

## Les ancres de carrière comme cadre d'analyse théorique du comportement d'innovation : Proposition d'un modèle de recherche

### Career anchors as a theoretical framework to analyze the innovative work behavior : Proposal of a research model

Auteur 1 : SIRAGI Fatima Ezzahra

Auteur 2 : FAHMI Sanaa

Auteur 3 : BENCHRIFA Hanaa

**SIRAGI Fatima Ezzahra**, Professor

Hassan First University of Settat, École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG Settat), Laboratoire de Recherche en Management, Marketing et Communication (LR2MC), 26000, Settat, Morocco  
E-Mail [f.siragi@encgsettat.ac.ma](mailto:f.siragi@encgsettat.ac.ma)

**FAHMI Sanaa**, Professor

Hassan First University of Settat, École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG Settat), Laboratoire de Recherche en Management, Marketing et Communication (LR2MC), 26000, Settat, Morocco  
E-Mail [fahmi@uhp.ac.ma](mailto:fahmi@uhp.ac.ma)

**BENCHRIFA Hanaa**, Enseignant chercheur

Hassan II University, FSJES Mohammedia, Laboratoire de recherche en Performance Économique et Logistique, Morocco  
E-Mail [benchrifahanaa@hotmail.com](mailto:benchrifahanaa@hotmail.com)

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : Siragi, F. , Fahmi, S & BENCHRIFA .H .(2021) « Les ancres de carrière comme cadre d'analyse théorique du comportement d'innovation : Proposition d'un modèle de recherche », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 8 » pp: 036-052.

Date de soumission : Septembre 2021

Date de publication : Octobre 2021

DOI : 10.5281/zenodo.5594142

Copyright © 2021 – ASJ



## **Résumé**

Cet article met en lumière l'impact des orientations des carrières des salariés (ou plus précisément les ancrs de carrière de Schein (1968, 1978, 1990)) sur le comportement d'innovation au sein de l'entreprise, et plus spécifiquement l'innovation technique chez les ingénieurs. Il s'agit d'analyser les déterminants du comportement d'innovation au niveau individuel, en fonction des orientations de carrière.

Nous avons proposé, en se basant sur la théorie des ancrs de carrière de Schein (1968, 1978, 1990), un modèle de recherche intégrant les ancrs de carrière qui permettraient de déterminer le comportement d'innovation au niveau individuel, ainsi que les ancrs complémentaires qui sont susceptibles de modérer le lien entre les ancrs « créativité entrepreneuriale » et « compétence technique » d'une part, et le comportement d'innovation d'autre part.

## **Mots clés :**

**Ancre de carrière, Créativité entrepreneuriale, Comportement d'innovation, Innovation**

## **Abstract**

This article highlights the impact of employees' career orientations (or more specifically Schein's career anchors (1968, 1978, 1990)) on innovative work behavior within the firm, especially the technical innovation among engineers. The aim is to analyze the determinants of innovation behavior at the individual level, based on employees' career orientations.

Based on Schein's theory of career anchors (1968, 1978, 1990), we have proposed a research model that integrates the career anchors that would determine innovation behavior at the individual level, as well as the complementary anchors that are likely to moderate the link between both anchors "entrepreneurial creativity" and "technical competence" at one end ; and innovative behavior on the other end.

## **Keywords :**

**Innovation, Innovative work behavior, Career anchor, entrepreneurial creativity**

## Introduction

Dans un contexte marqué de plus en plus par de l'incertitude, surtout avec la transformation digitale et l'accélération des nouvelles technologies, les entreprises sont aujourd'hui appelées à innover plus que jamais. Innover devient le mot d'ordre et le gage de la pérennité et du développement de toute entreprise. Ceci a fait que l'intérêt des praticiens, mais aussi des chercheurs, devient axé – de plus en plus – sur l'intrapreneuriat comme une puissante approche pour s'inscrire dans une logique stratégique de l'innovation.

La question qui se pose concerne comment les entreprises pourront-elles encourager leurs salariés à innover. Depuis des années, de nombreuses recherches (e.g. Benchrifa et al., 2017 ; Lisein & de Zanet, 2013 ; Yahia et al., 2018) ont examiné les déterminants ainsi que l'impact de certaines pratiques RH sur le comportement d'innovation chez les salariés ; Néanmoins, la question à laquelle nous essayons de répondre à travers cet article est toute autre : Quel est l'impact des orientations des carrières des salariés (ou plus précisément les ancrs de carrière de Schein (1968, 1978, 1990)) sur le comportement d'innovation ?

