

Quelles sont les contributions individuelles et communes des caractéristiques de l'individu, des caractéristiques de sa tâche et de son environnement de travail sur la créativité de celui-ci ?

Mémoire réalisé par
Héloïse Gallée

Promoteur(s)
Julie Hermans

Lecteur
Xavier De Poorter

Année académique 2017-2018
Master en Sciences de gestion

Résumé

Ce mémoire examine la théorie des focus régulateurs et la théorie relative à la créativité pour étudier l'influence des différences individuelles et des variables liées au contexte dans le processus créatif et plus particulièrement, dans l'étape de la génération d'idées.

Jusqu'à présent la littérature n'est pas encore très claire sur ce qui est le plus important entre le focus chronique et situationnel de l'individu (Wu, Mc Mullen, Neubert & Yi, 2008 ; Johnson, Monsen & MacKenzie, 2017). Dans cette étude, nous avons introduit une nouvelle variable modératrice, l'autonomie, qui nous a permis d'éclaircir cet aspect théorique.

Pour mieux comprendre l'influence des focus régulateurs et de l'autonomie, nous avons réalisé une étude quantitative auprès de 239 travailleurs, ayant un supérieur hiérarchique ou non, de différents départements, secteurs et organisations. Les facteurs étudiés ont été délimités aux focus régulateurs chroniques (caractéristiques de l'individu) et aux caractéristiques de l'environnement et de la tâche identifiés par Amabile comme étant, les plus susceptibles d'augmenter la créativité.

Nos résultats montrent un effet positif du focus promotionnel sur la créativité qui est plus important lorsque l'autonomie est élevée. Par ailleurs, l'introduction de l'autonomie relative à la tâche suggère que le focus chronique promotionnel a plus d'importance dans la prédiction de la créativité que le focus situé induit par le leader. Enfin, cette nouvelle variable modératrice permet également d'apporter davantage de précision quant à l'influence de l'autonomie sur la créativité. Il ressort de notre analyse que pour maximiser ses performances créatives, un individu ayant un focus chronique promotionnel élevé ne ressent pas le même besoin d'autonomie qu'un individu ayant un focus chronique promotionnel faible.

Mots-clés : Théorie des Focus Régulateurs, Créativité, Autonomie, Prise de décision.

Remerciements

*Au terme de ce mémoire, j'aimerais remercier **Madame Julie Hermans**, ma promotrice, d'avoir été particulièrement disponible, patiente et compréhensive. Merci de m'avoir soutenue et encouragée, mais également d'avoir répondu à mes questions, d'avoir enrichi ma recherche grâce à ses suggestions et de m'avoir guidée tout au long de la réalisation de ce mémoire.*

*Je remercie **Catherine** pour sa relecture riche en suggestions et conseils. Ce regard nouveau m'a permis de prendre du recul, de me remettre en question et a contribué à l'amélioration de mon mémoire.*

*Je remercie **Chantal** et **Robert** d'avoir vérifié l'orthographe et la syntaxe de mon travail.*

*Enfin, je remercie **mes parents** pour leur soutien et leurs encouragements précieux.*

Table des matières

- Résumé	3
- Remerciements	4
- Table des matières	5
- Liste des illustrations.....	8
- Liste des tableaux.....	8
- Introduction	1
- Description du contexte actuel.....	4
<i>Motivation managériale</i>	6
<i>Motivations scientifiques</i>	6
- Partie 1 : Revue de la littérature.....	7
<i>Chapitre 1 : Cadre théorique</i>	7
Section 1 : La créativité.....	7
1. Définition de la créativité	7
1.1 La nouveauté	8
1.2 L'association d'éléments existants	8
1.3 La créativité, l'innovation et le changement.....	9
2 Le processus de la pensée : La pensée convergente et la pensée divergente	9
3 Le modèle componentiel d'Amabile.....	10
3.1 Les facteurs liés à l'individu qui favorisent la créativité.....	11
3.1.1 Les compétences liées au domaine concerné (domain-relevant skills)	12
3.1.2 Le processus pertinent de créativité (creativity relevant process, Amabile, 1996) ou les compétences liées à la créativité (<i>creativity-relevant skills, 1988</i>)	13
3.1.3 La motivation intrinsèque (<i>intrinsic task motivation</i>)	14
3.2 Les éléments qui influencent les composantes	15
3.3 Les facteurs liés à l'environnement qui favorisent la créativité.....	16
3.4 Le processus créatif.....	18
4 Ce qu'il est important de retenir	19
Section 2 : L'autonomie	21
1 Définition de l'autonomie.....	21
1.1 Autonomie comme une capacité (être autonome)	21
1.2 Autonomie comme une caractéristique de la tâche définie par l'organisation (avoir de l'autonomie).....	21

2	Notre définition de l'autonomie.....	22
3	Ce qu'il est important de retenir	23
	Section 3 : La théorie des focus régulateurs.....	24
1	Le focus régulateur de promotion ou le focus promotionnel	24
2	Le focus régulateur de prévention ou le focus préventif	25
3	Le focus régulateur chronique et situationnel	26
4	Organisation hiérarchique des principes d'autorégulations	27
5	Ce qu'il est important de retenir	31
	Chapitre 2 : Formulation des hypothèses.....	32
	Section 1 : Exploration des recherches existantes	32
1	Les effets principaux des focus chroniques et situationnels	33
1.1	L'influence du focus régulateur chronique sur la créativité	33
1.2	L'influence de la présence d'un leader sur la créativité.....	35
1.3	L'autonomie	36
2	Les contributions communes des caractéristiques de l'environnement de travail sur les focus régulateurs chroniques.	38
2.1	L'influence de l'autonomie sur la relation entre les focus régulateurs chroniques et la créativité	38
2.2	L'influence du focus régulateur du leader sur la relation entre les focus régulateurs chroniques de l'individu et la créativité	39
3	Modèle final	41
	Section 2 : Modèle de recherche et liste des hypothèses à vérifier	42
1	Hypothèses relatives aux effets principaux.....	42
2	Hypothèses de modération	43
	- Partie 2 : Expérimentation.....	45
	Chapitre 1 : Méthodologie	45
1	Méthode choisie pour vérifier les hypothèses	45
2	Présentation du questionnaire.....	45
3	Les échelles de mesure.....	45
3.1	La créativité (variable dépendante)	45
3.2	Les focus régulateurs chroniques de l'individu (variables indépendantes)	46
3.3	L'autonomie (variable indépendante)	46
3.4	Les focus régulateurs du leader perçus par l'employé (variables indépendantes).....	46
3.5	Variables de contrôle	48
3.6	Les variables d'interactions.....	49
4	Pré-test du questionnaire.....	50
5	Terrain empirique et administration du questionnaire.....	50

<i>Chapitre 2 : Les résultats</i>	51
Section 1 : Observations et opérations préliminaires.....	51
1 Description de l'échantillon.....	51
1.1 Taille de l'échantillon :	51
1.2 Caractéristiques de l'échantillon.....	51
2 Analyse factorielle	51
Section 2 : Analyse des hypothèses.....	53
1 Hypothèse 1	55
2 Hypothèse 2	55
3 Hypothèse 3	56
4 Hypothèse 4	56
5 Test exploratoire	59
6 Hypothèse 5	59
7 Hypothèse 6	59
- Partie 3 : Discussion des résultats	60
<i>Chapitre 1 : Découvertes principales</i>	60
<i>Chapitre 2 : Nouvelle perspective</i>	62
- Partie 4 : Conclusion	64
<i>Chapitre 1 : Implications managériales</i>	64
<i>Chapitre 2 : Implication théorique</i>	67
<i>Chapitre 3 : Limitations et suggestions pour la recherche future</i>	68
- Bibliographie	70

Liste des illustrations

- **Illustration 1** Les facteurs liés à l'individu qui favorisent la créativité 11
- **Illustration 2** Les facteurs liés à l'environnement qui favorisent la créativité. 17
- **Illustration 3** Mise en évidence des éléments du Modèle Componentiel d'Amabile (1988) pertinent pour notre étude 19
- **Illustration 4** Mise en évidence des définitions de l'autonomie par rapport aux éléments du Modèle Componentiel d'Amabile (1988) pertinent pour notre étude 23
- **Illustration 5** Mise en évidence de notre conceptualisation des concepts relatifs à la Théorie des Focus Régulateurs par rapport aux éléments du Modèle Componentiel d'Amabile (1988) pertinents pour notre étude 31
- **Illustration 6** Les effets principaux des variables indépendantes sur la créativité..... 42
- **Illustration 7** Effets de modération des caractéristiques de l'environnement de travail de l'individu sur la relation entre les focus régulateurs chroniques de l'individu et la créativité. 43
- **Illustration 8** L'effet conditionnel du focus chronique promotionnel de l'individu sur la créativité à différents niveaux d'autonomie (variable modératrice) : faible (mean -1SD), moyen (mean) et haut (mean +1SD) 58
- **Illustration 9** Représentation des différentes combinaisons de niveau d'autonomie et caractéristiques de l'individu induisant les plus hauts niveaux de créativité. 61

Liste des tableaux

- **Tableau 1** Les facteurs liés à l'individu qui favorisent les compétences du domaine concerné . 13
- **Tableau 2** Les facteurs liés à l'individu qui favorisent le processus de créativité 14
- **Tableau 3** Les facteurs liés à l'individu qui favorisent la motivation intrinsèque 15
- **Tableau 4** Adéquations verticales 30
- **Tableau 5** Adéquations horizontales 30
- **Tableau 6** Liste des variables d'interactions créées..... 49
- **Tableau 7** Tableau récapitulatif des régressions hiérarchiques..... 54

Introduction

Le challenge des organisations d'aujourd'hui est de faire face à un environnement en perpétuel mouvement, à des concurrents de plus en plus nombreux, à des consommateurs de plus en plus exigeants et des technologies de plus en plus développées.

Un tel contexte force les entreprises à être plus créatives pour se développer, voire survivre. Pour ce faire, il est indispensable qu'elles puissent compter sur leurs employés pour générer des idées nouvelles. Contrairement aux idées reçues, la créativité n'est pas un don inné ; tout employé peut être créatif. Par conséquent, les leaders auraient un avantage certain à comprendre quelles caractéristiques de l'individu influencent sa créativité et quelles actions ils peuvent mettre en place pour augmenter les performances créatives de leurs employés.

Ce présent mémoire vise à répondre à la question de recherche suivante : *Quelles sont les contributions individuelles et communes des caractéristiques de l'individu, des caractéristiques de sa tâche et de son environnement de travail sur la créativité de celui-ci ?*

La créativité est considérée comme un processus qui comprend cinq étapes : la présentation des tâches ou du problème, la préparation de la génération d'idée, la génération d'idées, l'évaluation et la validation des idées et l'évaluation des résultats (Amabile, 1988). Notre étude s'intéresse à la phase de génération d'idées que nous appellerons également la phase de divergence.

Cette recherche examine comment les motivations individuelles et le leadership influencent cette étape du processus créatif. Plus précisément, nous étudions d'une part, deux types de motivations du leadership et d'autre part, l'autonomie accordée aux employés.

Certains auteurs suggèrent que les motivations axées sur les besoins de rêve, de croissance et d'avancement influencent davantage les performances créatives de l'employé que celles qui répondent aux besoins de sécurité. Ces motivations sont appelées « focus régulateurs chroniques promotionnels et préventifs ». Les recherches relatives à la créativité ne montrent cependant pas de résultats clairs concernant cette relation. En effet, Wu, Mc Mullen, Neubert & Yi, (2008) n'ont pas trouvé de relation entre ces deux motivations et la créativité. Mais, des auteurs comme Lam & Chiu (2002) démontrent quant à eux un effet positif du focus promotionnel sur la génération d'idées. Notre premier objectif sera de mieux comprendre la nature de la relation entre ces focus régulateurs chroniques et la créativité.

Ensuite, bien que les focus régulateurs soient tout d'abord définis comme des variables de la personnalité, ils sont tous les deux présents chez un même individu. Les facteurs situationnels peuvent, par conséquent, induire temporairement un focus ou l'autre. L'objectif de cette étude est également de comprendre la créativité dans un processus entre l'individu et son environnement. Nous étudierons donc le rôle du focus situationnel sur les performances créatives de l'individu.

Différentes recherches ont jusqu'à présent étudié le rôle du leader en tant que focus situationnel pour l'individu et son influence sur la créativité de ce dernier. D'une part, l'étude de Wu et al. (2008) constate que le focus promotionnel du leader induit un focus promotionnel chez l'employé et conduit à une augmentation des comportements créatifs de l'employé. D'autre part, Johnson, Monsen & MacKenzie (2017) constatent que la relation entre le focus promotionnel chronique de l'individu et la créativité est modérée par le focus régulateur du leader. Le rôle joué par le focus chronique de l'individu et le focus du leader situationnel sur la créativité n'est donc pas clairement établi ; on peut se demander dans quel cas le focus du leader interagit ou se substitue au focus chronique (Angel & Hermans, 2018).

A travers ce mémoire, nous présentons un autre modérateur influençant le processus créatif : l'autonomie. Ce nouveau facteur complète la littérature existante et permet d'apporter davantage de précisions dans la prédiction et l'explication de la créativité.

Ce mémoire s'articule en quatre parties : la revue de la littérature, la partie expérimentation, la discussion des résultats et la conclusion.

La revue de la littérature explore les données secondaires relatives à notre problématique. Le premier chapitre présente le cadre théorique de notre étude ; nous avons mis en exergue que la créativité est un processus comportant différentes phases importantes à distinguer. Nous également avons étudié Amabile (1988) pour identifier les facteurs individuels et contextuels influençant la créativité. Les variables identifiées lors de cette partie représentent le fil rouge de la suite de ce chapitre : la section 2 définit plus spécifiquement ce qu'est l'autonomie dans le cadre de notre étude et la section 3 fait appel à la théorie des focus régulateurs qui aide à comprendre comment l'orientation régulatrice de chaque individu et le contexte dans lequel il se trouve influencent les buts qu'il se donne, ses motivations et son comportement. Le deuxième chapitre explore les recherches relatives aux focus régulateurs et à la créativité qui nous ont permis d'avancer différentes hypothèses pour répondre à notre question de recherche.

La partie expérimentation présente la méthodologie suivie avant d'exposer les résultats de notre analyse. Nous avons utilisé une méthode quantitative pour vérifier nos hypothèses. Pour cela, nous avons administré un questionnaire en ligne visant toute personne qui travaille, ayant un supérieur hiérarchique ou non.

La discussion des résultats confronte les résultats empiriques obtenus avec le cadre théorique et présente un recul critique relatif à nos résultats.

Pour conclure ce mémoire, nous présenterons nos recommandations managériales, les implications théoriques de notre étude et développerons des limitations et suggestions pour la recherche future.

Description du contexte actuel

Le monde dans lequel nous vivons a évolué : nous sommes passés d'un marché relativement stable à un marché complexe où la concurrence globale est de plus en plus féroce, où les consommateurs et les employés sont de plus en plus exigeants et les innovations de plus en plus imprévisibles.

Face à cette révolution digitale et globale, « l'entreprise se doit d'être constamment réinventée pour rester agile et compétitive sur son marché, sous peine de disparaître » (Crespin, 2018). Selon Medjad, Gil et Lacroix, « dans un environnement qui change de plus en plus rapidement, nous sommes confrontés à des problèmes que nous ne parvenons pas à résoudre avec nos connaissances. C'est là qu'il faut devenir créatif. Stimuler la créativité est devenu une question de survie pour les organisations, quel que soit le domaine. » (2017, p.162)

Dans ce nouveau contexte, les entreprises prennent de plus en plus conscience de l'importance d'avoir des employés créatifs et entreprenants. La créativité, longtemps sous-estimée et réduite à une faculté marginale, représente aujourd'hui un facteur de réussite clé pour les entreprises (Medjad, Gil & Lacroix, 2017), « ce qui fait la richesse d'une entreprise, ce ne sont plus d'abord ses équipements et sa technologie, mais la qualité de ses ressources humaines » (Carrier, 2001).

Le besoin d'être créatif est non seulement un impératif pour l'entreprise, mais également pour les employés. Les machines occupent de plus en plus de place, les technologies comme l'intelligence artificielle se développent et commencent à changer notre manière de travailler (Hindi, 2018). De nombreuses personnes craignent que leurs compétences puissent être remplacées par ces nouvelles technologies qui permettent d'automatiser des tâches.

Selon Hindi, il faut toutefois garder à l'esprit que ces technologies seront toujours limitées à la réalisation de tâches logiques et ne seront jamais dotées d'une intelligence émotionnelle qui permet de prendre des décisions (2018). Il semble donc que l'homme se démarquera dans l'avenir par son intelligence émotionnelle qui est une zone du cerveau connectée à l'imaginaire et liée à la capacité d'être créatif (Aznar, 2009). Les employés d'aujourd'hui et de demain se doivent donc d'être créatifs.

La bonne nouvelle est qu'il ressort que les employés ont également changé et que cette mutation est favorable à ce défi. Carrier (2001) souligne que les besoins et les valeurs des

travailleurs d'aujourd'hui sont différents de ceux de leurs aînés. Ils ne travaillent plus pour survivre, mais veulent se réaliser tant personnellement que professionnellement, ils « veulent de plus en plus évoluer dans une organisation vivante, transparente, et ressentent fortement le besoin d'utiliser leurs connaissances, leur créativité et leur imagination. Ils refusent de plus en plus les idéologies toutes faites : ils veulent participer à la construction de leur environnement » (Carrier, 2001, p.7).

Une étude plus récente (ViaVoice, 2017) s'intéresse plus particulièrement aux besoins et attentes des travailleurs âgés de 18 à 30 ans et met en lumière des faits confirmant les observations de Carrier (2001). L'étude montre que cette génération a des valeurs et des priorités différentes de celle de leurs parents. Elle valorise « l'autonomie, le changement ou la satisfaction personnelle plutôt que l'effort, la fidélité et la discipline » et a comme priorité « l'épanouissement personnel qui prime sur le salaire, les aspects statutaires ou la volonté de « faire carrière ». Cette génération montre le besoin de nouvelles structures offrant plus de flexibilité et d'autonomie afin de s'épanouir.

En réponse à cette génération et aux contextes actuels imprévisibles, la bureaucratie semble dépassée et s'efface peu à peu (Peters, 1993). Les entreprises se dirigent vers des structures plus agiles, plus plates, avec moins de barrières hiérarchiques et plus d'autonomie (Laloux, Appert & Blanchard, 2017). Par exemple, on parle aujourd'hui de plus en plus de management participatif, d'entreprises libérées ou encore d'auto-organisation. Ces nouvelles structures sont caractérisées par l'attribution aux employés d'un haut niveau d'autonomie et de responsabilités. Celles-ci répondent à la nécessité « de sortir des modèles traditionnels en vigueur depuis un siècle, basés sur la pensée rationnelle, des process rigides et une hiérarchie pyramidale lourde qui constituent un frein à l'innovation » (Crespin, 2018).

Face aux révolutions digitales, technologiques et globales, les entreprises font face à deux défis principaux : (1) Le besoin de ressources humaines créatives pour innover (2) L'attribution aux employés d'un haut niveau d'autonomie et de responsabilité qui caractérisent ces nouvelles structures et qui semblent correspondre aux besoins des employés d'aujourd'hui et aux besoins d'agilité des entreprises. Dès lors, la question suivante s'impose : **Quel est le rôle du leader aujourd'hui ?**

Selon Robinson, « beaucoup de gens talentueux, brillants, créatifs pensent qu'ils ne le sont pas » (2006). Or, la créativité n'est pas une faculté liée au hasard dont seuls certains individus sont dotés. Des études récentes montrent que « le processus créatif peut faire l'objet d'un

apprentissage spécifique pour libérer le potentiel de chacun d'entre nous en ce domaine » (Medjad, Gil & Lacroix, 2017, p. 161). Le leader, le bon leader, a donc un rôle à jouer, mais lequel ? Quel type d'individu a-t-il intérêt à engager pour s'assurer de ces performances créatives ? Peut-il influencer la créativité de ces employés ? Est-ce que l'autonomie influence la créativité ? Doit-il accorder le même niveau d'autonomie à tout le monde ?

Motivation managériale

A travers ce mémoire, notre motivation managériale réside dans l'identification de trois pistes de gestion :

Motivation 1 : Identifier si le management doit considérer les caractéristiques individuelles de l'individu pour pouvoir comprendre dans quel contexte celui-ci sera plus créatif.

Motivation 2 : Proposer une piste de gestion qui permettrait au management de décider quel niveau d'autonomie donner à ses employés.

Motivation 3 : Proposer une piste de gestion qui permettrait au management d'identifier les caractéristiques individuelles et de l'environnement les plus favorables à la créativité.

Motivations scientifiques

Ce mémoire vise également à contribuer à la recherche relative à la Théorie Des Focus Régulateurs et à la créativité. Notre motivation scientifique réside dans la compréhension de différents aspects de la littérature :

Motivation 1 : Comprendre la nature de la relation entre les focus régulateurs chroniques et la créativité.

Motivation 2 : Comprendre la relation entre l'autonomie et la créativité : « Comment l'autonomie de l'individu influence la créativité de l'individu ? Et à quel niveau ? »

Motivation 3 : Comprendre la créativité dans un processus entre l'individu et son environnement : « Quel focus régulateur est le plus important entre le focus situationnel induit par le leader et le focus chronique dans le cadre des performances créatives de l'individu ? Qu'est-ce qui explique qu'un focus est plus important que l'autre ? »

Partie 1 : Revue de la littérature

Chapitre 1 : Cadre théorique

Section 1 : La créativité

Nous commencerons cette section par l'exploration des définitions et notions associées à la créativité. Ensuite, nous présenterons le processus de la pensée créative et une partie du modèle componentiel d'Amabile (1988). Enfin, nous conclurons par la présentation d'un schéma récapitulatif des différents concepts importants pour notre étude.

1. Définition de la créativité

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons à la créativité dans le champ du management qui a été abordée pour la première fois par Amabile en 1988. Selon l'auteure, la créativité est « la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un groupe d'individus travaillant ensemble » (Amabile, 1988, p.126). Amabile souligne que le terme « idée » peut désigner toute sorte d'idées : « Des idées de nouveaux produits, de nouveaux procédés ou services dans le secteur d'activité de l'organisation ou encore des idées de nouvelles procédures ou politiques au sein même de l'organisation » (Amabile, 1988, p.126).

