu, D. (2015). Change-oriented behavior: A meta-analysis of individual and job design predictors. *Journal of vocational behavior*, *88*, 104-120.
- Marsh, H. W., Lüdtke, O., Robitzsch, A., Trautwein, U., Asparouhov, T., Muthén, B., & Nagengast, B. (2009). Doubly-latent models of school contextual effects: Integrating multilevel and structural equation approaches to control measurement and sampling error. *Multivariate Behavioral Research*, *44*(6), 764-802.
- Martin, A. J. (2005). The role of positive psychology in enhancing satisfaction, motivation, and productivity in the workplace. *Journal of Organizational Behavior Management*, *24*(1-2), 113-133.
- Mascia, D., Magnusson, M., & Björk, J. (2015). The role of social networks in organizing ideation, creativity and innovation: An introduction. *Creativity and innovation management*, *24*(1), 102–108.
- McCormick, I., & Burch, G. S. J. (2008). Personality-focused coaching for leadership development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *60*(3), 267-278.
- McCrae, R. R., Terracciano, A., Costa Jr, P. T., & Ozer, D. J. (2006). From types to typological thinking: A reply to Asendorpf. *European Journal of Personality: Published for the European Association of Personality Psychology*, *20*(1), 49-51.
- McGrath, R. E. (2015). Integrating psychological and cultural perspectives on virtue: The hierarchical structure of character strengths. *Journal of Positive Psychology*, *10*(5), 407-424.
- McGrath, R. E., Greenberg, M. J., & Hall-Simmonds, A. (2018). Scarecrow, Tin Woodsman, and Cowardly Lion: The three-factor model of virtue. *The Journal of Positive Psychology*, *13*(4), 373-392.

- McKnight, P. E., McKnight, K. M., Sidani, S., & Figueredo, A. J. (2007). *Missing data: A gentle introduction*. New York, NY: Guilford Press.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 7(2), 226-246.
- Meadows, I. S. (1980). Organic structure and innovation in small work groups. *Human Relations*, 33(6), 369-382.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B., & Martin-Krumm, C. (2020). Strength use in the workplace: A literature review. *Journal of Happiness Studies*, 21(2), 737-764.
- Milligan, G. W. (1980). An examination of the effect of six types of error perturbation on fifteen clustering algorithms. *psychometrika*, 45(3), 325-342.
- Mohnen, P., & Hall, B. H. (2013). Innovation and productivity: An update. *Eurasian Business Review*, 3(1), 47-65.
- Money, K., Hillenbrand, C., & Da Camara, N. (2009). Putting positive psychology to work in organisations. *Journal of General Management*, 34(3), 31-36.
- Morin, A. J., Bujacz, A., & Gagné, M. (2018). Person-Centered Methodologies in the Organizational Sciences: Introduction to the Feature Topic. *Organizational Research Methods*, 21(4), 803-813.
- Morin, A. J., Meyer, J. P., Creusier, J., & Biétry, F. (2016). Multiple-group analysis of similarity in latent profile solutions. *Organizational Research Methods*, 19(2), 231-254.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological bulletin*, 103(1), 27-43.
- Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *The leadership quarterly*, 15(1), 163-171.
- Nagin, D. S. (1999). Analyzing developmental trajectories: a semiparametric, group-based approach. *Psychological methods*, 4(2), 139-157.

- Nagin, D. S., Jones, B. L., Passos, V. L., & Tremblay, R. E. (2016). Group-based multi-trajectory modeling. *Statistical Methods in Medical Research*, 27(7), 2015-2023.
- Nagin, D. S., & Odgers, C. L. (2010). Group-based trajectory modeling in clinical research. *Annual review of clinical psychology*, 6, 109-138.
- Naylor, F. D. (1981). A state - trait curiosity inventory. *Australian Psychologist*, 16(2), 172-183.
- Nelson, D. L., & Cooper, C. L. (2007). Positive organizational behavior: An inclusive view. In D. L. Nelson & C. L. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior* (pp. 3-8). London: Sage.
- Nes, L. S., & Segerstrom, S. C. (2006). Dispositional optimism and coping: A meta-analytic review. *Personality and social psychology review*, 10(3), 235-251.
- Neville, L., & Roulin, N. (2016). Genius or folly? It depends on whether performance ratings survive the “psychological immune system”. *Industrial and organizational psychology*, 9(2), 281-288.
- Newsom, J. T. (2016). Cross - lagged panel analysis. In *The encyclopedia of adulthood and aging*. Hoboken, NJ: Wiley Online.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). A comparison of self-ratings and non-self-report measures of employee creativity. *Human Relations*, 65(8), 1021-1047.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2013). A meta - analysis of the relationships of age and tenure with innovation - related behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 585-616.
- Niemiec, R. M. (2013). VIA character strengths research and practice (The first 10 years). In H. H. Knoop & A. D. Fave (Eds.), *Well-being and cultures perspectives on positive psychology* (pp. 11–30). New York, NY: Springer.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2000). *Human Resource Management* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Noftle, E. E., Schnitker, S. A., & Robins, R. W. (2011). Character and personality: Connections between positive psychology and personality psychology. In K. M. Sheldon, T. B. Kashdan, & M. F. Steger (Eds.), *Designing positive psychology: Taking stock and moving forward* (pp. 207-227). Oxford, UK: Oxford University Press.