La théorie des ancrs de carrière de Schein (1968) a enrichi considérablement le domaine de gestion de carrière (Wils et al., 2014), par contre, elle demeure sous-utilisée dans la compréhension et l'explication des différents comportements des salariés malgré l'intérêt des apports de cette théorie.

A notre connaissance, nous n'avons pas trouvé de recherches qui mobilisent la théorie des ancrs de carrière de Schein (1968, 1978, 1990) comme cadre d'analyse théorique du comportement d'innovation chez les salariés, d'où l'originalité de notre travail de recherche.

A travers cet article, nous visons à proposer un modèle de recherche qui permet d'étudier l'impact des ancrs de carrière de l'individu sur son comportement d'innovation au sein de l'entreprise, et plus spécifiquement l'innovation technique chez les ingénieurs.

### 1. Cadre conceptuel : Comportement d'innovation

Dans cette section, nous allons tout d'abord définir l'innovation et ses différents types. Ensuite, nous allons clarifier le concept du comportement innovant au travail et présenter les étapes du processus d'innovation chez les employés et enfin, nous allons mettre l'accent sur les principaux déterminants du comportement d'innovation au travail.

Aujourd'hui, l'innovation est incontournable à la croissance économique des pays qui font face à une concurrence et à une internationalisation accrue des marchés. En plus, l'environnement des entreprises, de plus en plus incertain et complexe, les contraint à innover afin de : (1)

maintenir leur compétitivité, (2) rester à la pointe des nouvelles technologies, (3) conquérir de nouveaux marchés, (4) améliorer leurs offres. De manière générale, les entreprises se trouvent obligées à innover pour survivre.

Plusieurs définitions ont été données à ce concept, néanmoins, la plus courante et la plus répandue reste celle de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) qui considère l'innovation comme « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (OCDE, 2005).

Ainsi, quatre catégories d'innovation ont été distinguées : (1) les innovations de produit, (2) les innovations de procédé, (3) les innovations de commercialisation et (4) les innovations d'organisation.

(1) L'innovation de produit : Correspond à l'introduction d'un produit ou d'un service nouveau. Ce type d'innovation peut s'appuyer sur des utilisations nouvelles des technologies et de connaissances déjà existantes, comme il peut faire appel à des nouvelles technologies et connaissances (Dubé, 2012).

(2) L'innovation de procédé : Concerne l'introduction d'une nouvelle méthode de production ou de distribution ou leur amélioration. Ce type d'innovation implique des changements significatifs dans le matériel, les techniques, ou les logiciels.

(3) L'innovation de commercialisation : L'objectif de ce type d'innovation est d'améliorer les ventes et la commercialisation. Cette innovation correspond à la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements importants dans la conception, conditionnement, placement, promotion ou la tarification d'un produit.

(4) L'innovation d'organisation : Ce type d'innovation permet d'améliorer la performance de l'entreprise par l'introduction d'une nouvelle méthode d'organisation des pratiques, du lieu de travail ou les relations extérieures de l'entreprise.

Tous les domaines et tous les niveaux de l'organisation peuvent être concernés par l'innovation (Groff, 2009). Toutefois, nous nous intéressons dans le cadre de ce travail à l'innovation développée et poursuivie au sein de la même organisation, à travers la stimulation et l'exploitation de la créativité des salariés.

En effet, les salariés sont considérés comme la source de toutes les idées et ainsi, ils jouent un rôle crucial dans ce processus d'innovation (Waenink, 2012). Ces intra-preneurs sont capables de transformer une idée en livrables et de créer de l'innovation à l'intérieur de leur organisation.

Ce processus d'innovation, mis en œuvre par un salarié, un groupe de salariés ou tout individu travaillant sous le contrôle de l'entreprise, et qui consiste à identifier et à mettre en œuvre des idées relativement nouvelles au niveau de la tâche, de l'équipe de travail ou de l'organisation (West et Farr, 1990), passe par divers comportements innovants.

Pour Spreitzer (1995), « Les comportements innovants reflètent la création de quelque chose de nouveau ou différent. Ils sont orientés vers le changement. Ils impliquent la création d'un nouveau produit, service, idée, procédure ou processus » ; alors que Bos-Nehles et al. (2017) les définissent comme « Toutes les actions individuelles visant la génération, le traitement et l'application/la mise en œuvre de nouvelles idées concernant les façons de faire, y compris de nouvelles idées de produits, de technologies, de procédures ou de processus de travail dans le but d'accroître l'efficacité et le succès organisationnel »<sup>1</sup>.