Selon Bernard Demory, la créativité est « une aptitude de l'individu à créer, à produire des idées neuves et réalisables, à combiner et à réorganiser des éléments » (cité dans Carrier, 2001, p.12). Osborn va dans le même sens et définit la créativité comme « la capacité de faire appel à son imagination pour réorganiser l'existant en vue de trouver des solutions innovatrices » A.F. Osborn (cité dans Carrier, 2001, p.12).

Madeleine Roy définit la créativité comme un processus. Selon elle, « la créativité est un processus intellectuel qui vise à provoquer le plus d'associations possible afin d'arriver à une nouvelle synthèse, un nouvel arrangement d'où surgiront des nouveautés conceptuelles, des stratégies inattendues, des innovations » (cité dans Carrier, 2001, p.12).

A travers ces différentes définitions, nous voyons apparaître trois concepts associés à la créativité : la nouveauté, l'association d'éléments existants et l'innovation. Il convient dès lors de s'intéresser à ceux-ci.

1.1 La nouveauté

Tout d'abord, nous avons établi que la créativité fait référence à un caractère de nouveauté. Selon Amabile, ce caractère varie dans le temps, dans l'espace et selon le domaine. En effet, « ce qui est perçu comme nouveau dans un domaine est fonction de ce qui existe déjà dans ce domaine » (Amabile et Pratt, 2016, p.258).

Il faut également souligner que cela ne signifie pas forcément que quelque chose de totalement nouveau est créé. La nouveauté peut apparaître sous différentes formes, en assemblant par exemple des éléments existants pour créer quelque chose de nouveau (Carrier, 2001). Prenons le cas de la vente en ligne qui est la combinaison de deux concepts existants (la vente et la poste), associés afin de créer un nouveau type de service.

Ce constat nous mène au deuxième concept abordé dans différentes définitions : l'association d'éléments existants.

1.2 L'association d'éléments existants

Selon Carrier, « la créativité réorganise forcément des éléments existants » (Carrier, 2001, p.9). Créer ne signifie donc pas forcément partir de rien, mais plutôt « combiner des éléments déjà existants, les réorganiser ou à les utiliser à des fins autres que celles pour lesquelles ils avaient originellement été conçus. Produire et créer, c'est transformer, adapter, régénérer, amalgamer des éléments au départ disparates et qui trouvent une nouvelle utilité ou un nouveau sens une fois qu'on les a rapprochés » (Carrier, 2001, p.10). L'auteure ajoute que le caractère original sera perçu comme d'autant plus important si les éléments paraissent individuellement familiers à l'individu.

Luc De Brabandere parle lui de « bissociation », qu'il définit comme le fait d'assembler des éléments existants pour la première fois. Le créateur va selon lui « intégrer de manière nouvelle des choses pourtant anciennes. Inventer, c'est souvent réagencer l'existant, réorganiser le présent, réarranger ce qu'on a sous les yeux » (De Brabandere, 2015, p.125). Selon lui, « la bissociation est au cœur du mécanisme de la créativité » (p.129).

1.3 La créativité, l'innovation et le changement

La créativité, l'innovation et le changement sont souvent associés et font l'objet d'amalgames. Il est donc important de définir ces termes.

Selon De Brabandere, l'innovation et la créativité s'inscrivent dans le mécanisme du changement et de la manipulation des idées (De Brabandere, 1998). Toutefois, les deux concepts se différencient en ce qui concerne les changements qu'ils induisent. La créativité est définie comme « la capacité d'un individu à changer la perception » (De Brabandere, 2009). A l'instar, l'innovation est définie comme « la capacité d'un groupe à changer la réalité ».

Amabile, considère la créativité comme « la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un groupe d'individus travaillant ensemble » et l'innovation comme « la réussite de la mise en œuvre d'idées créatives dans une organisation » (Amabile, 1988, p. 126). Selon l'auteure, « la créativité et l'innovation sont deux composantes d'un même processus, seulement si l'innovation est considérée comme organique (au sein de l'organisation) et non comme un produit ou un service innovant acquis de l'extérieur (résultant de fusions et acquisitions) » (Amabile, 1988, p. 126).

Weidman, Sawyer & Griffin (1993) définissent « la créativité organisationnelle comme un sous-ensemble du champ de l'innovation qui, elle-même, constitue un sous-ensemble du changement organisationnel. » (cité dans Bouchar & Bos, 2006). Selon Bouchar & Bos, « à l'origine de l'innovation, il y a des idées et à l'origine des idées, il y a la créativité. » (p.95)

Nous retiendrons donc que l'innovation est le résultat concret d'idées issues de la créativité et qui a pour conséquence un changement qui impacte l'entreprise. La réussite de ce changement sera, d'une part, le résultat de la faculté d'une personne à être créative et d'autre part, de la capacité de l'entreprise à innover (De Brabandere, 1998).

2 Le processus de la pensée : La pensée convergente et la pensée divergente

Selon Luc de Brabandere, « on ne peut pas stimuler la créativité sans comprendre le fonctionnement de la pensée. » (De Brabandere, 1998, p.3). Une bonne idée n'apparaît pas du premier coup ; pour arriver à celle-ci, il faut respecter un mécanisme en deux temps : la pensée convergente et la pensée divergente.

La pensée divergente est le temps de l'imagination et est définie comme « la capacité à imaginer diverses solutions originales à un problème » (Medjad, Gil & Lacroix, 2017, p.165).

Lors de ce premier temps de la pensée créative, l'individu doit viser la génération d'un maximum d'idées possibles. En effet, la meilleure manière d'obtenir une bonne idée est d'en avoir beaucoup (De Brabandere, 2009), il faut donc trouver différentes alternatives avant de trouver la bonne idée.

Les individus ont tendance à penser qu'il existe une seule bonne réponse à un problème. Or, « une bonne idée ne vaut pas grand-chose quand c'est la seule que l'on a. » (Carrier, 2001, p.21). Il apparaît même que les dernières idées sont souvent les meilleures.

De manière à encourager l'imagination la plus folle, l'individu doit se permettre de ne pas être réaliste et dépasser les interdits. Par conséquent, lors de la pensée divergente, l'individu doit éviter tout jugement, car les règles, les normes ou même la logique sont susceptibles d'empêcher le créateur de penser (De Brabandere, 2005) et représentent donc une barrière à la créativité (Carrier, 2001).

La pensée convergente est le temps de la logique qui consiste « à éliminer différentes options possibles pour n'en garder qu'une » (Medjad, Gil & Lacroix, 2017, p.165).

Lors de cette deuxième étape, l'individu se dirige vers la bonne idée. C'est donc la qualité de l'idée qui est visée (De Brabandere, 2009). La pensée convergente est intégrative : elle vise à « organiser les idées, les sélectionner et les structurer » (Medjad, Gil & Lacroix, 2017, p.167). Les différentes solutions sont évaluées afin de retenir la plus pertinente par rapport à l'objectif fixé.

Si ces deux phases ne sont pas respectées, les idées naissantes dans un mode divergeant risqueraient d'être directement anéanties par un mode de pensée convergeant. L'individu doit donc être conscient de ces deux modes de pensée, car ceux-ci constituent deux étapes nécessaires au processus de création (Medjad, Gil & Lacroix, 2017). De Brabandere ajoute également que « la clé de la créativité et du management des idées réside dans la différenciation de ces deux temps. En instaurant un délai entre la phase divergente et la phase convergente, les idées ont une deuxième chance » (De Brabandere, 1998, p.3).

3 Le modèle componentiel d'Amabile

Dans son article « A model of Creativity and Innovation in Organizations » publié en 1988, Teresa M. Amabile est la première auteure à proposer un modèle de la créativité et de l'innovation au sein des organisations. Cité plus de 4.000 fois (Amabile & Pratt, 2016), ce modèle représente encore aujourd'hui un modèle de référence dans la recherche de la

créativité au sein des organisations. En 2016, Amabile et Pratt ont publié une révision de son article que nous prendrons en compte dans notre présentation du modèle.

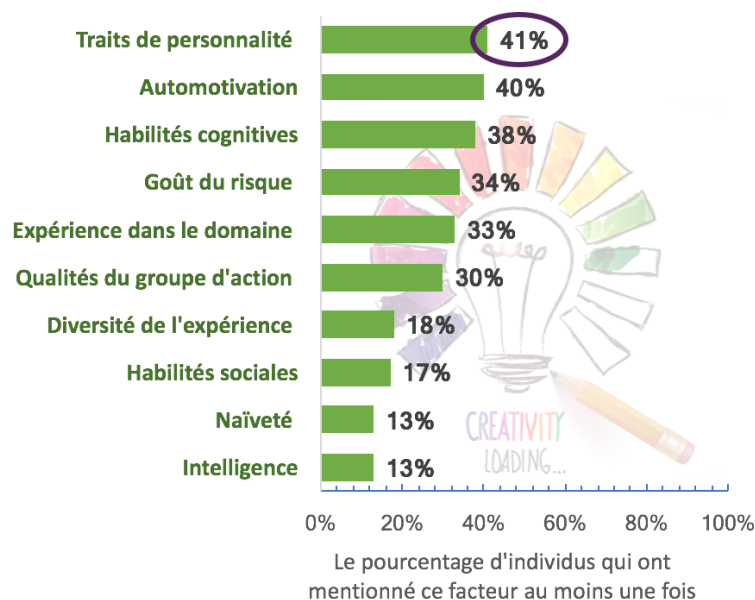
Selon Amabile, la créativité individuelle et l'innovation organisationnelle sont deux systèmes imbriqués (Amabile, 1988). La créativité individuelle est un élément déterminant pour induire l'innovation organisationnelle, mais il n'est pas suffisant. Selon elle, les caractéristiques de l'organisation sont également déterminantes pour induire la créativité individuelle au sein d'une organisation.

Dans le cadre de ce mémoire, nous présenterons les parties importantes pour notre recherche. Le modèle componentiel présenté ici n'est donc pas le modèle complet. Tout lecteur intéressé est encouragé à découvrir l'entièreté du modèle expliqué dans l'article original d'Amabile (1988) et dans l'article qui apporte une révision en tenant compte des avancées de ses recherches (Amabile & Pratt, 2016).

3.1 Les facteurs liés à l'individu qui favorisent la créativité

L'histogramme ci-dessous (Illustration 1) regroupe les facteurs individuels, identifiés par Amabile, favorisant la créativité.

Illustration 1 Les facteurs liés à l'individu qui favorisent la créativité



Adapté de Amabile, 1988.

On remarque que les traits de personnalité exercent une influence importante dans la créativité de l'individu (41 %). Ce facteur est défini par des caractéristiques comme la

persévérance, la curiosité, l'énergie, l'intérêt à résoudre des problèmes et l'honnêteté intellectuelle.

En outre, l'auto-motivation (40 %) a également un impact positif important sur la créativité. Ce facteur est défini comme la capacité à être autonome, excité par le travail lui-même, enthousiaste et attiré par le défi du problème, mais également par le fait d'avoir le sens de travailler sur quelque chose d'important et avoir une croyance ou un engagement envers la tâche.

Enfin, les habilités cognitives (38 %), c'est-à-dire la capacité à savoir résoudre des problèmes, et le goût du risque (34 %) ont également une influence notable sur la créativité.

Selon Amabile, ces facteurs individuels influencent trois composantes majeures nécessaires à la créativité individuelle : les compétences liées au domaine concerné (*domain-relevant skills*), les compétences liées à la créativité (*creativity-relevant skills*) et la motivation intrinsèque (*intrinsic task motivation*) (Amabile, 1988).

3.1.1 Les compétences liées au domaine concerné (domain-relevant skills)

Cette composante représente « la matière première pour une productivité créative » (Amabile, 1988, p.131) et est influencée par différentes qualités personnelles présentées dans le *tableau 1*.

Sans ses connaissances factuelles, ses compétences techniques et ses talents spécifiques au domaine concerné, un individu ne peut pas être créatif. Prenons le cas d'une personne qui n'a aucune connaissance dans le milieu de la finance. Si l'entreprise dans laquelle il travaille lui demande de créer un planning financier créatif, cela sera impossible.

Cette composante est donc « l'ensemble des voies cognitives qui permettent de résoudre un problème donné ou d'accomplir une tâche donnée » (Amabile, 1988, p.130). Plus cet ensemble est large, plus nombreuses seront les alternatives pour produire quelque chose de nouveau. Pour reprendre notre exemple, plus l'individu développera de connaissances dans la finance, plus il sera créatif en stratégie de planification financière. Les complexités de notre environnement actuel impliquent que des compétences de multiples domaines peuvent être nécessaires à des idées novatrices et utiles (Amabile & Pratt, 2016).

Tableau 1 Les facteurs liés à l'individu qui favorisent les compétences au domaine concerné

Facteurs qui influencent positivement les compétences liées au domaine concerné	
-	Les habilités cognitives (38 %)
-	L'expertise dans le domaine spécifique (33 %)
-	L'intelligence (13 %)
Facteurs qui influencent négativement les compétences liées au domaine concerné	
-	Être non qualifié (24 %)
Le nombre entre parenthèses (%) représente le pourcentage de répondants qui ont mentionné le facteur comme étant une qualité qui encourage la créativité lors de l'étude d'interview menée par Amabile (1988, pp.128-129)	

Adapté de Amabile (1988)

3.1.2 Le processus pertinent de créativité (creativity relevant process, Amabile, 1996) ou les compétences liées à la créativité (*creativity-relevant skills*, 1988)

Selon Amabile (1988), cette composante dépend de la personnalité de l'individu (voir *tableau 2*) et des formations suivies ou des expériences dans la génération d'idées qui permettent à l'individu de construire sa propre stratégie de pensée créative. De nombreux auteurs proposent des formations en créativité comme le *Brainstorming* développé par Osborn en 1963 ou *la synectique* imaginée par Gordon en 1961.

Cette composante fait référence à différents éléments, en voici une liste non exhaustive :

- Savoir adopter différents styles cognitifs, différents styles perceptuels et différentes perspectives
- Savoir pivoter entre différentes idées
- Savoir adopter une pensée large et les associations inhabituelles
- Savoir garder les options de réponses ouvertes
- Avoir des traits de personnalité et des caractéristiques qui amènent la prise de risques et l'évitement de la conformité
- Savoir adopter des styles de travail persistants et énergiques

Tableau 2 Les facteurs liés à l'individu qui favorisent le processus de créativité

Caractéristiques personnelles qui influencent positivement la composante	
- Les traits de personnalité variés (41 %)	- Les qualités du groupe d'action (30 %)
- Les habilités cognitives (38 %)	- La diversité de l'expérience (18 %)
- Le goût du risque (34 %)	- Les habilités sociales (17 %)
	- La naïveté (13 %)
Caractéristiques personnelles qui influencent négativement la composante	
- Inflexibilité (22 %)	
- Le manque d'habilités sociales (7 %)	
Le nombre entre parenthèses (%) représente le pourcentage de répondants qui ont mentionné le facteur comme étant une qualité qui encourage la créativité lors de l'étude d'interview menée par Amabile (1988, pp.128-129)	

Adapté de Amabile (1988)

3.1.3 La motivation intrinsèque (*intrinsic task motivation*)

La motivation intrinsèque détermine l'ampleur de l'engagement de l'individu dans la performance créative, c'est ce qui fait « la différence entre ce qu'un individu peut faire et veut faire » (Amabile, 1988, p.133). Si l'individu éprouve de l'intérêt, du plaisir, de la satisfaction par rapport à la tâche et un sentiment d'être « challenger » par celle-ci, alors il sera plus créatif.

Si un individu est motivé par un élément extrinsèque comme la reconnaissance ou l'argent, alors il prendra souvent la voie la moins créative qui est plus commune, sécurisante et rapide pour atteindre son objectif. A l'opposé, si l'individu est motivé par un élément intrinsèque, il sera motivé par son intérêt, le challenge et le plaisir de réaliser la tâche : il utilisera plus d'énergie à explorer les différentes possibilités. Il n'aura pas peur des impasses et les verra comme des opportunités d'apprentissage.

La motivation intrinsèque comprend deux éléments. D'une part, l'attitude initiale de l'individu envers la tâche, s'il a de l'intérêt ou du désintérêt pour elle. D'autre part, la perception ou les raisons d'entreprendre la tâche : si la personne perçoit la tâche comme utile ou comme un challenge.

Il apparaît que cette composante de la créativité individuelle dépend des facteurs liés à l'individu (voir Tableau 3) mais aussi fortement de l'environnement de travail de l'individu : ce dernier trouvera une solution créative si son environnement de travail n'étouffe pas sa motivation intrinsèque par des contraintes extrinsèques comme les évaluations, les récompenses, les choix limités, la compétition ou la surveillance.

Tableau 3 Les facteurs liés à l'individu qui favorisent la motivation intrinsèque

Caractéristiques personnelles qui influencent positivement la composante
- L'auto-motivation (40 %)
Caractéristiques personnelles qui influencent négativement la composante
- Démotivation (30 %)
- Motivation extérieure (14 %)
Le nombre entre parenthèses (%) représente le pourcentage de répondants qui ont mentionné le facteur comme étant une qualité qui encourage la créativité lors de l'étude d'interview menée par Amabile (1988, pp.128-129)

Adapté de Amabile (1988)

La synergie intrinsèque motivationnelle (Amabile, 1993)

Plus tard, Amabile a introduit le concept de *synergie intrinsèque motivationnelle*. Il apparaît que certains types de motivation extrinsèque peuvent stimuler la créativité lorsqu'ils améliorent ou soutiennent des motivations intrinsèques. On distingue deux types de motivation extrinsèque pouvant motiver la créativité :

D'une part, les motivations extrinsèques « informatives » qui soutiennent le sens de la compétence en mettant en place un système de reconnaissance qui reconnaît la valeur du travail (exemple : avoir son nom sur un mur d'honneur). D'autre part, des motivations extrinsèques « habilitantes » qui donnent à la personne la possibilité de s'impliquer davantage en offrant une récompense motivant l'engagement dans des motivations intrinsèques (exemple : financement d'une équipe pour travailler sur un projet qui est intéressant pour eux).

Ce type de motivation extrinsèque se distingue par le fait qu'il ne s'agit pas de donner une motivation externe pour que les individus accomplissent leurs objectifs, mais plutôt de les récompenser après qu'ils aient accompli un travail performant.

3.2 Les éléments qui influencent les composantes

Dans leur révision du modèle, Amabile et Pratt (2016) introduisent différents éléments qui influencent les composantes de la créativité ; parmi ceux-ci, nous retrouvons le progrès et l'échec.

Les auteurs définissent le progrès comme une avancée ou un accomplissement conscient qui peut être individuel, collectif ou organisationnel (2016). Le progrès et la motivation intrinsèque s'influencent mutuellement : la motivation intrinsèque influence la créativité, considérée comme un progrès, et ce progrès influence positivement la motivation intrinsèque à s'engager dans un nouveau processus créatif. Cette relation est appelée la boucle de

progrès. C'est grâce à cette boucle que les individus ou groupes peuvent maintenir des niveaux élevés de productivité créative sur de longues périodes.

Dans leur développement, Amabile et Pratt (2016) soulignent également que l'échec peut influencer positivement la motivation intrinsèque et un réengagement dans le processus créatif en cas de haut degré de sécurité psychologique ; c'est-à-dire, si l'environnement organisationnel véhicule l'idée que l'échec est acceptable et qu'il est perçu comme une occasion d'apprendre et de s'améliorer.

Dans leur révision du modèle, Amabile et Pratt (2016) introduisent différents éléments qui influencent les composantes de la créativité ; parmi ceux-ci, nous retrouvons le progrès et l'échec.

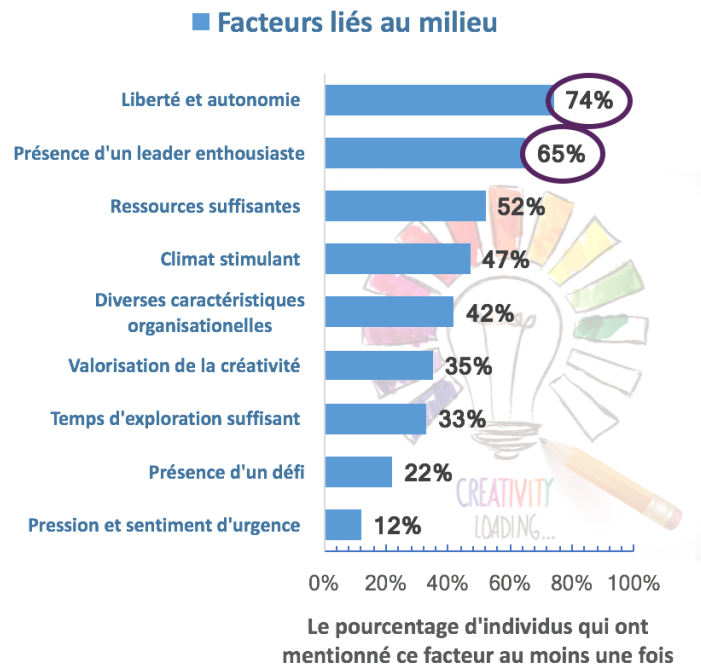
Les auteurs définissent le progrès comme une avancée ou un accomplissement conscient qui peut être individuel, collectif ou organisationnel (2016). Le progrès et la motivation intrinsèque s'influencent mutuellement : la motivation intrinsèque influence la créativité, considérée comme un progrès, et ce progrès influence positivement la motivation intrinsèque à s'engager dans un nouveau processus créatif. Cette relation est appelée la boucle de progrès. C'est grâce à cette boucle que les individus ou groupes peuvent maintenir des niveaux élevés de productivité créative sur de longues périodes.

Dans leur développement, Amabile et Pratt (2016) soulignent également que l'échec peut influencer positivement la motivation intrinsèque et un réengagement dans le processus créatif en cas de haut degré de sécurité psychologique ; c'est-à-dire, si l'environnement organisationnel véhicule l'idée que l'échec est acceptable et qu'il est perçu comme une occasion d'apprendre et de s'améliorer.