- Normann, R. (1971). Organizational innovativeness: Product variation and reorientation. *Administrative Science Quarterly*, 203-215.
- O'Neil, D. P. (2007). *Predicting leader effectiveness: Personality traits and character strengths*. Doctoral dissertation. Durham, NC: Duke University, Department of Psychology and Neuroscience.
- O'Shea, P. G., Foti, R. J., Hauenstein, N. M. A., & Bycio, P. (2009). Are the best leaders both transformational and transactional? A pattern-oriented analysis. *Leadership*, 5(2), 237-259.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi - level study. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 543-565.
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2), 79-93.
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of organizational behavior*, 27(3), 257-279.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational behavior and human decision processes*, 56(1), 56-90.
- Park, N., & Peterson, C. (2009). Character strengths: Research and practice. *Journal of college and character*, 10(4), 1-10.
- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2006). Character strengths in fifty-four nations and the fifty US states. *The Journal of Positive Psychology*, 1(3), 118-129.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Parkinson, B. (1996). Emotions are social. *British journal of psychology*, 87(4), 663-683.
- Patterson, F. (2002). Great minds don't think alike? Person-level predictors of innovation at work. *International review of industrial and organizational psychology*, 17, 115-144.

- Penney, L. M., David, E., & Witt, L. (2011). A review of personality and performance: Identifying boundaries, contingencies, and future research directions. *Human Resource Management Review, 21*(4), 297-310.
- Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of management review, 42*(1), 53-79.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of management review, 28*(1), 89-106.
- Peseschkian, N. (2000). *Positive psychotherapy*. New Delhi: Sterling Publishers.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist, 55*(1), 44-55.
- Peterson, C., & Park, N. (2004). Classification and measurement of character strengths: Implications for practice. In P. A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice* (pp. 433-446). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Peterson, C., & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27*(8), 1149-1154.
- Peterson, C., Park, N., Hall, N., & Seligman, M. E. P. (2009). Zest and work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 30*(2), 161-172.
- Peterson, C., Park, N., Pole, N., D'Andrea, W., & Seligman, M. E. P. (2008). Strengths of character and posttraumatic growth. *Journal of Traumatic Stress, 21*, 214-217.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Peterson, C., Stephens, J. P., Park, N., Lee, F., & Seligman, M. E. P. (2010). Strengths of character and work. In P. A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 221-231). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *personnel psychology, 64*(2), 427-450.

- Peugh, J. L. (2010). A practical guide to multilevel modeling. *Journal of school psychology, 48*(1), 85-112.
- Pierce, J. L., & Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of management review, 2*(1), 27-37.
- Podsakoff, N. P., Mackenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.
- Popper, M., & Maysel, O. (2003). Back to basics: Applying a parenting perspective to transformational leadership. *The leadership quarterly, 14*(1), 41-65.
- Potočník, K., & Anderson, N. (2012). Assessing Innovation: A 360 - degree appraisal study. *International Journal of Selection and Assessment, 20*(4), 497-509.
- Potočník, K., Anderson, N., & Latorre, F. (2015). Selecting for innovation: Methods of assessment and the criterion problem. In I. Nikolaou & J. K. Oostrom (Eds.), *Employee recruitment, selection, and assessment: Contemporary issues for theory and practice* (pp. 209-227). London, UK: Psychology Press.
- Preacher, K. J., Zhang, Z., & Zyphur, M. J. (2011). Alternative methods for assessing mediation in multilevel data: The advantages of multilevel SEM. *Structural Equation Modeling, 18*(2), 161-182.
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological methods, 15*(3), 209-233.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 612-624.
- Quick, J., & Quick, J. (2004). Healthy, happy, productive work : A leadership challenge. *Organizational dynamics, 33*(4), 329-337.
- Rancourt, F. L. (1983). *Validation de la traduction française du "Job Diagnostic Survey"*. (Mémoire de maîtrise non publié). Université de Montréal, Montréal.
- Rapkin, B. D., & Luke, D. A. (1993). Cluster analysis in community research: Epistemology and practice. *American Journal of Community Psychology, 21*(2), 247-277.
- Rashid, T. (2015). Positive psychotherapy: A strength-based approach. *The Journal of Positive Psychology, 10*(1), 25-40.