En effet, les comportements d'innovation permettent d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la résolution des problèmes dans le lieu de travail (Xerri & Brunetto, 2013). Ils sont complexes (Janssen, 2000), et comportent plusieurs étapes selon Jong et Den Hartog (2010) : (1) La première étape correspond à l'exploration d'idées nouvelles et utiles qui se réfère à la recherche et l'identification des dysfonctionnements ou d'opportunités d'innovation ; (2) La deuxième consiste en la génération d'idées impliquant la recherche et la production des idées pour ces opportunités et des solutions pour ces dysfonctionnements, (3) La troisième étape consiste à promouvoir l'idée générée dans l'étape précédente, à mobiliser des soutiens et d'éviter ainsi toute résistance au changement et (4) l'étape finale qui consiste en la mise en œuvre des idées préalablement générées et soutenues. Ces comportements d'innovation des employés peuvent être influencés par plusieurs facteurs et déterminants. Ainsi, Anderson et al., (2014, cité par Daboussi Ayadi, 2019), ont identifié – en se basant sur une revue de littérature approfondie de la littérature existante – trois niveaux d'analyse de ces facteurs influençant le comportement de l'innovation : (1) Au niveau individuel : personnalité, motivation, complexité de la tâche, leadership et supervision, justice organisationnelle ; (2) Au niveau du groupe de travail :

---

<sup>1</sup> Traduction libre

structure du groupe, composition du groupe, climat du groupe, processus du groupe, le leadership du groupe et (3) Au niveau organisationnel : structure, stratégie, taille, culture et climat et environnement externe.

A travers notre revue de littérature, nous avons constaté que plusieurs chercheurs se sont intéressés à examiner ces facteurs, qui influencent de manière directe ou indirecte, individuelle ou collective le comportement d'innovation au sein de l'entreprise, et plusieurs études ont été menées dans ce sens. Toutefois, à notre connaissance, aucune recherche ne s'est intéressée à examiner l'impact des ancrs de carrière de Schein (1990) sur le comportement d'innovation chez les salariés.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous situons sur l'analyse des déterminants du comportement d'innovation au niveau individuel, et plus spécifiquement, en fonction des orientations de carrière ; d'où l'originalité de notre travail de recherche.

## **2. Cadre théorique : La théorie des ancrs de carrière de Schein (1968, 1978, 1990)**

La théorie des ancrs de carrière de Schein (1968) a enrichi considérablement le domaine de gestion de carrière (Wils et al., 2014). Le concept d'ancre de carrière fut introduit par Schein dans les années 1960 pour désigner « la préoccupation ou la valeur à laquelle l'individu ne va pas renoncer s'il est contraint de faire un choix »<sup>2</sup> de carrière (Schein, 1978).

### **2.1. Les ancrs de carrière : (Schein, 1968, 1978, 1990)**

Schein (1996) définit l'ancre de carrière également comme étant « le concept de soi de l'individu composé de (1) sa perception sur ses propres talents et capacités, (2) ses valeurs de base et, le plus important, (3) le sens développé des motifs et des besoins comme ils appartiennent à la carrière »<sup>3</sup>. Elle regroupe un ensemble de besoins, de valeurs et d'intérêts qui guident l'individu dans ses choix lorsqu'il est amené à prendre des décisions relatives à sa carrière (Schein, 1978).

Le concept d'ancres de carrière concerne donc « la carrière interne qui implique un sens subjectif par rapport à l'évolution de l'individu dans sa vie professionnelle, par opposition à la carrière externe qui est représentée par les étapes formelles et les rôles définis par les politiques

---

<sup>2</sup> Traduction libre. « That concern or value which the person will not give up, if a choice has to be made » (Schein, 1978, p. 128)

<sup>3</sup> Traduction libre. « A person's career anchor is his or her self-concept, consisting of 1) self-perceived talents and abilities, 2) basic values, and, most important, 3) the evolved sense of motives and needs as they pertain to the career. » (Schein, 1996, p. 80)

organisationnels et les concepts sociaux correspondant à quoi l'individu doit s'attendre dans la structure professionnelle » (Schein, 1996)<sup>4</sup>. En d'autres termes, les ancrs de carrière donnent une idée sur la conception que se fait l'individu de son évolution professionnelle et des choix qu'il va effectuer au fur et à mesure de la construction de sa carrière (Igbaria et al., 1999).