3.3 Les facteurs liés à l'environnement qui favorisent la créativité

L'histogramme ci-dessous (Illustration 2) regroupe les facteurs de l'environnement (de l'organisation et du milieu), identifiés par Amabile (1988) et favorisant la créativité.

Illustration 2 Les facteurs liés à l'environnement qui favorisent la créativité.



Adapté de Amabile, 1988.

On observe que le facteur exerçant le plus d'influence sur la créativité est l'autonomie et la liberté (74 %). Ce facteur fait référence à la possibilité du subordonné d'avoir une autonomie sur les tâches qu'il accomplit et la manière de les accomplir.

Selon Amabile (1988), les supérieurs hiérarchiques doivent dans un premier temps fixer un objectif clair et précis à leurs subordonnés et doivent ensuite leur laisser la liberté de choisir les moyens qu'ils vont déployer pour atteindre cet objectif précis. La créativité est donc plus influencée, selon elle, par une liberté portant sur les moyens d'atteindre le but.

Ensuite, nous remarquons également que la présence du leader a une influence importante sur la créativité (65 %). Amabile (1988) définit un bon manager comme un leader qui a un rôle de modèle et qui a différentes qualités, comme un esprit enthousiaste et de bonnes compétences de communication. C'est également un manager qui donne des directions sans diriger de manière trop imposante et qui se soucie de l'adéquation entre l'attribution d'une tâche et l'intérêt de ses subordonnés.

Amabile explique que les managers intermédiaires jouent un rôle clé dans l'implication de leurs subordonnés (Amabile, Hadley & Kramer, 2002). Leurs comportements sont interprétés par les subordonnés et conditionnent des émotions positives ou négatives menant à plus ou moins de créativité. De plus, en soulignant le progrès réalisé et en donnant du sens à leurs

tâches, les leaders influencent également la motivation de leurs subordonnés et leur créativité. En effet, si les employés ont conscience de leurs progrès, ils seront plus satisfaits ; ce qui aura un impact positif sur la créativité.

3.4 Le processus créatif

Le modèle componentiel dynamique de la créativité comprend cinq étapes qui sont chacune liées à une ou plusieurs composantes. Amabile (1988) souligne que chaque composante est nécessaire à la créativité individuelle, mais qu'aucune n'est suffisante pour amener la créativité. Il apparaît également que l'influence des composantes de la créativité varie selon les étapes du processus de créativité : chaque composante a son rôle à jouer dans une ou plusieurs étapes du modèle, « plus le niveau de chaque composante est haut, meilleur devrait être le niveau de créativité général » (Amabile, 1988, p.137).

La première étape est la présentation des tâches ou du problème qui peut soit provenir de l'individu lui-même (source interne) ou être posée par quelqu'un d'autre (source externe). Lors de cette première étape, c'est la motivation intrinsèque qui intervient et initie le processus : elle détermine si le commencement de la recherche d'une solution a lieu. Si l'individu a un intérêt intrinsèque pour la tâche, alors le processus créatif pourra commencer.

La deuxième étape consiste à préparer la génération d'idées en récoltant des informations relatives au sujet étudié. Ce sont les compétences liées au domaine concerné qui vont être importantes lors cette étape, elles vont déterminer quel chemin l'individu va prendre lors de la recherche d'information.

C'est lors de la **troisième étape**, la génération d'idées, que l'individu produit des réponses possibles en explorant les différentes opportunités et l'environnement. Deux composantes de la créativité individuelle vont jouer un rôle et plus ces composantes sont fortes, plus le nombre et le caractère nouveau des idées seront importants (Amabile & Pratt, 2016).

D'une part, la motivation intrinsèque va soutenir le processus et être déterminante pour générer des idées : si l'individu est intrinsèquement motivé, cela influencera sa disposition à prendre des risques et à remarquer les moyens les moins évidents qui pourraient amener une solution.

D'autre part, les compétences liées à la créativité vont influencer la manière dont les idées seront trouvées et déterminer « la flexibilité avec laquelle les voies cognitives sont explorées,

l'attention donnée à certains aspects de la tâche et jusqu'à quel point une voie particulière sera suivie dans la recherche de la solution » (Amabile, 1988, p.140).

La quatrième étape comprend l'évaluation, la sélection et la validation des idées selon différents critères. Les compétences liées au domaine concerné permettront de déterminer des critères pour évaluer les différentes idées produites. L'idée finale devra être « appropriée, utile, correcte, ou valable » (Amabile, 1988, p.140).

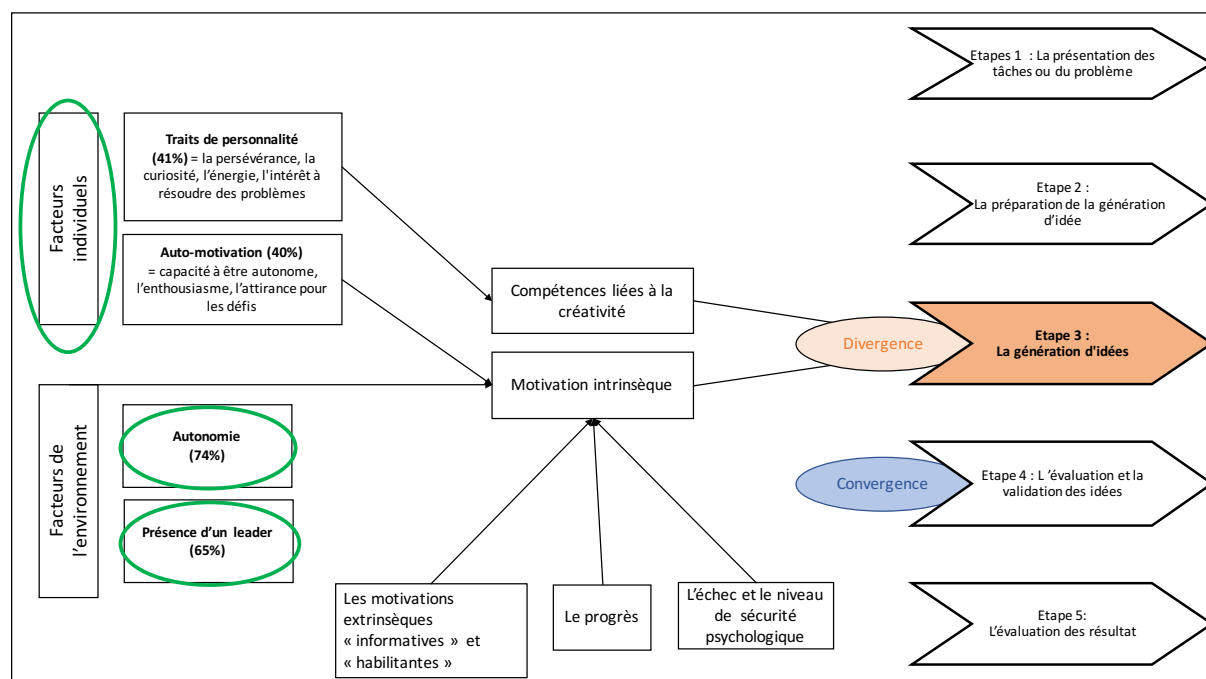
Enfin, **la cinquième étape** consiste à évaluer les résultats de la quatrième étape. Si l'objectif de départ est atteint, alors le processus est terminé.

Nous pouvons ici faire le lien avec les phases de la pensée créative abordée précédemment. Lorsque nous comparons ces étapes à la divergence et à la convergence, on peut penser que l'étape de la génération d'idées est davantage associée à la divergence et que l'étape de la sélection des idées correspond à la convergence.

4 Ce qu'il est important de retenir

Ce premier chapitre de la partie théorique nous a permis d'identifier les différentes phases et étapes de la créativité, mais également les composantes et les facteurs liés à l'environnement et à l'individu qui les performances créatives. Le schéma ci-dessous (Illustration 3) met en évidence les éléments du *Modèle Componentiel* d'Amabile pertinents pour mener notre étude.

Illustration 3 Mise en évidence des éléments du Modèle Componentiel d'Amabile (1988) pertinent pour notre étude



La phase du processus créatif que nous étudions dans ce mémoire est celle de la génération d'idées, que nous associons également à la divergence. Nous avons vu que celle-ci est influencée par deux composantes (les compétences liées à la créativité et la motivation intrinsèque), elles-mêmes influencées par différents éléments comme le progrès, les motivations extrinsèques « informatives » et « habilitantes » et le niveau de sécurité psychologique au sein de l'entreprise.

Il apparaît également que les facteurs individuels et contextuels influencent les composantes. Parmi eux, nous retenons les éléments les plus favorables à la créativité : deux facteurs liés à l'individu (les traits de personnalité et l'auto-motivation) et deux facteurs liés à l'environnement (l'autonomie et la présence d'un leader enthousiaste).

Ces derniers facteurs seront les variables clés de notre analyse et représentent le fil rouge de la suite de ce chapitre. La section 2 définit plus spécifiquement ce qu'est l'autonomie dans le cadre de notre étude et la section 3 mobilise la théorie des focus régulateurs pour examiner les caractéristiques de l'individu et de son leader.

Section 2 : L'autonomie

L'autonomie a été identifiée lors de la partie précédente comme le facteur de l'environnement ayant le plus d'influence sur la créativité de l'employé. Dans cette deuxième section, nous allons définir le concept d'autonomie selon la littérature existante et proposer notre propre définition de ce concept.

1 Définition de l'autonomie

1.1 Autonomie comme une capacité (être autonome)

Le mot autonomie vient du mot grec « Autonomos » qui signifie littéralement « qui se régit par ses propres lois » (Warchol, 2012, p.87). Chatzis souligne qu'« au-delà du fait de se donner ses propres lois, la notion d'autonomie comporte aussi une idée d'efficacité dans son action (Chatzis, et al., 1999) (p.32), de maîtrise d'un domaine particulier ». Selon lui, « est dit autonome, celui qui est capable de faire son travail seul, sans aide particulière » (cité dans Alexandre-Bailly, 2001, p.74). L'autonomie renvoie donc à une notion de capacité ou d'efficacité individuelle. Le Larousse va dans le même sens et définit l'autonomie comme la « capacité de quelqu'un à être autonome, à ne pas être dépendant d'autrui ; caractère de quelque chose qui fonctionne ou évolue indépendamment d'autre chose » (Larousse, s.d.). Liu, Chen et Yao (2011) parlent eux de la capacité d'un individu à prendre des initiatives, à être à la recherche de défis intéressants et d'assumer la responsabilité de ses actes.

Ces premières définitions de l'autonomie renvoient à ce qu'Amabile définit comme l'auto-motivation, le deuxième facteur individuel ayant le plus d'influence sur la créativité.

1.2 Autonomie comme une caractéristique de la tâche définie par l'organisation (avoir de l'autonomie)

De nombreux auteurs s'accordent sur le fait que la notion d'autonomie fait également référence à un facteur organisationnel. Selon Liu et al. (2001), l'entreprise joue un rôle dans l'autonomie dont dispose l'employé en lui accordant des opportunités de choix. Selon Alexandre-Bailly (2001), « l'autonomie des individus dans l'entreprise consiste en leur intervention dans la définition (qu'elle soit officielle ou non) de deux types de règles : celles qui concernent les procédures de travail, et celles qui concernent la gestion des personnes, des équipes voire de l'entreprise dans son ensemble. Elle est toujours relative, fluctuante et atteint des niveaux différents selon les personnes et les activités. Elle peut être reconnue officiellement et valorisée, ou simplement tolérée, voire combattue » (p.41).

L'autonomie peut être relative à différents aspects : la liberté de déplacement (se déplacer au sein de l'entreprise de manière autonome), la liberté de pouvoir s'exprimer, la liberté de choisir ses horaires ou de changer de poste, l'absence de surveillance permanente du supérieur hiérarchique, l'absence de supervision relative à la marge de manœuvre concernant les moyens utilisés pour atteindre l'objectif (autonomie procédurale), les procédures à suivre, les délais, la possibilité de réagir à un imprévu sans accord préalable, l'auto-organisation des objectifs personnels et de carrière (Alexandre-Bailly, 2001). Etant donné le sens large et complexe de l'autonomie au sein d'une entreprise, il est important de délimiter notre cadre d'interprétation et de proposer notre définition de l'autonomie.

2 Notre définition de l'autonomie

Dans ce mémoire, nous étudions la notion d'*autonomie déléguée* qui est « accordée par les supérieurs hiérarchiques, valorisée, voire exigée, dans une visée de performance » (Srivasta et Salipante, 1976, cité dans Alexandre-Bailly, 2001, p.37). Cette notion semble également renvoyer à ce qu'Amabile définit comme l'auto-motivation, le facteur de l'environnement exerçant le plus d'influence sur la créativité et qui est définie comme la possibilité du subordonné d'avoir une autonomie sur les tâches qu'il accomplit et la manière de les accomplir (Amabile, 1988).

L'autonomie au niveau organisationnel peut porter sur différents aspects du travail : les moyens utilisés pour effectuer une tâche, les tâches à réaliser, les décisions à prendre et l'organisation de l'environnement de travail (Voydanoff, 2004).

Comme Alexandre-Bailly (2001), nous considérons que l'autonomie n'est pas opposée aux notions de contrainte et de contrôle qui peuvent être de différentes natures, avoir lieu à différentes fréquences et avoir différentes conséquences. L'autonomie peut donc impliquer la supervision d'un supérieur.

Le style de supervision est une caractéristique organisationnelle souvent considérée comme déterminante dans la créativité de l'employé. Oldham & Cumming (1996) distinguent deux styles de supervision qui, selon nous, induisent différents niveaux d'autonomie. D'une part, le style de supervision de soutien (*supportive supervision*) qu'on pense être lié à un niveau d'autonomie plus élevé. On le trouve lorsque le supérieur hiérarchique montre, par exemple, de l'intérêt pour l'employé, l'encourage à s'exprimer et donne des feedbacks principalement informatifs. D'autre part, le style de supervision de contrôle ou restrictif (*controlling or limiting supervision*), qu'on pense être lié à une faible autonomie, a lieu lorsque le supérieur

hiérarchique contrôle étroitement le comportement de l'employé, qu'il prend des décisions sans son implication ou lorsqu'il force ses subordonnés à agir d'une certaine manière.

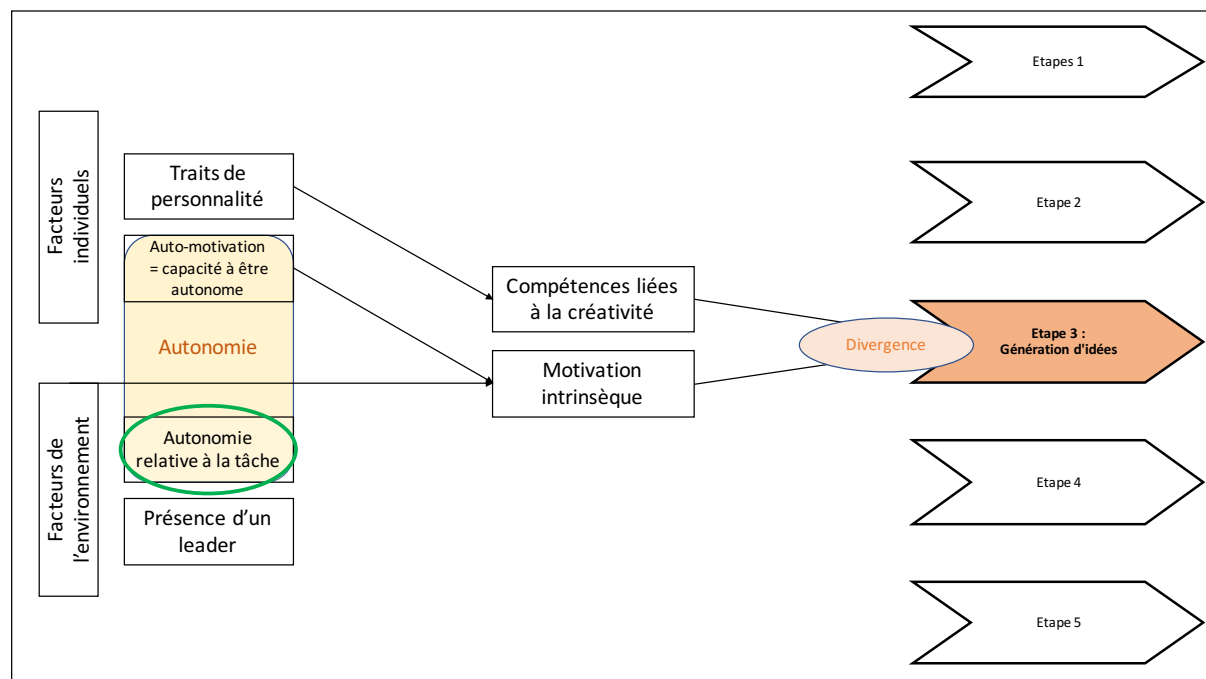
3 Ce qu'il est important de retenir

Sur base des définitions présentées et de l'exploration des concepts théoriques liés à l'autonomie, nous proposons les deux définitions de l'autonomie suivantes :

Au niveau individuel, « l'autonomie renvoie à la capacité d'un individu à ne pas être dépendant d'autrui, à être autonome ». **Au niveau organisationnel**, « l'autonomie de l'employé porte sur différents aspects du travail de l'individu (la finalité, les moyens, la latitude décisionnelle et l'organisation de l'environnement de travail) et est déléguée par un supérieur hiérarchique ».

Le schéma récapitulatif ci-dessous (Illustration 4) montre le lien que nous pouvons établir entre nos définitions de l'autonomie et le modèle componentiel d'Amabile qui distingue également deux types d'autonomie : une au niveau individuel et l'autre au niveau de l'environnement. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous focaliserons sur le niveau organisationnel et donc sur l'autonomie relative à la tâche.

Illustration 4 Mise en évidence des définitions de l'autonomie par rapport aux éléments du Modèle Componentiel d'Amabile (1988) pertinent pour notre étude



Section 3 : La théorie des focus régulateurs

Les caractéristiques de l'individu et de son leader sont examinées grâce à la *Théorie des focus régulateurs* (TFR, Regulatory Focus Theory [RFT]) qui nous aide à comprendre comment l'orientation régulatrice de chaque individu et le contexte dans lequel il se trouve influencent les buts qu'il se donne, ses motivations et son comportement.

La Théorie des focus régulateurs est une théorie de la motivation basée sur le principe d'autorégulation (self-regulation) (Higgins, 1997). Mischel, Cantor & Feldman (1996) définissent l'autorégulation comme « un processus par lequel l'individu formule des objectifs pour atteindre un but personnel, un plan, un standard et applique des stratégies pour atteindre ces objectifs » (cité dans Van Stekelenburg, 2006, p.27).

La TFR de Higgins (1997) est basée sur la **Théorie des Ecarts du Soi** (Self-discrepancy theory, Higgins, 1987), élaborée par le même auteur. Cette théorie postule trois domaines du Soi : le Soi réel (ce qu'on pense être réellement), le Soi idéal (ce qu'on voudrait idéalement être) et le Soi imposé (ce qu'on devrait être de façon normative selon autrui ou un contexte de référence) (cité dans Angel & Hermans, 2018). Le Soi idéal et le Soi imposé constituent pour l'individu un « guide de Soi », une image à atteindre (Higgins, 1987 cité par Faur, 2016). La théorie avance que l'individu compare en permanence son Soi réel à son Soi idéal et à son Soi imposé et cherche à diminuer les écarts perçus en adaptant ses comportements.

La théorie des focus régulateurs s'intéresse aux différentes manières d'utiliser ces Sois (Faur, 2016). La recherche de la diminution de l'écart entre le Soi réel et le Soi normatif est associée à un système d'autorégulation dit *préventif* et la recherche de la diminution de l'écart entre le Soi réel et le Soi idéal est associée à un système d'autorégulation dit *promotionnel* (Angel & Hermans, 2018).

1 Le focus régulateur de promotion ou le focus promotionnel

L'individu ayant un focus promotionnel est préoccupé par le besoin de s'épanouir (Higgins, 1997), de se développer, de s'accomplir et d'avancer de manière continue (Higgins 2000b).

L'individu se concentre sur son Soi idéal et évalue généralement la situation en termes de gains ou de non-gains (Higgins, 1997). Il cherche à faire les choses parce qu'il le veut (non parce qu'il le doit) (Van Dijk & Kluger, 2004) et cherche à réaliser ses idéaux, ses souhaits et ses aspirations (Higgins 2000b).

La poursuite d'un objectif est motivée par les gains et le progrès (Crowe & Higgins, 1997). Pour atteindre son objectif, l'individu préférera une stratégie enthousiaste (Scholer & Higgins, 2013) et aura tendance à prendre des décisions basées de son intuition (Florack, Keller et Palcu, 2013).

L'individu axé sur la promotion adopte plus facilement un style de traitement de l'information global et holistique (Förster et Higgins, 2005). Il sera par conséquent, plus performant dans les raisonnements holistiques (Friedman & Förster 2001).

Orienté par son enthousiasme, l'individu s'assure d'agir quand il faut (Faur 2016), et prendra plus facilement le risque de dire « oui » afin d'éviter l'erreur d'omission comme celle de manquer une occasion (Higgins et al., 2001). Il ressort également qu'il envisage généralement de nombreuses alternatives (Liberman, Molden, Idson & Higgins, 2001). Selon Brockner, Higgins et Low (2004), cela suggère que la phase de génération d'idées (que l'on peut associer à la phase de divergence vue précédemment) serait mieux assurée par un individu axé sur la promotion.

Ouvert aux changements, il définit le succès en termes de progrès et de gains (Scholer & Higgins, 2013). L'individu est sensible au passage d'une situation de statu quo (0) à une situation plus positive (+1), qu'il définit comme un succès. Lorsque l'individu reste dans une situation de statu quo (0) et ne progresse pas vers (+1), c'est un échec pour lui ; ce qui le motive à prendre des risques. L'individu est susceptible de ne jamais être satisfait de sa situation et s'imposer souvent de nouveaux objectifs, généralement plus difficiles.

2 Le focus régulateur de prévention ou le focus préventif

L'individu ayant un focus préventif est préoccupé par le besoin de veiller à sa sécurité et de se protéger. (Higgins, 1997). Il se concentre sur son Soi imposé et évalue généralement la situation en termes de pertes ou de non-pertes (Higgins, 1997). L'individu cherche à « faire ce qu'il doit » (Faur 2016) et accomplir les obligations, devoirs et responsabilités (Higgins 2000b).