- Rasmussen, H. N., Wrosch, C., Scheier, M. F., & Carver, C. S. (2006). Self - regulation processes and health: the importance of optimism and goal adjustment. *Journal of personality, 74*(6), 1721-1748.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly, 48*(2), 240-267.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational behavior and human decision processes, 55*(1), 120-151.
- Reis, H. T., & Gable, S. L. (2000). Event-sampling and other methods for studying everyday experience. In H. T. Reis & C. Judd (Eds.), *Handbook of research methods in social and personality psychology* (Vol. 196, pp. 190-222). New York, NY: Cambridge University Press.
- Reitzle, M., Körner, A., & Vondracek, F. W. (2009). Psychological and demographic correlates of career patterns. *Journal of vocational behavior, 74*(3), 308-320.
- Repenning, N. P. (2002). A simulation-based approach to understanding the dynamics of innovation implementation. *Organization Science, 13*(2), 109-127.
- Richardson, J. T. (2011). Eta squared and partial eta squared as measures of effect size in educational research. *Educational Research Review, 6*(2), 135-147.
- Robbins, B. D. (2008). What is the good life? Positive psychology and the renaissance of humanistic psychology. *The humanistic psychologist, 36*(2), 96-112.
- Roberts, L. M. (2006). Shifting the lens on organizational life: The added value of positive scholarship. *Academy of management review, 31*(2), 292-305.
- Rousseau, D. M., & Fried, Y. (2001). Location, location, location: Contextualizing organizational research. *Journal of organizational behavior, 22*(1), 1-13.
- Ruch, W., Proyer, R. T., Harzer, C., Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2010). Values in action inventory of strengths (VIA-IS): adaptation and validation of the German version and the development of a peer-rating form. *Journal of Individual Differences, 31*(3), 138.
- Ruch, W., & Stahlmann, A. G. (2019). 15 years after Peterson and Seligman (2004): a brief narrative review of the research on the 12 criteria for character strengths – the forgotten treasure of the VIA classification. In M. Brohm-Badry, C. Peifer, J. M. Greve, & B. Berend (Eds.), *Zusammen Wachsen–Förderung Der Positiv-Psychologischen Entwicklung Von Individuen, Organisationen Und Gesellschaft* (pp. 142-172). Lengerich, Germany: Pabst Science Publishers.

- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology, 82*(1), 30.
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2019). Meta-analysis of the validity of general mental ability for five performance criteria: Hunter and Hunter (1984) revisited. *Frontiers in Psychology, 10*, 2227.
- Salgado, J. F., Moscoso, S., & Berges, A. (2013). Conscientiousness, its facets, and the prediction of job performance ratings: Evidence against the narrow measures. *International Journal of Selection and Assessment, 21*(1), 74-84.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive therapy and research, 16*(2), 201-228.
- Scherbaum, C. A., & Ferreter, J. M. (2009). Estimating statistical power and required sample sizes for organizational research using multilevel modeling. *Organizational Research Methods, 12*(2), 347-367.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin, 124*(2), 262-274.
- Schneider, B., & Bartlett, C. J. (1970). Individual differences and organizational climate: II. Measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. *personnel psychology, 23*(4), 493-512.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational dynamics, 24*(4), 7-19.
- Schoenewolf, G. (1990). Emotional contagion: Behavioral induction in individuals and groups. *Modern Psychoanalysis, 15*(1), 49-61.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal, 37*(3), 580-607.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York, NY: Free Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*(1), 5-14.
- Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.