Les concepts de « carrière interne » et de « carrière externe » correspondent, dans ce cas, aux deux approches de gestion de carrière : celles objective et subjective. Ainsi, la théorie des ancrs de carrière s'inscrit dans une approche subjective, dans la mesure où elle se base sur la carrière telle que perçue par l'individu lui-même et non pas par les autres.

Initialement, Schein a pu identifier cinq (05) ancrs de carrière au cours des années 1970, trois (03) ancrs supplémentaires ont émergé suite à la réalisation d'autres études empiriques dans les années 1980 ramenant ainsi le nombre des ancrs de carrière à huit (08) ancrs au total :

- Ancre Compétence Technique / Fonctionnelle : Les individus ancrés « technique » accordent une importance particulière aux compétences techniques et talents (Schein, 1990, 1996). Ce groupe intéressé particulièrement par la « dimension technique » du travail, souffre d'une certaine confusion : malgré qu'ils reconnaissent en privé qu'ils apprécient que leurs compétences soient valorisées, le discours « public » tenu par la majorité d'entre eux est plutôt différent, indiquant qu'ils souhaitent suivre une évolution hiérarchique en grim pant les échelons, chemin perçu comme offrant plus de récompenses (Schein, 1996) ;
- Ancre Compétence Managériale : Ce groupe est composé d'individus qui sont intéressés par un statut hiérarchique élevé avec tous les avantages qu'un tel statut présente. Schein (1996) avait prévu que, suite aux changements contextuels, le besoin pour les compétences managériales va s'accroître, et qu'on va commencer à en avoir besoin même à des niveaux hiérarchiques plus bas. Dans ce cas, ce qui va faire la différence est ce que l'individu recherche réellement à travers un poste de management : Est-ce le pouvoir, la gloire, la responsabilité, la capacité de construire et manager une équipe ou une combinaison de tous ces éléments ? (Schein, 1996) ;
- Ancre Créativité Entrepreneuriale : Il s'agit des individus entrepreneurs dans leurs attitudes et qui sont à la recherche d'environnements de travail où leur créativité peut

---

<sup>4</sup> Traduction libre. « The internal career involves a subjective sense of where one is going in one's work life, as contrasted with the "external career," the formal stages and roles defined by organizational policies and societal concepts of what an individual can expect in the occupational structure » (Schein, 1996, p. 80)

s'exprimer (Schein, 1978, 1990, Cité par Cerdin, 2004). Ils sont principalement motivés par le besoin de construire ou créer leurs propres projets, peuvent s'ennuyer rapidement, et portent plus d'intérêt au fait d'initier de nouvelles entreprises que de gérer des entreprises déjà établies (Schein, 1990) ;

- Ancre Sécurité et Stabilité : Il s'agit des individus qui sont à la recherche d'une carrière dont les mots d'ordre sont la prédictibilité, la stabilité et un emploi sur le long terme (Schein, 1978, 1990, Cité par Cerdin, 2004) ;
- Ancre Autonomie et indépendance : La motivation principale de ce groupe est d'être dans des situations de travail libres des contraintes organisationnelles. Ces individus sont prêts à renoncer aux opportunités de promotion pour avoir plus de liberté (Schein, 1990) ;
- Ancre Service ou dévouement à une cause : Ces individus sont plus orientés valeurs, ils cherchent des postes qui correspondent le mieux à leurs valeurs personnelles, beaucoup plus que leurs compétences. Leur objectif est d'aligner leurs activités professionnelles aux valeurs personnelles relatives afin d'améliorer le monde ou aider les autres (Schein, 1990 ; Schein, 1978, 1990, Cité par Cerdin, 2004) ;
- Ancre Défi pur : Ce qui motive ce groupe d'individus est le fait de dépasser les obstacles, résoudre les problèmes les plus compliqués ... Leurs carrières sont définies en termes de combats quotidiens ou de compétitions qu'il faut absolument gagner (Schein, 1990) ;
- Ancre Qualité de vie : Ces individus sont motivés par le maintien d'un certain équilibre vie privée / vie professionnelle (Schein, 1990).