La poursuite d'un l'objectif est motivée par la sécurité et la non-perte (Crowe & Higgins, 1997). Pour atteindre son but, l'individu préférera une stratégie vigilante (Scholer & Higgins, 2013) et aura tendance à prendre une décision sur base d'une analyse plus détaillée de la situation (Friedman et Förster, 2005).

Orienté par sa vigilance, l'individu veut éviter d'agir à tort (Faur 2016). Par conséquent, il donne priorité à la précision (Förster, Higgins & Bianco, 2003) et il examine généralement soigneusement les alternatives envisagées (Lieberman et al., 2001). Il a une tendance conservatrice à dire « non » afin d'éviter les erreurs de commission (Higgins et al., 2001).

L'individu adopte plus souvent un style de traitement de l'information local et analytique (Förster et Higgins, 2005). Par conséquent, il sera plus performant dans les raisonnements analytiques (Keller & Bless, 2006). Selon Brockner et al. (2004), un individu axé sur la prévention serait plus performant dans la phase de sélection d'idées (qu'on peut associer à la convergence) grâce à sa vigilance, son assiduité et sa préoccupation pour l'évitement des pertes.

Attiré par la stabilité, il définit le succès en termes de sécurité et de maintien du statu quo (Scholer & Higgins, 2013). L'individu est sensible au passage d'une situation de statu quo (0) à une situation plus négative (-1), qui est définie comme un échec. Dans cette situation, il sera motivé à prendre des risques s'il n'y a pas de solutions conservatrices disponibles pour retrouver une situation de sécurité (0). Finalement, l'individu a tendance à rester dans sa situation de statu quo plutôt que d'oser s'aventurer vers de nouveaux horizons.

3 Le focus régulateur chronique et situationnel

Selon Higgins, les individus ont un focus régulateur différent en raison de leurs relations avec les personnes qui les ont éduqués. Si l'enfant a été éduqué en recevant des récompenses, il sera tourné vers un système de régulation de soi chronique axé sur la promotion. A contrario, si la gardienne le menace de punition, alors l'enfant sera davantage tourné vers un système de régulation de soi chronique axé sur la prévention (Higgins & Silberman, 1998).

Plus l'individu utilise ces focus avec succès, plus ceux-ci se renforcent (Higgins, 2001, cité dans Angel & Hermans, 2018) et plus ils influencent la manière habituelle et automatique utilisée par l'individu pour tenter d'atteindre ses objectifs.

Bien que les focus régulateurs soient tout d'abord définis comme des systèmes chroniques, il apparaît que les deux systèmes de régulation du soi sont présents chez un même individu. Par conséquent, les facteurs situationnels devraient pouvoir induire temporairement un focus ou un autre.

De nombreuses recherches ont montré que l'exposition d'un individu à des stimuli peut influencer le focus régulateur de l'individu (Johnson et al., 2017). Une orientation régulatrice

peut être amorcée de différentes manières et à différents niveaux : par des tâches d'amorçage (Higgins et al., 2001 ; Liberman et al., 2001), par des consignes cadrant un but ou une stratégie (Shah & Higgins, 1997) ou encore par l'ancrage d'une stratégie (Spiegel, Grant-Pillow & Higgins, 2004).

Lorsque l'amorçage est axé sur des aspects tels que la maximisation des gains ou par la préoccupation pour l'atteinte de l'idéal (Förster, Higgins & Idson, 1998), il est possible d'activer ou de conditionner un focus promotionnel. Dans le même sens, un focus préventif peut être induit par des aspects tels que la minimisation des pertes ou la préoccupation pour la sécurité et les responsabilités.

Dans le cadre des organisations, la TFR nous aide à comprendre « comment une situation induisant un objectif particulier peut produire des comportements différents de ce que les dispositions chroniques auraient à priori suggéré » (Chernev, 2004 ; Scholer, Zou, Fujita, Stroessner & Higgins, 2010, cité dans Angel & Hermans, 2018, p.7).

Différentes études montrent qu'un focus régulateur alternatif au focus chronique peut être induit par des indices situationnels liés à l'environnement de travail. Par exemple, une organisation organique, dynamique et orientée vers le changement élicite chez le leader un focus régulateur promotionnel. A contrario, un contexte organisationnel stable, mécanique et bureaucratique élicite un focus régulateur préventif (Kark & Van Dijk, 2007).

Dans ce présent travail, nous nous intéresserons davantage au contexte organisationnel de l'individu et plus particulièrement à la présence d'un leader. Mais aussi à l'autonomie dont dispose l'employé dans ses tâches en tant que focus régulateur situationnel pour l'employé et de son influence sur la créativité.

4 Organisation hiérarchique des principes d'autorégulations

Suivant la *Théorie des Focus Régulateurs* (1997), Scholer et Higgins (2008) proposent une organisation hiérarchique des principes d'autorégulation. Les auteurs conceptualisent les focus régulateurs et les motivations d'approche et d'évitement à trois niveaux de préoccupation ; le *niveau système* pour les préoccupations liées au but, le *niveau stratégique* pour les préoccupations liées à la stratégie et le *niveau tactique* pour les préoccupations liées aux expressions comportementales.

Cette organisation hiérarchique classifie les objectifs du plus abstrait au plus concret (Scholer et Higgins, 2013). Le niveau supérieur (niveau système) capture les objectifs plus abstraits et

s'intéresse à la finalité : « Pourquoi est-ce que l'objectif est poursuivi ? ». Le niveau inférieur (niveau stratégique et tactique) capture les moyens concrets : « Comment est-ce que l'objectif est poursuivi ? ».

Au **niveau système**, le focus chronique de l'individu va déterminer la nature de ce qui est valorisé par celui-ci : un focus promotionnel a des objectifs en termes d'accomplissement ou d'aspiration, alors que le focus préventif a des objectifs liés à ses obligations (cité par Angel, 2012).

Poursuivant des objectifs de nature différente, un individu ayant un focus chronique promotionnel dominant aura des préoccupations différentes que celui ayant un focus préventif dominant et, par conséquent, ils traduiront leur but en termes d'état final (désiré ou non désiré) d'une manière différente.

Pour un focus promotionnel, ce qui est désirable est l'accomplissement (Scholer & Higgins, 2008), le progrès et la présence de gains. Ce qui n'est pas désirable est le statu quo (le non-gain) et l'inachèvement (Angel & Hermans, 2018). Pour un focus préventif, la sécurité représente ce qui est désirable ; la perte et le danger, ce qui n'est pas désirable. Quel que soit leur focus régulateur, les individus vont soit approcher un état final désiré ou bien éviter un état final non désiré. Les focus régulateurs sont donc des construits orthogonaux aux modèles d'approche-évitement (Scholer & Higgins, 2008).

Ensuite, pour atteindre l'état final désiré ou éviter l'état final non désiré (au niveau système), l'individu met en place des moyens (généraux) au **niveau stratégique** (Scholer & Higgins, 2013). Deux types de stratégies peuvent être mises en place :

D'une part, la stratégie d'approche enthousiaste qui consiste à faire tout ce qui est possible pour tirer profit des opportunités permettant d'approcher le but (Angel & Hermans, 2018). Selon Scholer & Higgins, cette stratégie est préférée par un individu ayant un focus promotionnel (niveau système) axé sur l'avancement et l'accomplissement (Scholer & Higgins, 2013).

D'autre part, la stratégie d'approche vigilante vise la sécurité en évitant les erreurs menaçant le but (Angel & Hermans, 2018). Selon Scholer et Higgins, cette stratégie est préférée par un individu ayant un focus préventif axé sur la sécurité, les responsabilités et le besoin de se protéger des erreurs possibles (Scholer & Higgins, 2008).

Enfin, *le niveau tactique* est le plus concret et est défini comme la mise en œuvre des stratégies (Scholer & Higgins, 2013). En d'autres mots, ce sont les moyens spécifiques que l'individu adopte pour éviter un état final non désiré ou approcher un état final désiré dans un contexte particulier (Scholer & Higgins, 2008).

On distingue les tactiques risquées, caractérisées par des comportements risqués maximisant les chances de gains (Angel & Hermans, 2018), des tactiques conservatrices caractérisées par des comportements vigilants (Scholer & Higgins, 2013), minimisant les pertes possibles (Angel & Hermans, 2018).

Une tactique peut servir différentes stratégies et une stratégie peut être servie par différentes tactiques. Les tactiques d'approche et d'évitement sont donc orthogonales aux focus régulateurs (Scholer & Higgins, 2013).

Les différents niveaux présentés ci-avant sont indépendants. Premièrement, cela implique que l'approche ou l'évitement à un niveau est indépendant de l'approche et l'évitement à un autre niveau (Scholer & Higgins, 2008).

Deuxièmement, Scholer et Higgins (2008) présentent différentes théories qui montrent que le niveau système et le niveau stratégique sont indépendants ; par exemple, la *théorie de l'adéquation régulatrice* montre que les personnes sont plus motivées quand elles poursuivent des objectifs avec une stratégie d'approche enthousiaste ou stratégie d'évitement vigilantes qui correspond à leur orientation du système de régulation. Un tel effet ne pourrait pas être observé si les niveaux n'étaient pas indépendants.

Enfin, le niveau stratégique est indépendant du niveau tactique : une tactique peut servir différentes stratégies et différentes tactiques peuvent servir une stratégie (Scholer & Higgins 2013). Par exemple, une stratégie vigilante peut être servie par des comportements vigilants, mais également par des comportements plus risqués en situation de perte, afin d'assurer un retour à une situation de sécurité.

Adéquation régulatrice (Regulatory fit, Higgins, 2000a)

Lorsqu'il y a une congruence interne entre les différents niveaux de la hiérarchie, on dit qu'il y a une *adéquation régulatrice* (dynamiques verticales). En d'autres mots, une adéquation régulatrice est identifiée lorsque les moyens (au niveau stratégique et tactique), utilisés pour atteindre un but, correspondent au focus régulateur au niveau système (Higgins, 2000a).

Tableau 4 *Adéquations verticales*

	Niveau système	Niveau stratégique	Niveau tactique
Adéquation verticale	Focus promotionnel	Stratégie enthousiaste (promotionnelle)	Tactique risquée
	Focus préventif	Stratégie vigilante (préventive)	Tactique conservatrice

Adapté de Crowe & Higgins, 1997, cités par Angel & Hermans, 2018

On parle également d'adéquation régulatrice lorsqu'il y a une congruence externe entre un niveau de la hiérarchie et l'environnement (dynamique verticale).

Tableau 5 *Adéquations horizontales*

	Niveau système	Niveau stratégique	Niveau tactique
Adéquation horizontale (Promotionnel)	Focus promotionnel	Stratégie enthousiaste (promotionnelle)	Tactique risquée
	Environnement promotionnel Ex : présence d'un leader promotionnel, consignes promotionnelles ou rôle dans un contexte promotionnel.		
Adéquation horizontale (Préventive)	Focus préventif	Stratégie vigilante (préventive)	Tactique conservatrice
	Environnement préventif Ex : présence d'un leader préventif, consignes préventives ou contexte promotionnel.		

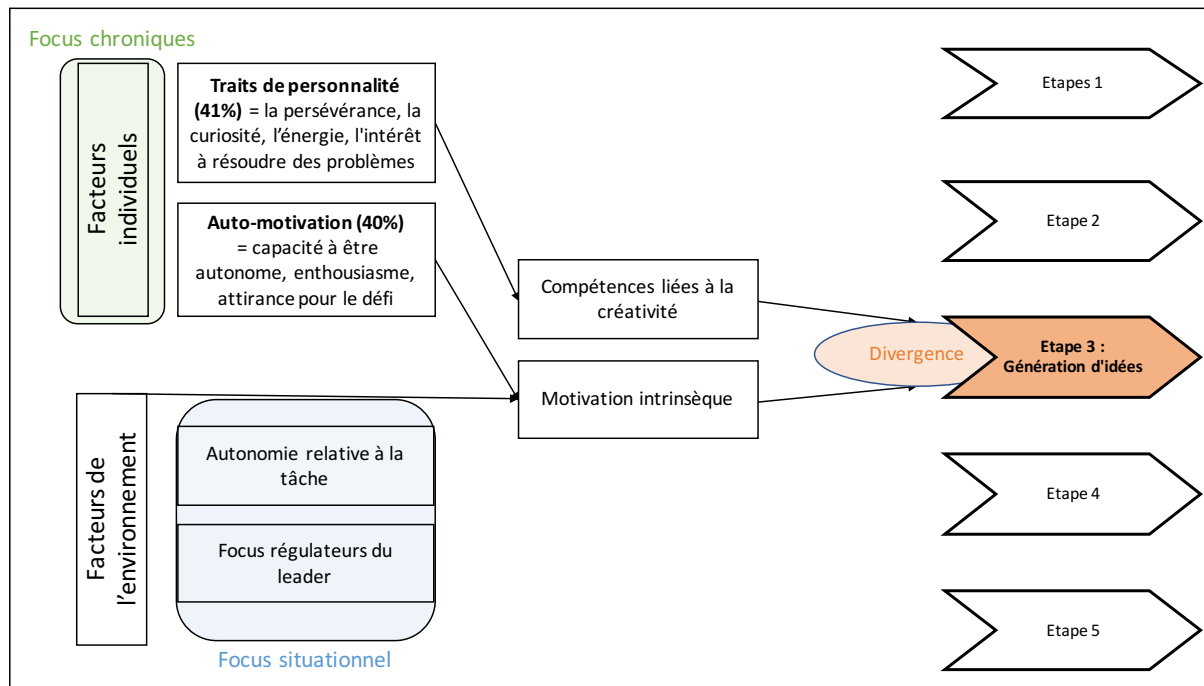
Adapté de Crowe & Higgins, 1997, cités par Angel & Hermans, 2018

Lorsqu'il y a une adéquation régulatrice, les individus se sentent mieux avec ce qu'ils font (Higgins, 2000a). Par conséquent, ceux-ci expérimentent une augmentation de leur bien-être, de leur motivation et de la force de leur engagement dans l'atteinte du but (Higgins, 2005), ce qui influence leur performance (Scholer & Higgins, 2013).

Dans le cadre de ce mémoire, nous étudierons les dynamiques horizontales au niveau système : plus précisément, la dynamique entre le focus chronique et le leader. D'une part, nous étudierons l'influence du focus régulateur du leader. Mais aussi le rôle du leader et plus précisément, s'il permet à l'individu d'être autonome ou si au contraire, il exerce un rôle important dans la définition et la réalisation des tâches.

5 Ce qu'il est important de retenir

Illustration 5 Mise en évidence de notre conceptualisation des concepts relatifs à la Théorie des Focus Régulateurs par rapport aux éléments du Modèle Componentiel d'Amabile (1988) pertinents pour notre étude



Le schéma ci-dessus (illustration 5) met en évidence notre conceptualisation des concepts relatifs à la Théorie des Focus Régulateurs par rapport aux éléments du Modèle Componentiel d'Amabile (1988) pertinents pour notre étude.

Nous avons vu que les focus régulateurs sont des systèmes chroniques acquis dès l'enfance de l'individu par son éducation et sa socialisation. Dans le cadre de ce mémoire, nous identifions les focus régulateurs chroniques comme des caractéristiques de l'individu.

Nous avons également établi que le contexte peut créer des états de régulations motivationnelles particuliers, indépendamment du focus régulateur chronique habituel. Par conséquent, les facteurs situationnels ont la faculté d'induire un focus ou un autre. Sur base des résultats d'Amabile (1988), nous avons identifié les deux facteurs liés à l'environnement ayant le plus d'influence sur la créativité : l'autonomie et les caractéristiques du leader. Nous conceptualisons ces facteurs comme les caractéristiques de la tâche de l'individu et les caractéristiques de l'environnement de travail de l'individu respectivement et comme des focus situationnels pour l'individu.

Chapitre 2 : Formulation des hypothèses

Lors du premier chapitre de ce mémoire, nous avons posé le cadre théorique de la créativité, de l'autonomie et des focus régulateurs. Nous allons maintenant formuler l'objectif de notre recherche avant d'explorer la littérature qui nous permettra de formuler nos hypothèses.

Nous voulons répondre à la question de recherche suivante :

Quelles sont les contributions individuelles et communes des caractéristiques de l'individu, des caractéristiques de sa tâche et de son environnement de travail sur la créativité de celui-ci ?

Notre objectif est donc d'examiner les différences individuelles et les variables liées au contexte à travers le processus créatif et, plus particulièrement, l'étape de la génération d'idées. Les facteurs ont été délimités aux caractéristiques de l'individu, aux caractéristiques de la tâche de l'individu (l'autonomie) et aux caractéristiques de l'environnement de travail de l'individu (le focus régulateur du leader).

Section 1 : Exploration des recherches existantes

Dans cette section, nous allons présenter les recherches relatives aux focus régulateurs et à l'autonomie en lien avec la créativité qui nous permettront de formuler nos hypothèses.

Cette section est divisée en deux parties : la première partie étudie les effets principaux des focus chroniques et situationnels. Lors de la partie théorique, nous avons conceptualisé les focus régulateurs chroniques comme caractéristiques de l'individu influençant la créativité. Le premier objectif de cette étude est de mieux comprendre l'effet des focus régulateurs chroniques sur la créativité.

Ensuite, les focus régulateurs du leader et l'autonomie relative à la tâche ont été identifiés comme des caractéristiques de l'environnement influençant la créativité. Le deuxième objectif est donc de comprendre la créativité dans un processus entre les focus chroniques de l'individu et ses facteurs de l'environnement. Nous étudierons donc les effets principaux des focus régulateurs chroniques et des focus situationnels sur la créativité. La deuxième partie s'intéresse aux contributions communes des caractéristiques de l'environnement de travail sur les focus régulateurs chroniques.

1 Les effets principaux des focus chroniques et situationnels

1.1 L'influence du focus régulateur chronique sur la créativité

Selon Wu et al. (2008), une philosophie axée sur la promotion telle que - *il vaut mieux demander pardon que la permission* - a plus de chance de stimuler la créativité que celle axée sur la prévention comme - *mieux vaut prévenir que guérir*. En d'autres termes, la créativité est plus probable dans un état d'enthousiasme lié à la stratégie de focus promotionnel que dans l'état de vigilance lié à la stratégie de focus préventif (Wu et al, 2008).

Lorsque nous avons abordé la composante des compétences liées à la créativité identifiée par Amabile (1988), il a été établi que l'individu doit être capable d'adopter un autre point de vue. Ce qui implique de savoir explorer de nouvelles voies cognitives, de ne pas rester attaché aux anciennes stratégies de résolution de problème et de garder une certaine ouverture d'esprit. Cette composante est influencée par différents facteurs individuels qui influencent positivement la créativité, comme l'orientation au risque (34 %) et les traits de personnalités variés (41 %) comme la curiosité et l'énergie influençant positivement la créativité des individus. De plus, selon Amabile, un style cognitif exploratoire et flexible est nécessaire au développement de la créativité (1996). La flexibilité encourage la prise de risque et amène l'individu à aller au-delà des moyens traditionnels pour chercher une solution et, par conséquent, à développer des idées nouvelles et utiles (Wu et al., 2008).

Ces caractéristiques peuvent être davantage assimilées à un individu dans un état d'esprit axé sur la promotion, qui aborde l'ouverture aux changements, la prise de risques et l'enthousiasme que dans un état d'esprit lié à la prévention, qui est axé sur des préoccupations telles que la conformité, la vigilance et la stabilité.

Par ailleurs, Amabile a également identifié que la motivation intrinsèque influence positivement la créativité et que cette composante est influencée par l'auto-motivation. Nous avons précédemment soupçonné un lien entre l'auto-motivation et le focus promotionnel, tous les deux caractérisés par l'enthousiasme, la motivation à relever des défis, le fait d'avoir le sens de travailler sur quelque chose d'important et avoir une croyance ou un engagement envers la tâche.

Un individu axé sur la promotion aura tendance à générer beaucoup d'idées, à se fier à son intuition, n'aura pas peur de se tromper et de faire des erreurs et serait donc davantage associé à la phase de divergence. A contrario, le focus préventif serait davantage associé à la

phase de convergence, c'est-à-dire dans la sélection d'idées, l'évaluation des solutions générées par avant, dans l'analyse diligente du processus.

Le cadre théorique relatif à la créativité suggère donc une relation entre le focus chronique de l'individu et la créativité (au sens de la divergence) ; une relation positive entre le focus promotionnel et la créativité.

Wu et al. (2008) ont testé cette relation, mais n'ont observé aucun effet significatif des focus régulateurs chroniques sur la créativité. Toutefois, d'autres études soutiennent cette première relation entre la créativité et le focus promotionnel.

D'une part, Crowe et Higgins (1997) ont montré que les individus placés dans des conditions axées sur la prévention se montrent plus conservateurs que ceux placés dans des conditions axées sur la promotion. De plus, ils ont observé qu'une personne axée sur la promotion a tendance à proposer plus d'alternatives différentes pour atteindre l'objectif et à prendre plus de risques. En accord avec ces résultats, Lam et Chiu (2002) supposent que les individus orientés promotion, de par leur tendance à prendre des risques et à utiliser de nombreux moyens pour atteindre leur objectif, sont plus susceptibles d'être créatifs dans la génération d'idées que les autres.

D'autre part, dans leur étude, Friedman et Förster (2001) ont observé que les participants axés sur la promotion développent une vision plus créative, sont plus disposés à considérer de nouvelles idées et à se montrer plus aventureux (*to think out of the box*) que ceux axés sur la prévention (cité par Johnson, Monsen & MacKenzie, 2017).

Enfin, Lam & Chiu (2002) ont montré que des personnes orientées promotion sont particulièrement motivées à générer plus d'idées dans une tâche créative, mais ils n'ont rien pu conclure au sujet des personnes orientées prévention en ce qui concerne la génération d'idées. Toutefois, leurs résultats suggèrent qu'une personne avec un focus préventif qui perçoit son objectif comme un « devoir » est plus persévérante quand elle rencontre des obstacles qu'une personne promotionnelle. Les auteurs concluent donc que l'accomplissement d'une tâche créative exige l'alternance flexible des focus régulateurs aux différentes étapes du projet créatif.