- Seo, M.-G., Barrett, L. F., & Bartunek, J. M. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of management review*, 29(3), 423-439.
- Seppälä, T., Lipponen, J., Bardi, A., & Pirttilä - Backman, A. M. (2012). Change - oriented organizational citizenship behaviour: An interactive product of openness to change values, work unit identification, and sense of power. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 136-155.
- Shalley, C. E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 179-185.
- Shalley, C. E. (1995). Effects of coercion, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38(2), 483-503.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489-505.
- Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational behavior and human decision processes*, 84(1), 1-22.
- Sharifirad, M. S. (2013). Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. *Global Business Perspectives*, 1(3), 198-225.
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(3), 11-27.
- Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56(3), 216-217.
- Sherman, R. A., Nave, C. S., & Funder, D. C. (2010). Situational similarity and personality predict behavioral consistency. *Journal of personality and social psychology*, 99(2), 330-343.
- Shimai, S., Otake, K., Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2006). Convergence of character strengths in American and Japanese young adults. *Journal of Happiness Studies*, 7(3), 311-322.
- Shin, T., Davison, M. L., & Long, J. D. (2017). Maximum likelihood versus multiple imputation for missing data in small longitudinal samples with nonnormality. *Psychological methods*, 22(3), 426-449.

- Shoss, M. K., & Witt, L. (2013). Trait interactions and other configural approaches to personality. In N. D. Christiansen & R. P. Tett (Eds.), *Handbook of personality at work* (pp. 392-418). New York, NY: Routledge.
- Shryack, J., Steger, M. F., Krueger, R. F., & Kallie, C. S. (2010). The structure of virtue: An empirical investigation of the dimensionality of the virtues in action inventory of strengths. *Personality and Individual Differences, 48*(6), 714-719.
- Sinclair, R. R., Tucker, J. S., Cullen, J. C., & Wright, C. (2005). Performance differences among four organizational commitment profiles. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1280-1287.
- Singh, K., & Choubisa, R. (2010). Empirical validation of values in action-inventory of strengths (VIA-IS) in Indian context. *Psychological Studies, 55*(2), 151-158.
- Škerlavaj, M., Černe, M., & Dysvik, A. (2014). I get by with a little help from my supervisor: Creative-idea generation, idea implementation, and perceived supervisor support. *The leadership quarterly, 25*(5), 987-1000.
- Smith, M. R. (2011). *The relationship between character strengths and work satisfaction*. (unpublished doctoral dissertation). Massachusetts School of Professional Psychology, Newton.
- Snijders, T., & Bosker, R. J. (2011). *Multilevel analysis: An introduction to basic and advanced multilevel modeling* (2nd ed.). London: Sage.
- Spreitzer, G. M., & Doneson, D. (2005). Musings on the past and future of employee empowerment. In T. Cummings (Ed.), *Handbook of organizational development* (Vol. 4, pp. 5-10). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American behavioral scientist, 47*(6), 828-847.
- Steger, M. F., Hicks, B. M., Kashdan, T. B., Krueger, R. F., & Bouchard Jr, T. J. (2007). Genetic and environmental influences on the positive traits of the values in action classification, and biometric covariance with normal personality. *Journal of Research in Personality, 41*(3), 524-539.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 28*(1), 4-13.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). New Jersey: Pearson.

- Tang, Y., Shao, Y.-F., & Chen, Y.-J. (2019). Assessing the mediation mechanism of job satisfaction and organizational commitment on innovative behavior: The perspective of psychological capital. *Frontiers in Psychology, 10*, 2699.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 500-517.
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality, 34*(4), 397-423.
- 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.
- Tiger, L. (1979). *Optimism: The biology of hope*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Tsai, C.-L., Chaichanasakul, A., Zhao, R., Flores, L. Y., & Lopez, S. J. (2014). Development and validation of the strengths self-efficacy scale (SSES). *Journal of Career Assessment, 22*(2), 221-232.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of personality and social psychology, 86*(2), 320-333.
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 715-728). Oxford, UK: Oxford University Press
- Unsworth, K. L., & Parker, S. K. (2003). Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices* (pp. 175-196). Chichester: John Wiley & Sons.
- Unsworth, K. L., Wall, T. D., & Carter, A. (2005). Creative requirement: A neglected construct in the study of employee creativity? *Group & Organization Management, 30*(5), 541-560.
- Uzzi, B., & Spiro, J. (2005). Collaboration and creativity: The small world problem. *American journal of sociology, 111*(2), 447-504.
- Vallerand, R. 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.

- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- Van Der Vegt, G., Emans, B., & Van De Vliert, E. (1999). Effects of interdependencies in project teams. *The Journal of Social Psychology*, 139(2), 202-214.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddled waters). In L. L. Cummings, B. M. Staw, & R. i. o. behavior (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 17, pp. 215–285). Greenwich, CT: JAI.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- van Woerkom, M., & Kroon, B. (2020). The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve Performance. *Frontiers in Psychology*, 11, 1883.
- van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My strengths count! Effects of a strengths - based psychological climate on positive affect and job performance. *Human Resource Management*, 54(1), 81-103.
- Vinarski-Peretz, H., Binyamin, G., & Carmeli, A. (2011). Subjective relational experiences and employee innovative behaviors in the workplace. *Journal of vocational behavior*, 78(2), 290-304.
- Viswesvaran, C., Deller, J., & Ones, D. S. (2007). Personality measures in personnel selection: Some new contributions. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(3), 354-358.
- von Eye, A., & Bergman, L. R. (2003). Research strategies in developmental psychopathology: Dimensional identity and the person-oriented approach. *Development and psychopathology*, 15(3), 553-580.
- von Eye, A., & Bogat, G. A. (2006). Person-oriented and variable-oriented research: Concepts, results, and development. *Merrill-Palmer Quarterly*, 52(3), 390-420.
- von Eye, A., Mun, E. Y., & Indurkha, A. (2004). Typifying developmental trajectories-A decision making perspective. *Psychology Science*, 46(1), 65-98.
- Wagner, L., Gander, F., Proyer, R. T., & Ruch, W. (2020). Character strengths and PERMA: Investigating the relationships of character strengths with a multidimensional framework of well-being. *Applied Research in Quality of Life*, 15(2), 307-328.

- Walker, J. V. (2013). *Effects of a Brief Character Strengths Intervention: A Comparison of Capitalization and Compensation Models*. (Electronic thesis, Treatises and Dissertations). Retrieved from <https://diginole.lib.fsu.edu/islandora/object/fsu%3A185183/datastream/PDF/view> (Paper 8656)
- Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2013). A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management*, 42(4), 982-1004.
- Wang, M. (2007). Profiling retirees in the retirement transition and adjustment process: Examining the longitudinal change patterns of retirees' psychological well-being. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 455-474.
- Wang, M., & Hanges, P. J. (2011). Latent class procedures: Applications to organizational research. *Organizational Research Methods*, 14(1), 24-31.
- Wang, X. H., Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader-member exchange perspectives. *Journal of organizational behavior*, 36(3), 403-420.
- Warr, P. (1999). Logical and judgmental moderators of the criterion - related validity of personality scales. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 187-204.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-387.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, 4, 15-30.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Westaby, J. D., Pfaff, D. L., & Redding, N. (2014). Psychology and social networks: A dynamic network theory perspective. *American Psychologist*, 69(3), 269-284.
- Wiegand, D. M., & Geller, E. S. (2005). Connecting positive psychology and organizational behavior management: Achievement motivation and the power of positive reinforcement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 24(1-2), 3-25.

- Wong, Y. J. (2006). Strength-Centered Therapy: A social constructionist, virtues-based psychotherapy. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 43(2), 133-146.
- Woo, S. E., Jebb, A. T., Tay, L., & Parrigon, S. (2018). Putting the “person” in the center: Review and synthesis of person-centered approaches and methods in organizational science. *Organizational Research Methods*, 21(4), 814-845.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of organizational behavior*, 24(4), 437-442.
- Wright, T. A., & Goodstein, J. (2007). Character is not “dead” in management research: A review of individual character and organizational-level virtue. *Journal of Management*, 33(6), 928-958.
- Wright, T. A., & Huang, C. C. (2008). Character in organizational research: Past directions and future prospects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(7), 981-987.
- Wright, T. A., & Quick, J. C. (2009). The emerging positive agenda in organizations: Greater than a trickle, but not yet a deluge. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 147-159.
- Wuchty, S., Jones, B. F., & Uzzi, B. (2007). The increasing dominance of teams in production of knowledge. *Science*, 316, 1036-1039.
- Yesil, S., & Sozbilir, F. (2013). An empirical investigation into the impact of personality on individual innovation behaviour in the workplace. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 540-551.
- 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.
- Zacher, H., & Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self - reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 813-820.

- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York, NY: John Wiley & Son.
- Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: a review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of occupational health psychology, 1*(2), 145-169.
- Zhang, Q., & Wang, L. (2014). Aggregating and testing intra-individual correlations: Methods and comparisons. *Multivariate Behavioral Research in Human Development, 49*(2), 130-148.
- Zhang, Y., Zhang, J., Forest, J., & Chen, C. (2018). The Negative and Positive Aspects of Employees' Innovative Behavior: Role of Goals of Employees and Supervisors. *Frontiers in Psychology, 9*, 1871.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 413-422.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal, 44*(4), 682-696.
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The leadership quarterly, 14*(4-5), 545-568.