Ce dernier apport théorique nous permet d'appuyer le lien entre le focus régulateur chronique promotionnel et les différentes phases du processus créatif.

Nous pouvons donc formuler les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Le focus régulateur chronique de l'employé influence son comportement créatif.

H1a : Le focus régulateur chronique promotionnel de l'employé a un effet positif sur sa créativité.

H1b : Le focus régulateur chronique préventif de l'employé n'a pas d'effet sur sa créativité

1.2 L'influence de la présence d'un leader sur la créativité

Selon différents auteurs, le leader influence le focus régulateur situationnel de l'employé, par la modélisation des rôles. Shamir et al. (1993) postulent que la modélisation des rôles est l'un des principaux processus par lequel les leaders influencent leurs subordonnés (cité dans Kark & Van Dijk, 2007). La modélisation des rôles implique « un processus par lequel les suiveurs façonnent leurs croyances, leurs sentiments et leur comportement en fonction de ceux du leader » (Kark & Van Dijk, 2007, p.512).

Ayant une position d'autorité et un certain statut aux yeux de l'employé, le leader est perçu comme l'incarnation des valeurs de l'organisation et peut façonner les priorités réglementaires de ses employés (Brockner & Higgins, 2001). Par conséquent, le comportement du leader est susceptible de communiquer la position de l'organisation en ce qui concerne les comportements axés sur la promotion ou la prévention (Brockner et al., 2004).

Selon Brockner et Higgins (2001), pour faire face aux incertitudes qu'il rencontre, l'employé observe les comportements du leader et prend en compte les différents indices sur « les façons appropriées de penser, de sentir et de se comporter (Bandura, 1977 ; Festinger, 1954) » (p.57). Grâce à ces indices, l'employé déduit les attentes du leader en termes de comportement et s'adapte en congruence avec ses observations.

Selon Kark & Van Dijk (2007), plus le leader adopte des comportements qui font valoir le soi idéal et qui élicitent un focus situationnel axé sur la promotion chez l'employé, plus ce dernier sera créatif dans la réalisation des tâches. A contrario, plus le leader adopte des comportements qui font valoir le soi imposé et qui élicitent un focus situationnel axé sur la prévention chez l'employé, moins ce dernier sera créatif dans la réalisation des tâches. Le focus régulateur du leader aurait donc un impact sur la créativité de l'employé.

Wu et al. (2008) ont testé la relation entre les focus régulateurs du leader et la créativité et ont trouvé un effet significatif entre le focus régulateur promotionnel du leader et la créativité de

l'employé. Cependant, les auteurs n'ont pas trouvé d'effet en ce qui concerne le focus régulateur préventif du leader et la créativité.

Les auteurs ont émis l'hypothèse qu'ils n'avaient pas trouvé d'effet dû au fait que les items relatifs au focus préventif du leader étaient des items inversés traitant de la propension du leader à prendre des risques et à désobéir aux dirigeants, et donc de la propension à ne pas adopter des comportements axés sur la promotion (Wu et al., 2008). Il est possible que le focus préventif ne soit donc pas lié, ou très peu, à la variable risque. Par conséquent, ceux-ci suggèrent aux études futures d'utiliser des items relatifs à une attitude conservatrice et de se concentrer davantage sur le besoin de sécurité et sur l'attention accordée aux obligations. Nous testerons donc ces hypothèses en tenant compte de ces suggestions pour déterminer les items mesurant nos variables.

Nous pouvons donc formuler les hypothèses suivantes :

Hypothèse 2 : Le focus régulateur du leader influence la créativité de l'employé.

Hypothèse 2a : Le focus régulateur promotionnel du leader a un effet positif sur la créativité de l'employé.

Hypothèse 2 b : Le focus régulateur préventif du leader a un effet négatif sur la créativité de l'employé.

1.3 L'autonomie

Amabile (1988) a identifié l'autonomie comme étant le facteur lié à l'environnement ayant le plus d'influence sur la créativité. En effet, l'autonomie d'un employé dans ses tâches de travail explique 74 % de la créativité. De plus, elle avance qu'un manque de liberté sur les décisions portant sur les tâches à accomplir, la manière de les accomplir et peu de contrôle sur son propre travail et ses propres idées a une influence négative (48 %) sur la créativité.

Nous avons également vu dans le modèle componentiel d'Amabile (1988) que le contexte dans lequel l'individu effectue une tâche influence sa motivation intrinsèque et sa créativité. Les individus sont plus créatifs quand ils sont intrinsèquement motivés, c'est-à-dire quand ils sont attirés et motivés par le travail en lui-même et qu'ils éprouvent un intérêt personnel à effectuer une tâche. Selon Amabile, lorsque l'individu éprouve une motivation intrinsèque, il aura plus tendance à prendre des risques, à explorer différentes voies cognitives, à jouer avec les idées et à être plus créatif. Par conséquent, nous supposons que les caractéristiques de

l'environnement de travail qui augmentent la motivation intrinsèque vont également influencer positivement la créativité.

La théorie d'auto-détermination (SDT ; *self-determination theory*) a mis en évidence trois conditions socio-contextuelles qui favorisent la motivation intrinsèque. Dans leur étude, Ryan et Deci (2000) ont montré que lorsque le besoin d'autonomie, le besoin de développer ses compétences et le besoin d'être connecté socialement avec d'autres individus sont satisfaits alors la motivation intrinsèque de l'individu augmente (Ryan & Deci, 2000). Amabile (1988) insiste également sur le fait que l'autonomie de l'individu influence sa motivation intrinsèque et donc sa créativité.

Zuckerman et al. (1978) ont montré que lorsque les individus pouvaient choisir quelles tâches ils allaient accomplir et le temps alloué à cette tâche, ils étaient plus intrinsèquement motivés que les individus qui n'avaient pas d'autonomie dans le choix de leur tâche.

Enfin, d'autres études relatives à un concept proche de l'autonomie (les styles de supervision) soutiennent également l'existence d'une relation entre la créativité et l'autonomie.

Comme expliqué précédemment, le style de supervision est une caractéristique organisationnelle, elle est souvent considérée comme déterminante dans la créativité de l'employé (Oldham & Cummings, 1996). On distingue deux styles de supervision : le style de supervision de soutien (*supportive supervision*) et le style de supervision de contrôle ou restrictif (*controlling or limiting supervision*).

Deci et Rayan (1985, 1987) ont suggéré que le style de supervision de soutien, qu'on a associé à une autonomie relativement élevée, augmente la motivation intrinsèque et donc la créativité (cité par Oldham & Cummings, 1996). Ensuite, Oldham et Cummings (1996) ont observé que ce style de supervision de soutien et une supervision non contrôlante sont chacun des facteurs influençant positivement la créativité.

En ce qui concerne le style de supervision de contrôle ou restrictif, qu'on pense être lié à une faible autonomie, il a été suggéré que celui-ci diminuerait la motivation intrinsèque et donc la créativité (Deci et Rayan, 1985, 1987, cité par Oldham & Cummings, 1996).

Sur base des recherches et suggestions de la littérature, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

Hypothèse 3 : L'autonomie influence positivement la créativité.
--

2 Les contributions communes des caractéristiques de l'environnement de travail sur les focus régulateurs chroniques.

L'objectif de cette partie est de comprendre l'influence des focus régulateurs chroniques sur la créativité, mais également de mieux appréhender les performances créatives dans un processus entre le focus chronique de l'individu et son environnement.

Nous avons précédemment évoqué la conclusion présentée par Wu et al. (2008) sur l'absence d'influence du focus chronique promotionnel et préventif sur la créativité (H1a). Nous pensons que celle-ci est peut-être erronée et due à l'absence d'un ou plusieurs modérateurs. En effet, selon Valérie Swaen, ne pas identifier la présence d'un modérateur peut conduire à conclure erronément à l'absence d'influence de la variable X sur la variable Y (2017). Autrement dit, nous suggérons l'existence de variables modérant l'influence du focus chronique sur la créativité. Nous allons donc tester l'influence de deux facteurs de l'environnement identifiés par Amabile (1988) comme variables modératrices.

2.1 L'influence de l'autonomie sur la relation entre les focus régulateurs chroniques et la créativité

Angel & Hermans (2018) suggèrent « que l'influence des focus chroniques des individus dépend de leur niveau d'autonomie ou de latitude décisionnelle vis-à-vis de l'action entrepreneuriale étudiée » (p.25).

Par ailleurs, Oldham et Cummings (1996) ont examiné les contributions communes des traits de personnalité favorables à la créativité et de trois facteurs du contexte organisationnel (la complexité du travail, une supervision de soutien et une supervision non contrôlante) pour expliquer la créativité.

Ils ont observé que dans une tâche difficile, les individus ayant des traits de personnalité favorables à la créativité sont plus créatifs quand les managers adoptent un style de supervision de soutien non contrôlant. Par ailleurs, les auteurs ont également observé que lorsque des personnes ayant des traits de personnalité moins favorables à la créativité sont placées dans ces mêmes conditions (tâche difficile, un style de supervision de soutien et non contrôlant), il y a un effet inverse sur la créativité de l'individu.

Si nous associons le focus régulateur chronique promotionnel comme un trait de personnalité favorable à la créativité et le focus régulateur chronique préventif comme un trait de personnalité défavorable à la créativité, cette dernière étude nous amène à formuler deux suppositions :

D'une part, les caractéristiques de l'individu (le focus régulateur chronique) et les caractéristiques de la tâche (l'autonomie) vont interagir de sorte que les performances créatives vont être plus importantes quand les employés sont plus axés sur la promotion et plus autonomes.

D'autre part, les caractéristiques de l'individu (le focus régulateur chronique) et les caractéristiques de la tâche (l'autonomie) vont interagir de sorte que les performances créatives vont être moins importantes quand les employés sont plus axés sur la prévention et plus autonomes.

Nous allons donc émettre des hypothèses sur base de cette dernière piste de recherche :

Hypothèse 4 : L'interaction entre une forte autonomie et le focus chronique de l'individu a un effet sur la créativité.

- *H4a : L'interaction entre une forte autonomie et un focus chronique promotionnel élevé a pour conséquence des performances créatives plus élevées.*
- *H4b : L'interaction entre une forte autonomie et un focus chronique préventif élevé a pour conséquence des performances créatives plus faibles.*

2.2 L'influence du focus régulateur du leader sur la relation entre les focus régulateurs chroniques de l'individu et la créativité

La littérature suggère que le focus régulateur chronique de l'employé interagit avec le focus régulateur du leader pour influencer les performances de l'employé. Toutefois, différents auteurs semblent obtenir des résultats différents en ce qui concerne la nature de la relation entre le focus régulateur du leader, le focus chronique de l'employé et les performances de l'employé.

Kark et Van Dijk (2007) suggèrent que le focus régulateur chronique de l'employé modère la relation entre le focus régulateur du leader et les performances de l'employé. Ils suggèrent, d'une part, que l'influence du focus régulateur promotionnel sur les performances de l'employé sera plus importante si son focus chronique est promotionnel. Et, d'autre part, que

l'effet du focus régulateur du leader axé sur la prévention sur les performances de l'employé sera plus important si son focus chronique est préventif.

Wu et al. (2008) ont testé les interactions possibles entre les focus régulateurs de l'individu et du leader et n'ont pas trouvé d'effets significatifs. Les auteurs suggèrent que l'employé va expérimenter un état psychologique en congruence avec l'orientation régulatrice de son supérieur le plus direct, indépendamment de son focus chronique, et adopte le focus régulateur du leader (promotion-focus/prévention-focus) afin d'obtenir son approbation (Wu et al., 2008).

Johnson et al. (2017) montrent que les focus régulateurs du leader et de l'employé interagissent pour influencer le comportement de l'employé. Selon eux, la relation entre le focus promotionnel de l'individu et ses intentions entrepreneuriales est modérée positivement par le focus régulateur promotionnel du leader et négativement par le focus régulateur préventif du leader.

Il semble donc pertinent d'éclaircir dans quel contexte le focus « le système chronique d'un leader se substitue ou au contraire interagit avec les focus chroniques de l'individu, pour mener notamment à plus de satisfaction ou de performance » (Angel & Hermans, 2018, p.24).

Ensuite, nous avons vu dans la partie théorique relative à l'organisation hiérarchique des principes d'autorégulation le concept d'adéquation régulatrice. Des auteurs se sont intéressés à l'influence de la congruence et de la non-congruence externe des focus régulateurs de l'individu et de son leader.

Lockwood, Jordan et Kunda ont montré que la motivation de l'individu augmente à mesure que les stratégies encouragées par le modèle correspondent à son objectif régulateur chronique (2002). La congruence entre le focus régulateur situationnel et chronique de l'employé est donc susceptible de résulter dans de plus haut niveau de performance créative (Shah, Higgins & Friedman, 1998).

A contrario, d'autres auteurs comme Friedman, Scherr, Glare et Higgins (2016) pensent qu'un focus situationnel contraire à l'orientation régulatrice d'un individu lui permet d'adopter de nouvelles perspectives, ce qui est souvent favorable à la créativité (Amabile, 1996). Par ailleurs, Bohns et Higgins (2011) et Bohns, Lucas, Molden, Finkel, Coolsen, Kumashiro, Rusbult et Higgins (2013) suggèrent que la complémentarité entre les focus régulateurs

différents de deux partenaires offre une efficience et un bien-être plus importants (cités dans Angel & Hermans, 2018, p.9).

Il semble donc pertinent d'éclaircir l'importance de l'adéquation des focus régulateurs ou au contraire leur complémentarité.

Nous testerons donc l'effet des différentes interactions possibles entre les focus régulateurs de l'individu et du leader sur la créativité afin de mieux comprendre la relation entre les focus régulateurs du leader, les focus régulateurs chroniques de l'individu et la créativité.

Hypothèse 5 : Le focus régulateur du leader influence la relation entre le focus régulateur de l'individu et ses performances créatives.

- *H5a : Plus le focus régulateur promotionnel du leader est important, plus la relation entre le focus chronique de l'individu et la créativité sera positive.*
- *H5b : Plus le focus régulateur préventif du leader est important, plus la relation entre le focus chronique de l'individu et la créativité sera négative.*

3 Modèle final

Dans notre modèle final, nous désirons intégrer l'ensemble des caractéristiques de l'individu, de la tâche et de l'environnement de travail que nous pensons favorables versus défavorables à la créativité, sur base du cadre théorique étudié.

Nous formulons donc les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 6 : Les caractéristiques de l'individu (focus chronique de l'individu) vont interagir avec les caractéristiques de l'environnement de travail (l'autonomie et le focus régulateur du leader) pour influencer la créativité.

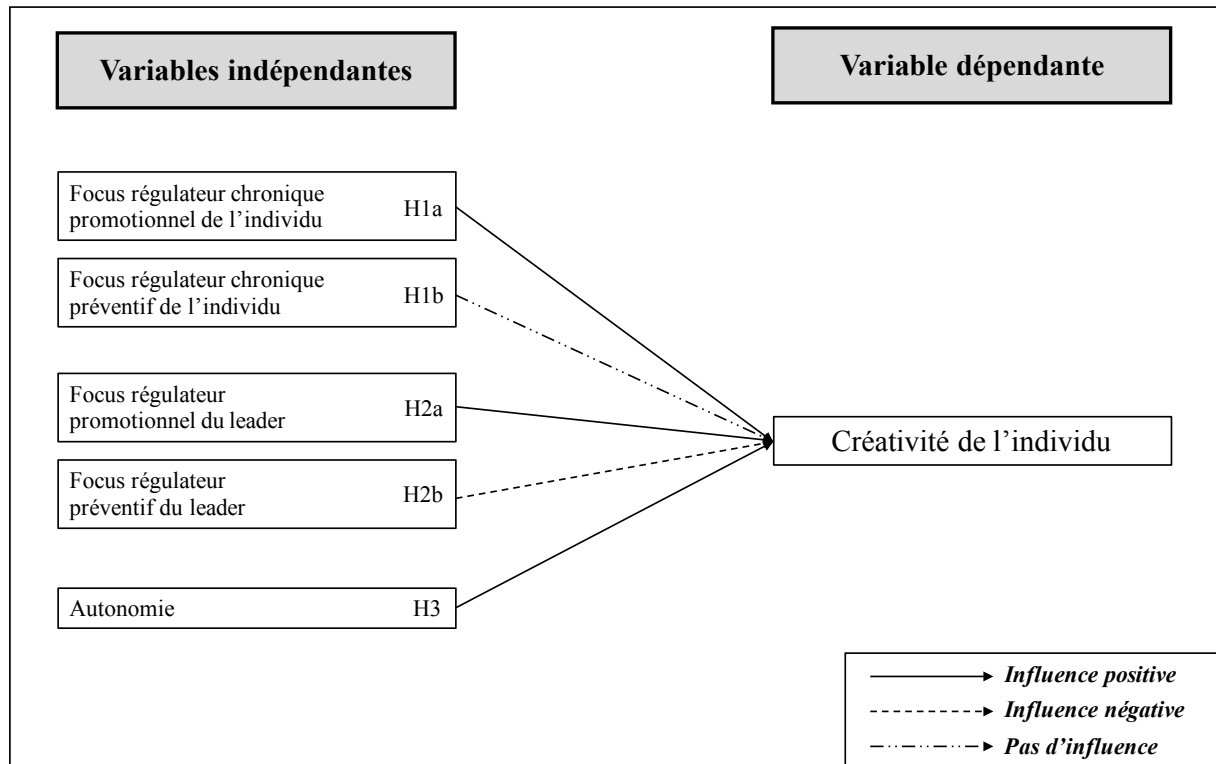
- *H6a : L'interaction entre une forte autonomie, un focus régulateur promotionnel du leader élevé et un focus chronique promotionnel a pour conséquence des performances créatives plus élevées.*
- *H6b : L'interaction entre une forte autonomie, un focus régulateur préventif du leader élevé et un focus chronique préventif élevé a pour conséquence des performances créatives plus faibles.*

Section 2 : Modèle de recherche et liste des hypothèses à vérifier

Lors de la section précédente, nous avons formulé différentes hypothèses à notre question de recherche. Cette deuxième section comprend la liste des hypothèses et des schémas visuels des relations que nous allons étudier ((Illustrations 6 et 7).

1 Hypothèses relatives aux effets principaux

Illustration 6 Les effets principaux des variables indépendantes sur la créativité



Hypothèse 1 : Le focus régulateur chronique de l'employé influence son comportement créatif.

- **H1a** : Le focus régulateur chronique promotionnel de l'employé a un effet positif sur sa créativité.
- **H1b** : Le focus régulateur chronique préventif de l'employé n'a pas d'effet sur sa créativité.

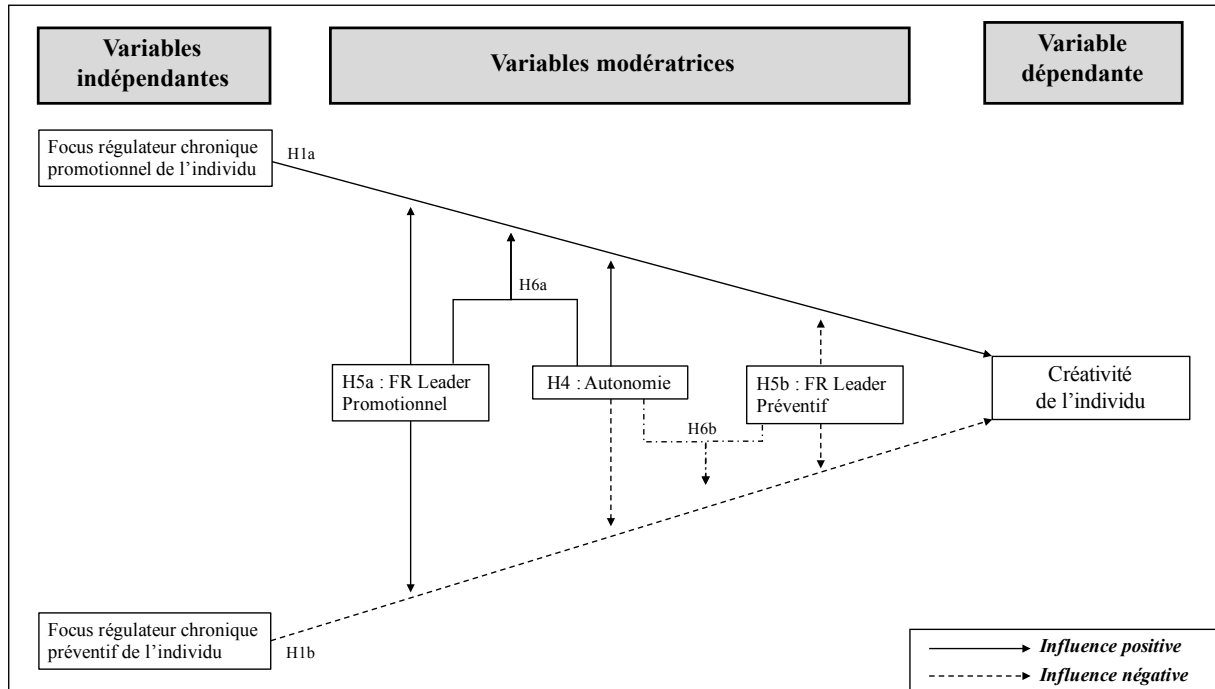
Hypothèse 2 : Le focus régulateur du leader influence la créativité de l'employé.

- **H2a** : Le focus régulateur promotionnel du leader a un effet positif sur la créativité de l'employé.
- **H2b** : Le focus régulateur préventif du leader a un effet négatif sur la créativité de l'employé.

Hypothèse 3 : L'autonomie influence positivement la créativité.

2 Hypothèses de modération

Illustration 7 Effets de modération des caractéristiques de l'environnement de travail de l'individu sur la relation entre les focus régulateurs chroniques de l'individu et la créativité.



Hypothèse 4 : L'interaction entre une forte autonomie et le focus chronique de l'individu a un effet sur la créativité.

- H4a : L'interaction entre une forte autonomie et un focus chronique promotionnel élevé a pour conséquence des performances créatives plus élevées.
- H4b : L'interaction entre une forte autonomie et un focus chronique préventif élevé a pour conséquence des performances créatives plus faibles.

Hypothèse 5 : Le focus régulateur du leader influence la relation entre le focus régulateur de l'individu et ses performances créatives.

- H5a : Plus le focus régulateur promotionnel du leader est important, plus la relation entre le focus chronique de l'individu et la créativité sera positive.
- H5b : Plus le focus régulateur préventif du leader est important, plus la relation entre le focus chronique de l'individu et la créativité sera négative.

Hypothèse 6 : Les caractéristiques de l'individu (focus chronique de l'individu) vont interagir avec les caractéristiques de l'environnement de travail (l'autonomie et le focus régulateur du leader) pour influencer la créativité.

- H6a : L'interaction entre une forte autonomie, un focus régulateur promotionnel du leader élevé et un focus chronique promotionnel a pour conséquence des performances créatives plus élevées.
- H6b : L'interaction entre une forte autonomie, un focus régulateur préventif du leader élevé et un focus chronique préventif élevé a pour conséquence des performances créatives plus faibles.

Partie 2 : Expérimentation

Cette deuxième partie a pour objectif de tester les hypothèses que nous avons formulées dans la première partie de ce mémoire. Nous présenterons la méthodologie suivie avant d'exposer les résultats de notre analyse.

Chapitre 1 : Méthodologie

1 Méthode choisie pour vérifier les hypothèses

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons choisi de récolter des données primaires à l'aide d'une méthode quantitative recommandée pour identifier des relations de cause à effet. Un questionnaire a été réalisé sur base de différentes études existantes et a été administré en ligne pendant une semaine. Après extraction des données, nous avons analysé les résultats à l'aide du logiciel SPSS ; nous avons réalisé des analyses descriptives, des régressions simples, des régressions multiples et des analyses de modération.

2 Présentation du questionnaire

Le questionnaire comprend trois parties :

- **La partie 1** s'adresse à tous les répondants et comprend deux types de questions. D'une part, une série de questions mesurant les deux variables indépendantes : le focus chronique promotionnel de l'individu et le focus chronique préventif de celui-ci et d'autre part, une série de questions mesurant la variable dépendante : la créativité.
- **La partie 2** s'adresse à tous les répondants ayant un supérieur hiérarchique et comprend deux types de questions : des questions mesurant le niveau d'autonomie de l'individu (variable indépendante) et des questions évaluant les focus régulateurs du leader perçus par l'employé (promotionnel - préventif : variables indépendantes).
- **La partie 3** s'adresse à tous les répondants et permet de dégager les variables de contrôle : le sexe, l'âge et le secteur et le département dans lequel travaille l'individu.

3 Les échelles de mesure

3.1 La créativité (variable dépendante)

Dans le cadre de cette étude, nous demanderons à l'employé d'autoévaluer sa créativité en l'interrogeant sur ses comportements créatifs passés. Pour ce faire, nous utiliserons les quatre items d'autoévaluation des comportements créatifs passés, utilisés et validés par Farmer, Tierney & Kung-McIntyre (2003, p.629) et par Oldham & Cummings, 1996 ; Zhou &

George, 2001) dont l'alpha de Cronbach est égale à 0,92 (voir annexe 1). Ce questionnaire correspond à l'étape de la créativité que nous souhaitons étudier puisque les items qui le composent sont plutôt orientés vers la génération d'idées que vers la sélection d'idées.

Le questionnaire comporte huit items relatifs à différents aspects de la performance créative. Les items ont été évalués sur une échelle de 1 à 6 sur l'échelle de Likert (de jamais à toujours).

3.2 Les focus régulateurs chroniques de l'individu (variables indépendantes)

Le *Regulatory Focus Questionnaire* (RFQ) (voir annexe 2) est un instrument de mesure validé par de nombreuses études : « douze articles rapportent l'utilisation du RFQ, ce qui fait de ce questionnaire la méthode la plus fréquente des études de l'échantillon. » (Angel & Hermans, 2018, p.16). Le RFQ est considéré comme étant le plus fidèle à la définition des focus régulateurs chroniques (Angel & Hermans, 2018). Basé sur la théorie développée par Higgins (1997), il évalue « le focus chronique de l'individu par rapport à son histoire personnelle, en termes de succès (subjectifs) passés dans la poursuite de but de promotion et de prévention » (Faur, 2016, p.50). Notre choix est renforcé par le fait que le RFQ renvoie au niveau système (Angel & Hermans, 2018) et est donc conseillé pour les études comme la nôtre qui étudie une dynamique horizontale au niveau système.

Notre questionnaire étant administré en français, nous avons utilisé la traduction du questionnaire original proposé par Angel (2012) (voir annexe 3). Le questionnaire comporte onze items, six relatifs au focus régulateur promotionnel et cinq relatifs au focus régulateur préventif et sont évalués sur une échelle de 1 à 5 sur l'échelle de Likert (de jamais à très souvent).

3.3 L'autonomie (variable indépendante)

Cette variable a été mesurée par le questionnaire proposé par Voydanoff, P. (2004) (voir annexe 4). Le questionnaire comporte quatre items mesurant différents aspects de l'autonomie au travail ; la finalité, les moyens, la latitude décisionnelle et l'organisation de l'environnement de travail). Les items ont été évalués sur une échelle de 1 à 5 sur l'échelle de Likert (de jamais à très souvent).

3.4 Les focus régulateurs du leader perçus par l'employé (variables indépendantes)

Wu et al. (2008) ont également étudié le focus régulateur du leader sur la créativité et ont proposé quatre items relatifs au focus promotionnel et quatre items relatifs au focus préventif.

Cependant, les auteurs n'ont pas trouvé de relation significative entre le focus préventif du leader et la créativité de l'employé. Selon eux, une des causes possibles pourrait être la nature de la variable relative aux focus préventifs du leader. Dans leur étude, les auteurs ont utilisé des items inversés qui traitent de la propension du leader à prendre des risques et à désobéir aux dirigeants ; et donc de la propension à ne pas adopter des comportements axés sur la promotion (Wu et al., 2008).

Il est donc possible que le focus préventif ne soit pas lié, ou très peu, à la variable risque. Par conséquent, ceux-ci suggèrent aux études futures d'utiliser des items relatifs à une attitude conservatrice et de se concentrer davantage sur le besoin de sécurité et l'attention accordée aux obligations. Nous proposons donc l'utilisation d'un questionnaire plus récent, le *Regulatory Focus Questionnaire - Proverbs Form (RFQ-PF* voir annexe 5) élaboré par Faur (2016) et inspiré de Van Stekelenburg (2006).

Selon Van Stekelenburg (2006), certaines caractéristiques des proverbes rendent ceux-ci pertinents pour mesurer le focus chronique de régulation du soi des individus. Les proverbes et le *regulatory focus* ont différents points communs : ils sont assimilés dès l'enfance, ancrés culturellement et transmis par l'expérience.

Le choix de ce questionnaire nous semble pertinent pour différentes raisons :

Tout d'abord, les proverbes prennent en compte différents aspects de la promotion et de la prévention (Faur, 2016). Ensuite, les proverbes mettent rapidement en lumière le type de focus chronique privilégié par l'individu (Faur, 2016). Par exemple, si on prend l'expression *Mieux vaut prévenir que guérir*, cela induit directement un focus préventif ; alors que l'expression *Qui ne tente rien n'a rien*, induit immédiatement un focus promotionnel. Nous pensons que les employés pourront rapidement identifier dans quelle mesure les items correspondent à leur supérieur. En outre, on constate que les proverbes orientent l'individu vers un focus de régulation de manière subtile. Ce que l'on veut mesurer apparaît de manière moins évidente aux répondants et par conséquent, ceux-ci seront plus enclins à s'appuyer sur leur intuition. Enfin, le questionnaire a été validé lors de sa conception en 2016 et ensuite approuvé par une analyse plus approfondie en 2017 (Faur, 2016 ; Faur, Martin et Clavel, 2017).

Nous avons donc mesuré le focus situationnel de l'employé (le focus régulateur chronique du leader perçu par l'employé) en l'interrogeant sur la manière dont les proverbes correspondent à ce que l'individu perçoit de son leader. Le questionnaire comporte dix-huit items : huit

relatifs aux focus régulateurs promotionnels et dix relatifs aux focus régulateurs préventifs et sont évalués sur une échelle de 1 à 7 sur l'échelle de Likert (de jamais à très souvent).

3.5 Variables de contrôle

Nous avons identifié cinq variables de contrôle liées aux caractéristiques de l'individu, aux caractéristiques du travail et à l'environnement de travail de l'individu. Ces variables ont été choisies sur base de recherches antérieures : nous avons sélectionné des variables qui pourraient, soit jouer un rôle important dans la prédiction de la créativité, soit influencer le focus régulateur situé.

En ce qui concerne les caractéristiques de l'individu, Obsorn (1988) a observé que l'âge et le sexe ont une influence sur la créativité (cité par Carrier, 2001). Le sexe a été codé de la manière suivante : Femme (=0) Homme (=1). L'âge a été codé par catégorie : entre 18 et 25 ans (=1), entre 26 et 35 ans (=2), entre 36 et 45 ans (=3), entre 45 et 60 ans (=4) et plus de 60 ans (=5).

Ensuite, concernant les caractéristiques du travail et de l'environnement de travail de l'individu, nous avons voulu voir si le secteur et le département avaient une influence, car nous pensons que selon le département de l'organisation, les exigences en termes de créativité sont différentes. De plus, il apparaît que l'orientation régulatrice dominante des organisations peut être influencée par le secteur d'activité (Park, Hinsz et al., 2015, cité dans Hermans & Angel, 2018).

Nous avons établi une liste de sept départements : administration et gestion, production et logistique, marketing et vente, recherche et développement & IT, gestion des ressources humaines, services (légal, médical, formation...). Chaque département est codé comme une variable binaire (1 = l'individu appartient au département, 0 = l'individu n'appartient pas au département).

Nous avons également établi une liste de neuf secteurs : agricole, industriel (transport, industrie chimique, industrie pharmaceutique, énergétique, électronique, ...), commerce et distribution, industrie créative (art de la scène, art visuel, audiovisuel, design,...), service (juridique, finance, comptabilité, consultance...), éducation, santé et secteur public et non-profit. Chaque secteur représente une variable codée comme une variable binaire (1 = l'individu appartient au département, 0 = l'individu n'appartient pas au département).

De plus, une option « autre » (question ouverte) a été ajoutée pour les questions relatives au département et au secteur. Les réponses relatives à cette option ont ensuite été reclassées selon les catégories existantes. Les réponses inclassables ont été codées dans une variable autre (=1).

Enfin, Wu et al. (2008) ont suggéré que la nationalité joue un rôle important dans le focus régulateur chronique de l'individu. Nous avons donc également étudié cette variable. Les résultats ont été encodés via trois variables binaires : Belge (=1, autre =0), Français(e) (=1, autre =0) et Autre (=1, Belge ou Français(e) = 0).

Pour une raison de parcimonie, nous avons sélectionné trois variables de contrôle à intégrer dans nos régressions hiérarchiques. Celles-ci ont été choisies sur base de différents tests exploratoires (analyse des corrélations et régressions multiples) et sur base de la littérature.

Nous avons finalement sélectionné les trois variables de contrôle suivantes :

- Une variable individuelle : le sexe
- Une variable au niveau département : la recherche et développement
- Une variable au niveau secteur : l'industrie créative.

3.6 Les variables d'interactions

Les variables d'interactions ont été générées en centrant les variables indépendantes et en les multipliant. Vous trouverez, dans le Tableau 6, la liste des variables d'interactions qui ont été créées

Tableau 6 *Liste des variables d'interactions créées*

-	Focus régulateur chronique promotionnel (C) X Autonomie (C)
-	Focus régulateur chronique préventif (C) X Autonomie (C)
-	Focus régulateur promotionnel du leader (C) X Autonomie (C)
-	Focus régulateur préventif du leader (C) X Autonomie (C)
-	Focus chronique promotionnel de l'individu (C) X Focus régulateur promotionnel du leader (C)
-	Focus chronique promotionnel de l'individu (C) X Focus régulateur préventif du leader (C)
-	Focus chronique préventif de l'individu (C) X Focus préventif du leader (C)
-	Focus chronique préventif de l'individu (C) X Focus promotionnel du leader (C)
-	Focus chronique promotionnel de l'individu (C) X Focus régulateur promotionnel du leader (C) X Autonomie (C)
-	Focus chronique préventif de l'individu (C) X Focus préventif du leader (C) X Autonomie (C)
	(C) = Variable centrée

4 Pré-test du questionnaire

Nous avons réalisé une étude pilote auprès de cinq personnes afin de s'assurer que toutes les questions étaient claires et nous avons adapté quelques formulations sur base des retours pertinents. Le questionnaire final est repris dans l'annexe 6.

5 Terrain empirique et administration du questionnaire

Le questionnaire a été administré en ligne et était ouvert à toute personne qui travaille. Nous avons choisi d'étudier des employés venant de différentes organisations afin d'avoir un échantillon plus représentatif de la population et non relatif aux caractéristiques d'une entreprise en particulier. La récolte des données s'est étendue sur une semaine et a permis d'obtenir 239 réponses complètes.

Chapitre 2 : Les résultats

Section 1 : Observations et opérations préliminaires

1 Description de l'échantillon

1.1 Taille de l'échantillon :

Afin de pouvoir tirer des conclusions représentatives de la population, Hair suggère entre cinq et quinze observations par variable d'intérêt (cité dans Hermans, 2018). Notre échantillon compte 239 réponses complètes ; 102 réponses de personnes n'ayant pas de supérieur hiérarchique et 137 de personnes ayant un supérieur hiérarchique

La condition proposée par Hair est donc respectée puisque le modèle le plus complet que nous avons analysé comprend 18 variables et qu'il y a 137 observations. Nous avons donc un nombre d'observations supérieur au niveau minimum suggéré par Hair qui est égal à 90.

1.2 Caractéristiques de l'échantillon

Premièrement, nous observons qu'un peu plus de la moitié des répondants ont entre 45 et 60 ans (54 %) et qu'un cinquième est âgé de 18 à 25 ans (22,6 %). Deuxièmement, nous constatons que l'échantillon représente une majorité de femmes 58,2 % et que la plupart des répondants ont la nationalité belge (87,4 %). En ce qui concerne le niveau département, les plus représentés sont le département « marketing et vente » (33,1 %) et « le département administration et gestion » (38,9 %). Enfin, on peut s'apercevoir qu'au niveau secteur les personnes travaillant dans le commerce et la distribution sont les plus représentées (28,9 %), suivie des personnes travaillant dans le secteur du service (25,5 %). L'ensemble des résultats est disponible dans l'annexe 9.

2 Analyse factorielle

Nous avons commencé par vérifier si les variables ciblées permettaient effectivement de résumer l'information concernant le concept auquel elles étaient rattachées. De cette façon, nous sommes assurée de pouvoir utiliser l'information résumée afin de pouvoir analyser nos différentes hypothèses. Vous trouverez les détails de l'analyse factorielle dans l'annexe 7. Veuillez noter que nous avons, au préalable, inversé les items avec mention (i) dans le questionnaire annexe 6.

Dans un premier temps, nous avons réalisé des analyses factorielles (varimax) pour vérifier que les items pouvaient bien être résumés en un facteur (pour la créativité et l'autonomie) ou deux facteurs (pour les focus régulateurs chroniques de l'individu et pour les focus régulateurs du leader perçu par l'employé). Ensuite, nous avons réalisé un test de Bartlett et vérifié l'indice Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) pour, d'une part, vérifier que les items soient effectivement corrélés les uns aux autres et, d'autre part, pour s'assurer de la qualité de l'échantillonnage. Ces conditions ont été approuvées pour tous les tests réalisés. Enfin, la validité interne des facteurs a été vérifiée par l'alpha de Cronbach. Nous considérons que le facteur est fiable lorsque son alpha de Cronbach est égal ou supérieur à 0,7.

La créativité : L'analyse factorielle nous indique qu'un facteur explique 34 % de la variance totale. Lorsque nous avons testé l'alpha de Cronbach, nous avons constaté que si nous voulions un alpha de Cronbach supérieur à (0,7), nous devions supprimer l'item 4. Après suppression de l'item, la fiabilité du facteur relatif à la créativité a été confirmée par l'alpha de Cronbach égal à 0,713. Une variable « créativité » égale à la moyenne des items retenus a donc été créée.

Focus régulateur chronique : L'analyse factorielle a extrait deux facteurs qui expliquent 48,376 % de la variance totale. Le premier facteur reprend bien les items relatifs au focus régulateur chronique promotionnel et le deuxième facteur reprend bien les items relatifs au focus régulateur chronique préventif.

L'alpha de Cronbach du facteur comprenant l'ensemble des items relatifs au focus régulateur promotionnel est égal à 0,694. Nous savons que l'alpha de Cronbach inférieur à 0,7 n'est pas idéal, mais nous décidons qu'il reste tout de même fiable étant donné l'appui théorique robuste derrière le RFQ et que le coefficient obtenu est très proche de 0,7. L'alpha de Cronbach du facteur comprenant l'ensemble des items relatifs au focus régulateur préventif est égal à 0,75, le facteur est donc fiable. Deux variables « RFC-Pro » et « RFC-Prev », égales à la moyenne des items retenus pour chacune d'elle, ont donc été créées.

Autonomie : L'analyse factorielle a extrait un facteur qui explique 70,85 % de la variance totale. Ensuite, la fiabilité du facteur relatif à l'autonomie s'est confirmée par l'alpha de Cronbach qui est égal à 0,862. Une variable « autonomie » égale à la moyenne des items retenus a donc été créée.

Le focus régulateur du leader perçu par l'employé : Sur base de l'analyse factorielle, nous avons décidé d'extraire deux facteurs qui expliquent 43,06 % de la variance totale. Le

premier facteur reprend les items relatifs au focus régulateur promotionnel du leader à l'exclusion d'un item. En effet, la matrice composée de deux composantes agglomère un item relatif au focus régulateur chronique préventif (item10) dans la composante relative au focus promotionnel. Nous avons décidé de ne pas prendre compte de cet item (« Il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier »). Nous reviendrons plus tard sur ce que l'agglomération de cet item pourrait impliquer. En ce qui concerne le deuxième facteur, nous constatons qu'il reprend bien les items relatifs au focus régulateur préventif du leader.

La fiabilité du facteur relatif aux focus régulateurs promotionnel et préventif du leader est confirmée par l'alpha de Cronbach égal à 0,826 et 0,792 respectivement. Deux variables « RFLEADER_PROMO » et « RFLEADER_PREV », égales à la moyenne des items retenus pour chacune d'elle, ont donc été créées.

Section 2 : Analyse des hypothèses

Pour tester les hypothèses, nous avons réalisé différentes analyses avec comme variable dépendante la créativité.

Afin d'analyser l'effet principal des variables indépendantes permettant de tester les hypothèses H1a, b, H2a, b et H3, nous avons réalisé différentes régressions simples et multiples hiérarchiques. Dans le premier bloc (Modèle 0), nous avons introduit les variables de contrôle et dans le second bloc (modèle 1, 2 et 3), les variables indépendantes relatives à chaque hypothèse ont été ajoutées. Vous trouverez dans le Tableau 7, le résumé des résultats analysés et dans les annexes 12 à 14 l'ensemble des résultats détaillés.

Pour tester les hypothèses d'interactions (H4, H5, H6), nous avons d'abord réalisé des régressions hiérarchiques avec de nouvelles variables d'interactions qui ont été créées en centrant et en multipliant les six variables indépendantes entre elles. Vous trouverez dans le tableau 7 (modèles 4 à 6). le résumé des résultats analysés et dans les annexes 15, 17 et 18 l'ensemble des résultats détaillés.

Tableau 7 *Tableau récapitulatif des régressions hiérarchiques.*

Variable dépendante : La créativité														
Variables	Modèle 0		Modèle 1 (H1)		Modèle 2 (H2)		Modèle 3 (H3)		Modèle 4 (H4)		Test exploratoire		Modèle 6 (H6)	
	coef stand.	sign.	coef stand.	sign.	coef stand.	sign.	coef stand.	sign.	coef stand.	sign.	coef stand.	sign.	coef stand.	sign.
Variable de controle	.093	.148	.042	.468	.055	.519	.045	.589	-.011	.891	.042	.621	-.014	.863
	.136	.033	.115	.046	.050	.557	.069	.407	.099	.189	.066	.441	.074	.355
	.184	.004	.140	.016	.226	.009	.228	.007	.175	.024	.218	.012	.180	.034
Focus régulateurs chroniques														
Focus régulateur chronique promotionnel			.419	.000					.460	.000			.433	.000
			-.060	.301					-.137	.074			-.126	.143
Autonomie														
Autonomie							.169		.045	.581	.157	.090	.023	.806
Focus régulateurs du leader														
Focus régulateur promotionnel du leader					.155	.070							.020	.842
Focus régulateur préventif du leader					-.014	.871					-.005	.953	.019	.826
Focus régulateur chronique X Autonomie														
Focus régulateur chronique promotionnel du leader (C) X Autonomie (C)									.227	.006			.262	.013
Focus régulateur chronique préventif du leader (C) X Autonomie (C)									-.015	.847			-.070	.459
Focus régulateur leader X Autonomie														
Focus régulateur promotionnel du leader (C) X Autonomie (C)											.034	.701	-.002	.983
Focus régulateur préventif du leader (C) X Autonomie (C)											-.030	.728	-.083	.425
Focus régulateur promotionnel du leader (C) X Focus régulateur chronique de l'individu (C)														
Focus régulateur promotionnel du leader (C) X Focus régulateur chronique promotionnel de l'individu (C)													-.074	.529
Focus régulateur promotionnel du leader (C) X Focus régulateur chronique préventif de l'individu (C)													.018	.871
Focus régulateur préventif du leader (C) X Focus régulateur chronique de l'individu (C)														
Focus régulateur préventif du leader (C) X Focus régulateur chronique promotionnel de l'individu (C)													.118	.273
Focus régulateur préventif du leader (C) X Focus régulateur chronique préventif de l'individu (C)													.117	.209
Triples interactions														
Focus chronique promotionnel de l'individu (C) X Focus régulateur promotionnel du leader (C) X Autonomie (C)													.058	.716
Focus chronique préventif de l'individu (C) X Focus régulateur promotionnel du leader (C) X Autonomie (C)													-.011	.917
F (sign)	4.852 (.003)		14,78 (.000)		2.592 (.029)		3.413 (.011)		6.592 (.000)		2,003 (.051)		3,052 (.000)	
R² ajusté	0,046		0,225		0,056		0,066		0,249		0,056		0,215	
(C) = Variable contrôlée														

Le tableau complet est disponible dans l'annexe 8 et les résultats détaillés dans les annexes 12 à 18.

1 Hypothèse 1

Les effets principaux du focus régulateur chronique promotionnel et préventif relatif respectivement aux hypothèses 1a et 1 b sont représentés dans le modèle 1 du Tableau 7 et dans l'annexe 12.

La valeur du R^2 ajusté du modèle nous indique que le modèle explique 22,5 % de la variance totale de la créativité et la valeur de la variation significative du R^2 ajusté (0,183) de ce modèle montre que l'ajout des variables explicatives permet une meilleure explication de la créativité.

La p-valeur du modèle est significative ($p < 0,001$). Les variables : industrie créative ($\beta = 0,272$; $p < 0,05$), département R&D ($\beta = 0,349$; $p < 0,05$) et focus promotionnel de l'individu ($\beta = 0,595$; $p < 0,05$) ont un effet significatif et positif sur la créativité. Cependant, le focus chronique préventif de l'individu n'a pas d'effet significatif sur la créativité de l'individu.

Notre analyse appuie donc l'hypothèse 1 a qui postule que le focus régulateur chronique promotionnel de l'employé a un effet positif sur sa créativité.

Notre analyse appuie que très faiblement l'hypothèse 1 b qui suggère que le focus régulateur chronique préventif de l'employé n'a pas d'effet sur sa créativité. Nous décidons donc de ne pas valider cette hypothèse. Les résultats de la régression simple et de la régression multiple du modèle 4 nous suggèrent respectivement un effet négatif très faible (significatif) et un effet négatif légèrement significatif (seuil de 0,1). Les résultats ne sont donc pas assez robustes pour pouvoir valider ou invalider notre hypothèse.

2 Hypothèse 2

L'effet principal du focus régulateur du leader promotionnel et préventif relatif aux hypothèses 2a et 2 b respectivement est représenté dans le modèle 2 du Tableau 7 et dans l'annexe 13.

La valeur du R^2 ajusté du modèle nous indique que le modèle explique 5,6 % de la variance totale de la créativité. La valeur de la variation significative du R^2 ajusté (0,023) de ce modèle montre que l'ajout des variables explicatives améliore très peu l'explication de la créativité.

La p-valeur du modèle est significative ($p < 0,05$). Cependant, seule la variable « département R&D » a un effet significatif ($\beta = 0,483$; $p < 0,05$) et positif sur la créativité à un seuil de 0,5.

En ce qui concerne le focus promotionnel du leader, on peut remarquer qu'il est significatif à un seuil de 0,1 ($\beta = 0,111$, p-valeur = 0,07). De plus, lors d'une régression simple effectuée dans le cadre d'une première analyse exploratoire, nous avons observé une faible relation significative entre le focus promotionnel du leader et la créativité de l'individu (2,2 %).

Les résultats ne sont cependant pas assez robustes pour pouvoir affirmer notre hypothèse. **Nous ne pouvons donc pas affirmer l'hypothèse 2a** qui postule que le focus régulateur promotionnel du leader a un effet positif sur la créativité de l'employé.

En ce qui concerne le focus régulateur préventif du leader, nous n'avons identifié aucun effet significatif sur la créativité de l'employé. **Nous ne pouvons donc pas valider l'hypothèse 2 b** qui suggère que le focus régulateur préventif du leader a un effet négatif sur la créativité de l'employé.

3 Hypothèse 3

L'effet principal de l'autonomie relative à l'hypothèse 3 est représenté dans le modèle 3 du Tableau 7 et dans l'annexe 14.

La valeur du R^2 ajusté du modèle nous indique que le modèle explique 6,6 % de la variance totale de la créativité. De plus, la valeur de la variation significative du R^2 ajusté (0,028) de ce modèle montre que l'ajout des variables explicatives permet une meilleure explication de la créativité.

La p-valeur du modèle est significative ($p < 0,05$). Les variables « département R&D & IT » ($\beta_2 = 0,488$; $p < 0,05$) et l'autonomie ($\beta_2 = 0,119$; $p < 0,05$) ont un effet significatif et positif sur la créativité.

Notre analyse appuie donc l'hypothèse 3 qui postule que l'autonomie influence positivement la créativité.

4 Hypothèse 4

Les résultats relatifs aux hypothèses 4a et 4b sont représentés dans le modèle 4 du Tableau 7 et dans l'annexe 15. Les hypothèses 4 a et 4 b testent l'interaction entre l'autonomie et les focus régulateurs chroniques afin de déterminer si celle-ci a un effet sur la créativité de

l'individu. Ces hypothèses ont été testées dans le modèle 4 dont le R^2 ajusté = 0,249. Le changement significatif du R^2 ajusté montre que l'ajout des termes d'interactions permet une meilleure explication de la créativité.

Une interaction positive, significative et robuste a été observée entre l'autonomie, le focus chronique promotionnel et la créativité. Afin d'approfondir notre compréhension de cet effet, nous avons examiné cette interaction à l'aide de macro PROCESS dans SPSS.

Sur base des résultats, nous avons réalisé un graphique (voir illustration 8) qui montre la relation entre le focus promotionnel et la créativité à trois niveaux d'autonomie : niveau d'autonomie faible (*Low autonomie*), niveau d'autonomie moyen (*Medium autonomy*) et niveau d'autonomie élevé (*High autonomy*)

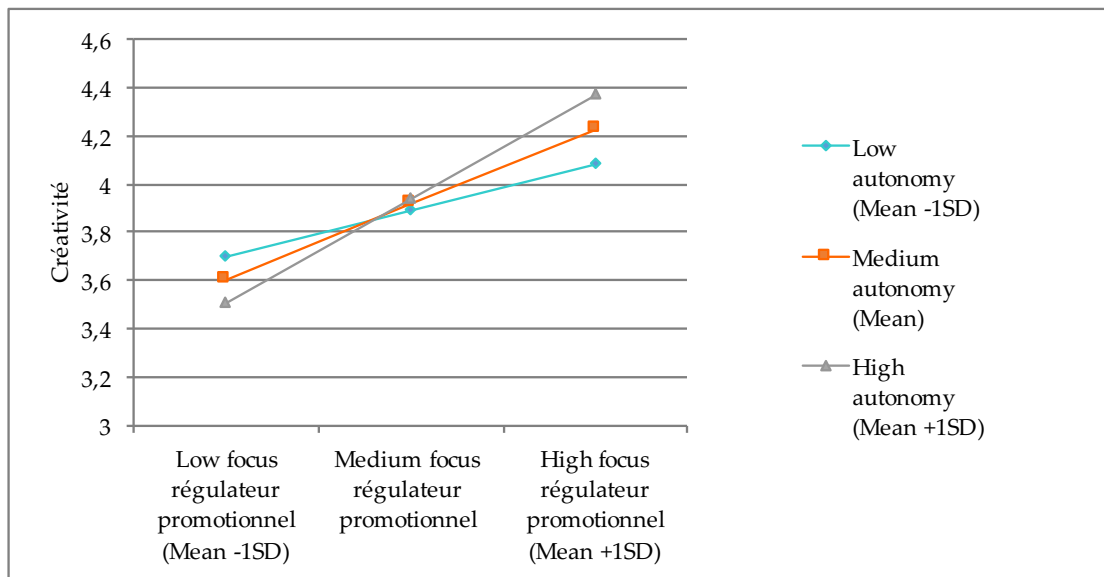
En analysant la sortie SPSS relative à l'analyse de Johnson-Neyman (voir annexe 15, p.LIX) nous observons que la région critique de Johnson-Neyman se trouve au niveau 2,2¹ sur l'échelle de Likert à 5 points.

Le tableau de cette analyse montre une forte tendance de l'amplification de l'effet. En effet, on remarque qu'au départ, l'effet est négatif et très faible et qu'ensuite, à mesure que la significativité augmente, l'effet devient rapidement positif et très important. En termes de significativité, on remarque que l'effet est très faible quand il n'est pas significatif et qu'ensuite, plus l'effet est important, plus il devient significatif.

On constate que de manière générale, le focus régulateur promotionnel chronique a tendance à avoir un effet positif sur la créativité et que lorsque l'individu est peu autonome, l'effet du focus promotionnel chronique disparaît complètement puisqu'il n'est plus significatif.

¹ La région critique de Johnson-Neyman est égale à (-1,60) dans le tableau original avec les valeurs centrées.

Illustration 8 L'effet conditionnel du focus chronique promotionnel de l'individu sur la créativité à différents niveaux d'autonomie (variable modératrice) : faible (mean - 1SD), moyen (mean) et haut (mean +1SD)



L'observation des pentes des droites montre que l'effet du focus promotionnel sur la créativité est beaucoup plus important lorsque l'autonomie est importante que lorsque l'autonomie est faible.

Si nous regardons l'extrême droite du graphique, qui correspond au plus haut niveau de focus promotionnel individuel, on constate un niveau de créativité plus important quand le niveau d'autonomie est élevé que quand le niveau d'autonomie est faible.

A contrario, lorsque nous regardons l'extrême gauche du graphique, qui correspond au plus bas niveau de focus promotionnel individuel, nous constatons que si l'individu a beaucoup d'autonomie, son niveau de créativité sera plus faible que s'il a peu d'autonomie.

Les résultats et analyses nous conduisent à **valider notre hypothèse 4a** qui postule que l'interaction entre une forte autonomie et un focus chronique promotionnel élevé a pour conséquence des performances créatives plus élevées.

En ce qui concerne l'interaction entre l'autonomie, le focus préventif chronique et la créativité, un effet négatif, mais non significatif a été observé. Nous ne pouvons rien conclure des résultats observés et nous ne pouvons donc **pas valider l'hypothèse 4 b** qui postule que l'interaction entre une forte autonomie et un focus chronique préventif élevé a pour conséquence des performances créatives plus faibles.

5 Test exploratoire

Dans une démarche exploratoire, nous avons également testé l'effet de l'autonomie sur le focus régulateur du leader. Sur base des résultats précédents, nous suggérons qu'il serait possible qu'un faible niveau d'autonomie modère l'effet positif du focus régulateur promotionnel du leader sur la créativité de l'employé. Les résultats relatifs à ce test exploratoire sont représentés dans la colonne « test exploratoire » du Tableau 7 et dans l'annexe 16. Cependant, le modèle et les interactions qui le composent ne sont pas significatifs, nous ne pouvons rien conclure de ces résultats.

6 Hypothèse 5

L'hypothèse 5 teste les interactions entre les focus régulateurs du leader et les focus régulateurs chroniques de l'individu afin de déterminer si celles-ci influencent la créativité de l'individu. Les résultats relatifs à l'hypothèse 5a et 5b sont représentés respectivement dans le modèle 5a et 5b (voir tableau récapitulatif complet disponible dans l'annexe 8 et résultats détaillés dans l'annexe 17). Les analyses n'ont montré aucune interaction significative, par conséquent, nous n'avons rien pu déduire de ces modèles et avons **rejeté les hypothèses 5 a et 5 b.**

7 Hypothèse 6

Le modèle 6 du Tableau 7 (voir annexe 18) vise à analyser si les caractéristiques de l'individu (focus chronique de l'individu) vont interagir avec les caractéristiques de la tâche et de l'environnement de travail (l'autonomie et les focus régulateurs du leader perçus par l'employé) pour influencer la créativité. Les analyses n'ont montré aucune interaction significative, par conséquent, **les deux hypothèses (H6a et H6b) ne sont donc pas vérifiées.**

Partie 3 : Discussion des résultats

La discussion des résultats consiste à confronter le cadre théorique et les résultats empiriques. Dans cette partie, nous présenterons nos découvertes principales, les implications théoriques et une nouvelle perspective sur le focus régulateur préventif.

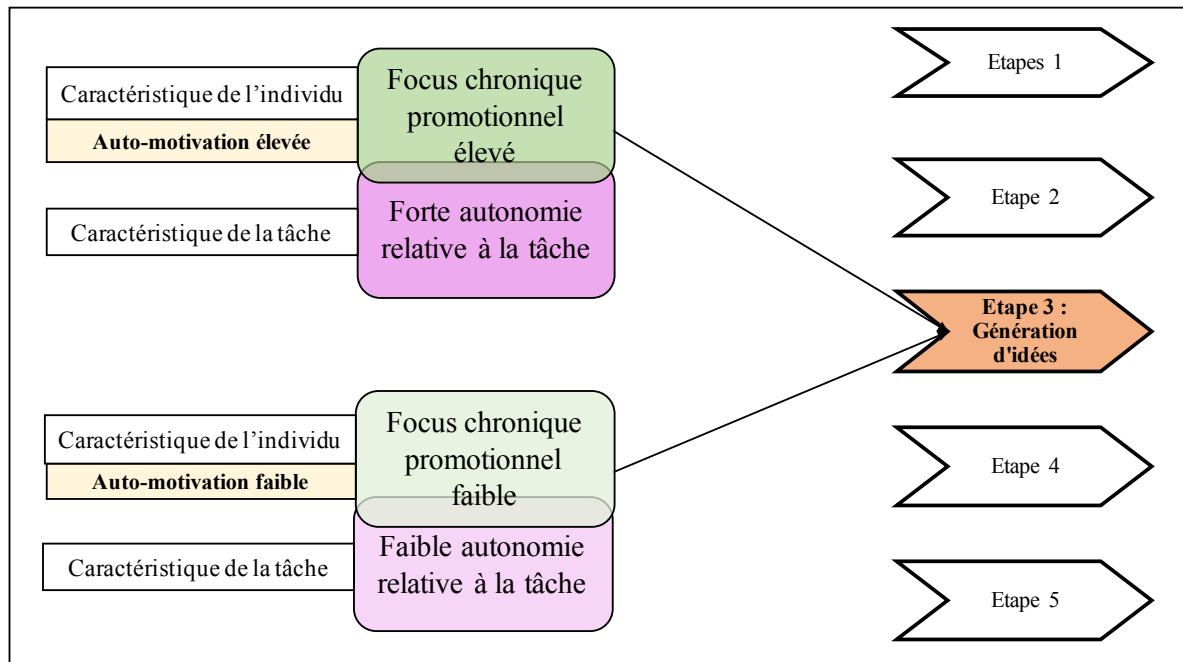
Chapitre 1 : Découvertes principales

Tout d'abord, nous avons confirmé que le focus promotionnel a un effet positif sur la créativité. En effet, les résultats relatifs au focus chronique remettent en cause les conclusions de Wu et al. (2008) qui montraient que les focus chroniques de l'employé n'ont pas d'impact significatif sur sa créativité. Nos résultats semblent soutenir ce que suggèrent Brockner et al. (2004) qui postulent que le focus promotionnel devrait être plus efficace dans la phase de génération d'idées que le focus préventif, mais également les résultats de Lam & Chiu (2002) qui montrent que plus l'individu est axé sur la promotion, plus il est motivé dans la tâche de génération d'idées. Contrairement à Wu et al. (2008), nous n'avons trouvé que de très faibles évidences concernant le focus régulateur promotionnel du leader. Nous avons donc tendance à suggérer que c'est le focus chronique de l'individu qui a plus d'importance dans l'explication de la créativité.

Nos résultats montrent que l'autonomie influence positivement la créativité. Ces résultats sont en accord avec de nombreuses études comme celle de Amabile (1988). Toutefois, notre étude permet de préciser que selon les caractéristiques de l'individu, le niveau d'autonomie accordé à l'employé par le leader ne doit pas être envisagé de la même manière. En effet, nous avons constaté que l'effet du focus chronique promotionnel sur la créativité est modéré par l'autonomie. Nous avons observé une relation robuste à travers les différents modèles entre l'autonomie et le focus chronique promotionnel sur la créativité. Par conséquent, contrairement à ce que suggèrent Wu et al. (2008), nous pensons que ce n'est pas le fait d'avoir un leader axé sur la promotion ou la prévention qui détermine si l'individu est plus axé sur la promotion ou non, mais le niveau d'autonomie de l'individu. En effet, nous observons que l'effet du focus promotionnel est beaucoup plus important lorsque l'autonomie est importante que quand celle-ci est faible.

Le schéma ci-dessous (Illustration 9) montre les combinaisons de niveau d'autonomie et les caractéristiques de l'individu induisant les meilleures performances créatives selon le niveau du focus promotionnel de l'individu.

Illustration 9 Représentation des différentes combinaisons de niveau d'autonomie et caractéristiques de l'individu induisant les plus hauts niveaux de créativité.



Le schéma ci-dessus (illustration 9) montre que l'individu avec un focus promotionnel élevé a des plus hauts niveaux de créativité lorsque son autonomie est élevée et que l'individu avec un focus promotionnel faible a des plus hauts niveaux de créativité quand son autonomie est faible. Ces résultats vont dans le même sens qu'Oldham et Cummings (1996) qui n'avaient pas étudié l'autonomie, mais un concept que nous pensons très proche.

Enfin, en comparant nos résultats au facteur individuel du modèle componentiel d'Amabile, nous pouvons penser que le concept de focus chronique promotionnel est très proche de celui de l'auto-motivation. Amabile (1988) définit l'auto-motivation comme « la capacité à être autonome, excité par le travail lui-même, enthousiaste et attiré par le défi du problème, mais également par le fait d'avoir le sens de travailler sur quelque chose d'important et avoir une croyance ou un engagement envers la tâche ». Au niveau théorique, les deux concepts sont caractérisés par l'enthousiasme, l'attirance envers le défi, mais également par le fait d'avoir l'impression de travailler sur quelque chose d'important et d'avoir une croyance ou un engagement envers la tâche. Au niveau empirique, nous pouvons déduire de nos résultats que si un individu avec un focus promotionnel élevé est plus créatif quand son niveau d'autonomie est élevé, c'est que celui-ci montre plus de capacité à être autonome. Dans le même raisonnement, si un individu avec un focus promotionnel faible est plus créatif lorsque son niveau d'autonomie est faible, c'est que celui-ci montre moins de capacité à être autonome.

Chapitre 2 : Nouvelle perspective

Notre étude pourrait suggérer des à priori négatifs vis-à-vis de l'effet du focus chronique préventif sur la créativité. Nos résultats ont principalement souligné l'influence positive du focus régulateur chronique promotionnel dans la phase de génération d'idées.

A notre connaissance, aucune étude n'a encore identifié un effet négatif significatif du focus régulateur préventif sur la génération d'idées, nous avons donc émis l'hypothèse que le focus préventif n'avait pas d'effet sur la créativité. Toutefois, cela ne veut pas dire que les individus axés sur la prévention ne sont pas créatifs. Tout au contraire, nous pensons qu'il ne faut pas négliger le focus régulateur préventif et qu'il serait intéressant d'étudier dans quel contexte la prévention influence la créativité au sens de la génération d'idées.

Cette proposition est appuyée par nos résultats qui ont mis en lumière d'une part, un effet du focus préventif négatif et significatif lors d'une régression simple et, d'autre part, un effet négatif significatif au seuil de 0,1 lors de trois régressions multiples (Modèle 4, Modèle 5a et Modèle 5b voir Annexe 8). Nous pensons qu'il serait intéressant d'approfondir cet effet et d'identifier de nouveaux modérateurs.

Suite à une prise de recul sur la partie théorique et les résultats de notre recherche, nous proposons un nouveau modérateur : le niveau de sécurité psychologique au sein de l'entreprise de l'individu. Etant donné que l'individu axé sur la prévention est plus sensible que les autres au passage d'une situation de statu quo (0) à une situation plus négative (-1) (qu'il définit comme un échec) (Scholer & Higgins, 2013), nous pouvons émettre l'hypothèse que cette peur de l'échec l'empêche de se concentrer sur ses capacités à générer des idées.

La culture d'entreprise entretient bien souvent l'idée que les erreurs sont des fautes condamnables qui représentent une perte de temps et qu'il est donc important d'éviter (Carrier, 2001). Une entreprise qui encourage ce mode de pensée et qui stigmatise l'erreur risque de renforcer la peur de l'échec d'une personne axée sur la prévention.

Dans leur développement, Amabile et Pratt (2016) soulignent également que l'échec peut influencer positivement la motivation intrinsèque, qui influence l'étape de la génération d'idées et un réengagement dans le processus créatif en cas de hauts degrés de sécurité psychologique.

Nous pensons qu'il aurait été intéressant de mesurer le niveau de sécurité psychologique au sein de l'entreprise de l'individu afin de comprendre si un haut degré de sécurité psychologique modère l'effet du focus préventif et sa peur de l'échec sur la créativité. L'hypothèse serait donc que si l'entreprise ne stigmatise pas l'erreur et offre à l'employé un haut degré de sécurité psychologique, l'individu préventif va pouvoir se concentrer sur ses capacités plutôt que sur sa peur de l'échec dans la phase de génération d'idées.

Partie 4 : Conclusion

Chapitre 1 : Implications managériales

L'intention de ce mémoire n'est pas de diviser les individus entre créatifs et non créatifs, comme si la créativité était un don qu'on possède ou non. La créativité n'est pas un don inné (Medjad, Gil & Lacroix, 2017), tout le monde peut potentiellement être créatif, mais beaucoup de gens talentueux, brillants et créatifs pensent qu'ils ne le sont pas (Robinson, 2006). Nous cherchons donc à savoir dans quels contextes les focus régulateurs sont les plus susceptibles de mener à un plus haut niveau de performance créative dans la phase de la génération d'idées. Le leader a aussi un rôle à jouer pour stimuler la créativité de ces employés. Mais de quelle manière ?

De manière générale, nos résultats ont montré que ce n'est pas tellement le focus régulateur du leader qui a une influence sur la créativité, mais plutôt l'autonomie que le leader accorde à son employé. Les résultats suggèrent que le management doit considérer les facteurs individuels et contextuels pour maximiser les performances créatives de ses employés dans la phase de génération d'idées.

Lors de la partie introductive, nous avons identifié nos motivations managériales auxquelles nous allons tenter de répondre.

Motivation 1 : Identifier si le management doit considérer les caractéristiques individuelles de l'individu pour pouvoir comprendre dans quel contexte celui-ci sera plus créatif.

Motivation 2 : Proposer une piste de gestion qui permettrait au management de décider quel niveau d'autonomie donnée à leurs employés.

Nous suggérons que le manager doit avant tout comprendre les caractéristiques de la personnalité de l'individu, et plus précisément l'importance de son focus promotionnel, afin de pouvoir comprendre dans quel contexte celui-ci sera plus créatif. Il doit donc privilégier une approche individuelle. Une pratique managériale intéressante serait donc, dans un premier temps, d'évaluer le focus promotionnel de l'employé afin de mieux comprendre comment il fonctionne de manière automatique. Nous pensons que le RFQ pourrait être utilisé à cet effet. Ensuite, selon les résultats obtenus, le manager pourra choisir le niveau d'autonomie qui permet à l'employé d'être plus créatif.

Une personne évaluée comme plus axée sur la promotion, qui est plus enthousiaste, qui recherche le progrès et a tendance à chercher un maximum d'alternatives au problème semble montrer la capacité d'être autonome et plus performante lorsqu'elle se retrouve dans une situation où elle a plus d'autonomie.

Une personne évaluée comme moins axée sur la promotion, qui semble être moins autonome, ne réagira pas de la même manière lorsqu'on lui accorde un haut niveau d'autonomie. En effet, si elle se retrouve dans une situation où elle est très autonome, la personne pourra peut-être se sentir dépassée et ne pas être créative. Par contre, cette personne sera plus performante lorsqu'elle se retrouve dans une situation où elle a moins d'autonomie et est plus encadrée par son leader.

Motivation 3 : Proposer une piste de gestion qui permettrait au management d'identifier les caractéristiques individuelles et de l'environnement les plus favorables à la créativité.

Nous avons établi que le focus chronique promotionnel a une influence positive sur la créativité et que l'effet du focus promotionnel est beaucoup plus important lorsque l'autonomie est importante que quand l'autonomie est faible. Par conséquent, les entreprises seraient encouragées à confier la tâche de génération d'idées à des équipes composées principalement d'individus ayant un focus promotionnel important et à leur laisser un haut niveau d'autonomie.

Par ailleurs, les entreprises peuvent également prendre en compte le fait que des facteurs situationnels peuvent induire un focus promotionnel qui influence positivement la créativité.

Nous avons vu que différentes études ont suggéré qu'un focus promotionnel peut être induit par un environnement qui met en avant la réalisation d'accomplissement, d'espoir ou d'aspiration plutôt que la sécurité, les responsabilités et les obligations. Kark et Van Dijk (2007) suggèrent également qu'un contexte organisationnel dynamique et orienté vers le changement peut également induire un focus promotionnel. Nous invitons donc les managers à explorer ces aspects de la littérature.

Les recherches d'Amabile peuvent apporter des éclaircissements supplémentaires aidant les entreprises à offrir un contexte plus promotionnel à leurs employés.

L'individu avec un haut focus chronique promotionnel est motivé par l'atteinte de son Soi idéal et recherche donc des motivations intrinsèques. Par conséquent, nous pensons que ce

qui est favorable à la motivation intrinsèque l'est également pour induire un haut focus chronique promotionnel.

Nous recommandons, par exemple, de mettre en évidence l'avancement et non le statu quo ; de mettre en avant le progrès des individus en communiquant régulièrement sur l'avancée des projets ou en offrant par exemple des récompenses symboliques aux individus ayant eu des idées originales ou en leur offrant la possibilité de recevoir un financement pour développer des projets créatifs.

On peut également suggérer que le management prône une certaine attitude vis-à-vis de l'échec. Le focus promotionnel serait davantage induit par un haut degré de sécurité psychologique. C'est-à-dire par un environnement organisationnel qui véhicule l'idée que l'échec est acceptable et qu'il est perçu comme une occasion d'apprendre et de s'améliorer.

Selon Carrier, c'est lors des premières étapes du processus créatif que les erreurs prennent leur place. En effet, pour créer il faut également chercher, essayer et rencontrer des échecs avant d'arriver à un résultat. Lorsque les causes et les facteurs qui ont généré l'échec font l'objet d'une réflexion approfondie, ceux-ci peuvent être bénéfiques et nous aider à faire évoluer ou à penser différemment l'approche, la méthode ou le point de vue utilisés (Carrier, 2001). Par conséquent, l'entreprise est encouragée à véhiculer la pensée que, pour pouvoir générer des idées, il faut oser et ne pas avoir peur de se tromper.

Chapitre 2 : Implication théorique

Notre principale contribution réside dans l'identification de l'autonomie comme modérateur de la relation entre le focus chronique promotionnel et la créativité. L'introduction de l'autonomie nous permet d'apporter davantage de précision sur l'influence de l'autonomie sur la créativité, mais également de suggérer que le focus chronique promotionnel a plus d'importance dans la prédiction de la créativité que le focus situé, induit par le leader. Toutefois, il faut prendre en compte que pour valider définitivement nos conclusions, les études futures pourraient également identifier l'autonomie des individus qui n'ont pas de supérieur hiérarchique.

Enfin, notre étude suggère deux implications théoriques en rapport avec l'effet du focus préventif du leader et la notion de risque.

Au niveau du focus régulateur du leader, nous constatons que, contrairement au focus promotionnel², aucun effet significatif n'a été constaté. Nous obtenons donc le même résultat que Wu et al. (2008), c'est-à-dire l'absence d'un effet significatif du focus préventif. Les auteurs mettaient en doute leurs résultats et l'échelle utilisée. Toutefois, malgré l'utilisation d'un outil différent, nous obtenons les mêmes résultats. Il semble donc que si nos deux études n'ont pas obtenu de résultats significatifs, ce ne soit pas imputable à l'utilisation d'un mauvais instrument, mais à l'absence d'influence du focus préventif du leader sur la créativité de l'employé.

En ce qui concerne la notion de risque, lorsque nous avons vérifié la façon dont les proverbes du focus du leader promotionnel et préventif forment deux variables distinctes, nous avons observé qu'un proverbe catégorisé par Faur (2016) comme préventif était aggloméré dans le focus promotionnel. Selon nous, cela fait ressortir les glissements qui peuvent exister lorsqu'on agglomère le risque et la promotion d'un côté et la prudence et la prévention de l'autre. En effet, la prise de risque est souvent identifiée comme un élément propre aux individus promotionnels. Or, des auteurs ont montré que même s'ils sont moins orientés risque, les individus préventifs sont également prêts, dans certaines circonstances, à prendre des risques (Scholer et Higgins, 2013).

² Un effet significatif du focus régulateur promotionnel du leader a été observé dans une régression linéaire simple et un effet légèrement significatif (seuil de 0,1) a été observé dans le modèle 3.

Chapitre 3 : Limitations et suggestions pour la recherche future

Pour conclure, il est donc important d'identifier les limites de notre travail et les pistes de futures recherches qui pourraient les contrer.

Premièrement, nous nous sommes intéressées aux personnes ayant un supérieur hiérarchique pour expliquer l'impact de l'autonomie sur la relation entre le focus chronique promotionnel et la créativité. Pour pouvoir confirmer définitivement ce lien, nous recommandons aux recherches futures d'également mesurer l'autonomie dont disposent les personnes n'ayant pas de supérieur hiérarchique dans leur travail comme les indépendants et les professions libérales.

De plus, on peut également remarquer le manque de précision relatif à l'échelle mesurant l'autonomie que nous avons utilisée. Les études futures sont encouragées à examiner l'effet individuel des différents aspects de l'autonomie, mais également d'identifier le niveau et le style de supervision exercé par le leader.

Une troisième limite de cette étude concerne notre variable dépendante : la créativité. Tout d'abord, nous pouvons souligner que lorsque nous comparons nos résultats à ceux de Wu et al. (2008), nous remarquons que selon la personne qui évalue la créativité de l'employé, les résultats sont différents. Dans le cas de Wu et al. (2008), c'est le leader qui évalue la créativité de l'employé : ces auteurs trouvent un effet significatif du focus promotionnel du leader sur la créativité. Dans notre cas, c'est l'employé lui-même qui s'autoévalue et nous avons trouvé un effet significatif du focus chronique sur la créativité. On remarque donc que, dans les deux cas, que c'est la personne qui évalue la créativité qui trouve qu'un effet significatif de son focus promotionne la créativité. Par conséquent, on peut soupçonner une corrélation entre le fait d'être plus promotionnel et d'évaluer la créativité.

Ensuite, nous avons également quelques réserves par rapport à la nature des items de notre mesure des performances créatives de l'individu. D'une part, l'échelle de la créativité choisie mesure davantage la génération d'idées (la divergence) que la sélection d'idées (la convergence), mais ne peut cependant pas prétendre mesurer exactement cette phase de la créativité. D'autre part, nous sommes critiques vis-à-vis d'un item « préférerait créer quelque chose plutôt que de l'améliorer », qui semble ne pas être cohérent avec ce que suggère la théorie. Cet item peut induire que la créativité existe seulement si quelque chose de nouveau est créé. Or, nous avons vu dans notre première partie théorique que ce n'est pas toujours le cas.

Les différentes limites abordées vis-à-vis de la variable dépendante nous conduisent à formuler deux suggestions. Premièrement, nous suggérons que dans les recherches futures, la créativité de l'employé soit évaluée par une source que nous pensons plus robuste et fiable : nous encourageons ainsi la participation d'une tierce personne ou d'un groupe d'experts pour évaluer la créativité de l'employé sur base de différents critères. Une deuxième recommandation, qui est finalement complémentaire à la première, est d'utiliser des échelles où la créativité est plus précise en matière de divergence et de convergence ou en matière des cinq étapes de la créativité.

Cette dernière recommandation nous mène également à suggérer aux futures recherches d'approfondir les connaissances du focus préventif et de son rôle dans le processus créatif au sens large. De nombreux auteurs suggèrent qu'un focus préventif serait bénéfique pour d'autres phases du processus créatif : à la sélection d'idées (Brockner, Higgins, et Low, 2004), à la « la vérification diligente des idées de développement (Brockner, Higgins et Low, 2004), (et à) la faisabilité des projets entrepreneuriaux (Johnson, Smith, Wallace, Hill et Baron, 2015) (...) » (cités dans Angel & Hermans, 2018, p.24), mais peu d'études montrent des résultats réellement significatifs. Une nouvelle échelle qui distinguerait les différentes phases de la créativité pourrait par conséquent mettre également en lumière l'influence du focus préventif et promotionnel sur la créativité au sens large.

Bibliographie

Monographies

- Carrier, C. (2001). De la créativité à l'intrapreneurship. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- De Brabandere, L. (2012). *Les mots et les choses de l'entreprise : Approche philosophique de la stratégie et de l'innovation*. Wavre: Mols.
- Deci, E. L., & Ryan R.M., (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum.
- Laloux, F., Appert, É., & Blanchard, P. (2017). *Réinventons organizations : La version résumée et illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management*. Paris : Diateino.
- Medjad, N., Gil, P., & Lacroix, P. (2017). *Neuro Learning. Les neurosciences au service de la formation*. Paris : Eyrolles. En ligne
<https://fr.scribd.com/document/357443450/NeuroLearning-pdf>
- Peters, T. (1993). *L'entreprise libérée libération management*. Paris : DUNOD.

Articles scientifiques

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. S. Cummings (Ed.), *Research in organizational behavior* (pp. 123–167). Greenwich: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201. doi:10.1016/1053-4822(93)90012-S
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
doi:10.2307/41165921
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183. doi:10.1016/j.riob.2016.10.001
- Angel, V. & Hermans, J. (2018). Théorie des focus régulateurs : état de l'art et défis pour la cognition entrepreneuriale. *Revue de l'Entrepreneuriat Forthcoming*.

- Bouchard, V. & Bos, C. (2006). Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle : Une conception tronquée ? *Revue française de gestion*, 161(2), 95-109. doi:10.3166/rfg.161.95-109.
- Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 35-66. doi:10.1006/obhd.2001.2972
- Brockner, J., Higgins, E. T., & Low, M. B. (2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 203-220. doi:10.1016/S0883-9026(03)00007-7
- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117-132. doi:10.1006/obhd.1996.2675
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-McIntyre, K. (2003). Employee creativity in taiwan: An application of role identity theory. *The Academy of Management Journal*, 46(5), 618-630. doi:10.2307/30040653
- Faur, C., Martin, J., & Clavel, C. (2017). Measuring chronic regulatory focus with proverbs: The developmental and psychometric properties of a french scale. *Personality and Individual Differences*, 107, 137-145. doi:10.1016/j.paid.2016.11.037
- Florack, A., Keller, J., & Palcu, J. (2013). Regulatory focus in economic contexts. *Journal of Economic Psychology*, 38, 127-137. doi:10.1016/j.joep.2013.06.001
- Förster, J., & Higgins, E. (2005). How global versus local perception fits regulatory focus. *Psychological Science*, 16(8), 631-6. doi:10.1111/j.1467-9280.2005.01586.x
- Förster, J., Higgins, E. T., & Idson, L. C. (1998). Approach and avoidance strength during goal attainment: Regulatory focus and the "goal looms larger" effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(5), 1115-1131. doi:10.1037/0022-3514.75.5.1115
- Förster, J., Higgins, E., & Bianco, A. (2003). Speed/accuracy decisions in task performance: Built-in trade-off or separate strategic concerns? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(1), 148-164. doi:10.1016/S0749-5978(02)00509-5
- Fridman, I., Scherr, K. A., Glare, P. A., & Higgins, E. T. (2016). Using a non-fit message helps to de-intensify negative reactions to tough advice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(8), 1025-1044. doi:10.1177/0146167216649931
- Friedman, R. S., & Förster, J. (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1001-1013. doi:10.1037//0022-3514.81.6.1001

- Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94(3), 319-340. doi:10.1037/0033-295X.94.3.319
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280-1300. doi:10.1037/0003-066X.52.12.1280
- Higgins, E. T. (2000a). Making a good decision: Value from fit. *The American Psychologist*, 55(11), 1217-1230. doi:10.1037/0003-066X.55.11.1217
- Higgins, E. T. (2000b). Does personality provide unique explanations for behaviour? personality as cross-person variability in general principles. *European Journal of Personality*, 14(5), 391-406. doi:10.1002/1099-0984(200009/10)14:5<391::AID-PER394>3.0.CO;2-6
- Higgins, E. T. (2005). Value From Regulatory Fit. *Current Directions in Psychological Science*, 14(4), 209–213. doi:10.1111/j.0963-7214.2005.00366.x
- Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, R. E., Idson, L. C., Ayduk, O. N., & Taylor, A. (2001). Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*, 31(1), 3-23. doi:10.1002/ejsp.27
- Higgins, E.T., Silberman, I., (1998). Development of regulatory focus: Promotion and prevention as ways of living. In: Heckhausen, J., Dweck, C.S. (Eds.), *Motivation and self-regulation across the life span*. Cambridge University Press, 78–113.
- Jacquinot, P., & Pellissier-Tanon, A. (2015). L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle. *Revue Internationale De Psychosociologie Et De Gestion Des Comportements Organisationnels*, 21(52), 365.
- Johnson, M., Monsen, E. W., & MacKenzie, N. G. (2017). Follow the leader or the pack? regulatory focus and academic entrepreneurial intentions: REGULATORY FOCUS THEORY AND ACADEMIC ENTREPRENEURSHIP. *Journal of Product Innovation Management*, 34(2), 181-200. doi:10.1111/jpim.12355
- Kark, R., & Dijk, D. V. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *The Academy of Management Review*, 32(2), 500-528. doi:10.5465/AMR.2007.24351846
- Keller, J., & Bless, H. (2006). Regulatory fit and cognitive performance: The interactive effect of chronic and situationally induced self-regulatory mechanisms on test performance. *European Journal of Social Psychology*, 36(3), 393-405. doi:10.1002/ejsp.307

- Lam, T.W. & Chiu, C. (2002). The motivational function of regulatory focus in creativity. *Journal of Creative Behavior*, 36(2), 138–150.
- Liberman, N., Molden, D. C., Chen Idson, L., & Higgins, E. T. (2001). Promotion and prevention focus on alternative hypotheses: Implications for attributional functions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(1), 5-18. doi:10.1037/0022-3514.80.1.5
- Liu, D., Chen, X., & Yao, X. (2011). From autonomy to creativity: A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *The Journal of Applied Psychology*, 96(2), 294-309. doi:10.1037/a0021294
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. doi:10.2307/256657
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Scholer, A. A., & Higgins, E. T. (2008). Distinguishing levels of approach and avoidance: An analysis using regulatory focus theory. Dans A. J. Elliot (dir.), *Handbook of approach and avoidance motivation* (p. 489-503). New York, NY US: Psychology Press.
- Scholer, A. A., & Higgins, E. T. (2013). Dodging monsters and dancing with dreams: Success and failure at different levels of approach and avoidance. *Emotion Review*, 5(3), 254-258. doi:10.1177/1754073913477506
- Shah, J., & Higgins, E. T. (1997). Expectancy x value effects: Regulatory focus as determinant of magnitude and direction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(3), 447.
- Shah, J., Higgins, E. T., & Friedman, R. S. (1998). Performance incentives and means: How regulatory focus influences goal attainment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 285-293. doi:10.1037/0022-3514.74.2.285
- Spiegel, S., Grant-Pillow, H., & Higgins, E. (2004). How regulatory fit enhances motivational strength during goal pursuit. *European Journal of Social Psychology*, 34(1), 39–54. doi:10.1002/ejsp.180
- Van-Dijk, D., & Kluger, A. N. (2004). Feedback sign effect on motivation: Is it moderated by regulatory focus? *Applied Psychology an International Review*, 53(1), 113-135. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00163.x

- Voydanoff, P. (2004). Implications of work and community demands and resources for work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(4), 275-285. doi:10.1037/1076-8998.9.4.275
- Warchol, N. (2012). Autonomie. *Dans Les concepts en sciences infirmières: 2ème édition* (pp. 87-89). Toulouse, France: Association de recherche en soins infirmiers (ARSI). doi:10.3917/arsi.forma.2012.01.0087.
- Wu, C., McMullen, J. S., Neubert, M. J., & Yi, X. (2008). The influence of leader regulatory focus on employee creativity. *Journal of Business Venturing*, 23(5), 587-602. doi:10.1016/j.jbusvent.2007.09.005
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696. doi:10.2307/3069410
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., & Deci, E. (1978). On the Importance of Self-Determination for Intrinsically-Motivated Behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4(3), 443-446.

Thèses et doctorats :

- Alexandre-Bailly, F. (2001). *L'autonomie des individus dans l'entreprise : Essai de conceptualisation et regard sur les pratiques* (Thèse de doctorat). HEC Paris, Paris.
- Angel, V. (2012). *Influence de la Perception d'Adéquation Individu-Environnement sur les Buts et les Stratégies : le Rôle Modérateur des Focus Régulateurs* (Thèse de doctorat). Université Nice-Sophia Antipolis, Nice.
- Faur, C. (2016). *Approche Computationnelle Du Regulatory Focus Pour Des Agents Interactifs : Un Pas Vers Une Personnalité Artificielle* (Thèse de doctorat). Université Paris-Saclay, Paris.
- Van Stekelenburg, J. (2006). *Promoting or preventing social change: Instrumentality, identity, ideology and group-based anger as motives of protest participation* (Thèse de doctorat). VU University Amsterdam, Amsterdam.

Ressources en ligne (Article, comptes rendus de séminaires, rapports, videos) et autres

- Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87. En ligne <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity>
- Amabile, T., Hadley, C., & Kramer, S. (2002). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, 80(8), 52-61. En ligne <https://hbr.org/2002/08/creativity-under-the-gun>

- Autonomie. (s. d.). Dans Dictionnaire Larousse en ligne. En ligne
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/autonomie/6779>
- Aznar, G. (2009). Préciser le sens du mot « créativité ». *Synergies Europe*, 4, 23-37. En ligne <https://gerflint.fr/Base/Europe4/aznar.pdf>
- Crespin, A. (2018). Entreprise libérée : un modèle managérial de plus en plus innovant et prometteur. *Les Echos Solutions*. En ligne <https://solutions.lesechos.fr/equipe-management/c/entreprise-liberee-faire-evoluer-pratiques-organisationnelles-meilleure-performance-4134/>
- De Brabandere, L. (1998, mai). *Au Secours... des idées ! Créativité et innovation : comment faire la différence ?* Communication présentée à l'Association des Amis de l'École de Paris du management, Paris. En ligne
http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/016/16_1.pdf
- De Brabandere, L. (2005, février). *Peut-on encore parler de progrès dans un monde complexe ? Comment penser l'impact des technologies sur la société ?* Communication présentée au séminaire Philosophie et Management asbl. En ligne
http://www.philoma.org/docs/2004_2005_Complexite/05_02_26_-_Seminaire_-_Brandere_Chabot_-_Compte-rendu.pdf
- De Brabandere, L. (2009). *10 paradoxes de la créativité - Luc de Brabandère, à l'USI* [Vidéo en ligne]. En ligne https://www.youtube.com/watch?v=hmX3XDagn_o
- Hermans, J. (2018, 18 juillet). *Professeur à la Louvain School of Management*. [Entretien téléphonique].
- Hindi, R. (2018). *Rand Hindi : "L'intelligence émotionnelle primera toujours sur l'intelligence artificielle* [Vidéo Interview]. Numérique Public. En ligne
<https://www.acteurspublics.com/webtv/2018/04/26/rand-hindi-lintelligence-emotionnelle-primera-toujours-sur-lintelligence-artificielle>
https://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity/up-next
- Robinson, K. (2006). Do schools kill creativity? [Vidéo en ligne]. Ted. En ligne
- Swaen, V. (2017). *Professeur à la Louvain School of Management*. [Méthodes avancées de recherche marketing].
- Viavoice (2017). *Les jeunes de 18 à 30 ans face à un travail en mutation*. Viavoice : Paris. En ligne - http://www.institut-viavoice.com/wp-content/uploads/2017/06/Les_18_30_ans_face_a_un_travail_en_mutation._Etude_Viavoice-ManpowerGroup-Les_Echos_Start._Juin_2017_vdef.pdf