La théorie initiale de Schein (1978, 1990) repose sur la dominance d'une seule et unique ancre de carrière pour chaque individu, la formulation d'un ancrage bien déterminé ne se fait pas forcément par conscience. Une fois déterminé, cet ancrage est exclusif et guide ainsi les orientations de l'individu en termes de carrière. Schein (1990) défendait l'idée que si l'individu n'arrive pas à se positionner clairement dans un seul ancrage, c'est qu'il est incapable de définir ses priorités suite à son expérience qui n'est pas assez riche. Ce n'est qu'en accumulant de l'expérience qu'il apprendra à se connaître et à identifier ses priorités.

Plusieurs études empiriques ont démontré que les individus peuvent s'inscrire dans plusieurs ancres de carrière au même temps (Cité par Chapman, 2015), réfutant ainsi le principe d'exclusivité de Schein (1978, 1990, 1960) : Feldman et Bolino (1996) argumentent que les

individus peuvent avoir des ancrés de carrière primaires et secondaires, ils se sont même basés sur l'étude longitudinale de Schein (1978) qui a porté sur 44 diplômés de MIT, et dont les résultats ont démontré que 23% de l'échantillon ont déclaré avoir 2 ancrés dominants et 9% ont déclaré avoir 3 ancrés dominants. Martineau et al. (2005), dans le cadre de leur étude portant également sur la population des ingénieurs mais avec un échantillon beaucoup plus important (900 ingénieurs) ont trouvé que seulement 30% de l'échantillon ont une seule ancre de carrière alors que 70% des individus ont des ancrés multiples.

L'approche restrictive préconisée par Schein (1990, 1996) a incité plusieurs chercheurs (e.g. Feldman et Bolino, 1996 ; Wils et al., 2010) à proposer d'autres modèles d'ancres de carrière s'inscrivant dans une vision de multiplicité des ancrés, mais aussi révisant la structuration de ces ancrés. Principalement, nous allons présenter ci-après le modèle octogonal de Feldman et Bolino (1996) et le modèle circulaire de Wils et al. (2010).

## **2.2.Modèle octogonal de Feldman et Bolino (1996)**

Feldman et Bolino (1996) supposent que certaines ancrés de carrière peuvent être complémentaires, alors que d'autres sont plutôt contradictoires : Par exemple, l'ancre sécurité/ stabilité (caractérisée par l'absence de changement) et l'ancre créativité entrepreneuriale (caractérisée par le changement) sont contradictoires et qui ne peuvent pas se trouver chez le même individu ; alors que l'ancre compétence technique et l'ancre stabilité et sécurité peuvent être complémentaires : un individu s'inscrivant sur les deux ancrés va donc accorder de l'importance à la dimension technique de son poste tout en préférant la stabilité au changement. Feldman et Bolino (1996) avait proposé une classification des huit (08) ancrés de Schein sous trois (03) catégories :

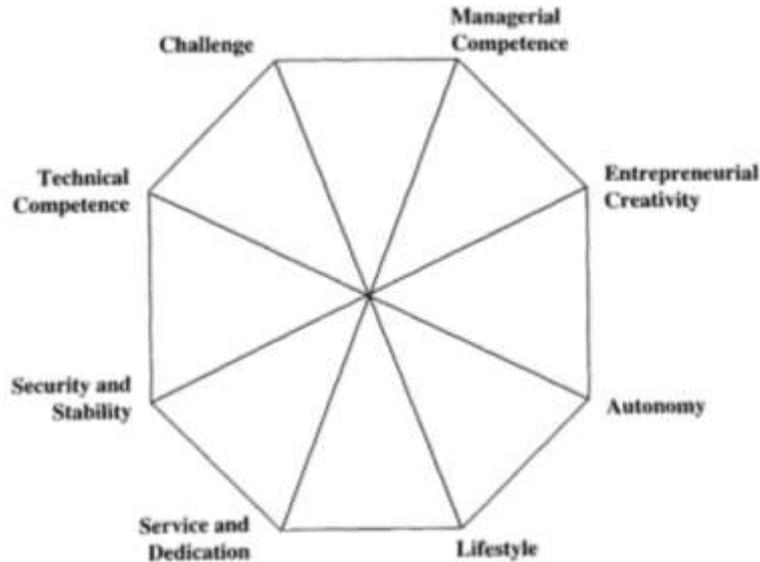
Ancres basées sur les talents (Talent based) : (1) Ancre compétences techniques et fonctionnelles, (2) Ancre management et (3) Créativité entrepreneuriale ; Feldman et Bolino (1996) considèrent que ces ancrés correspondent au type de travail qui convient le mieux à l'individu afin qu'il puisse y exprimer son savoir-faire ;

Ancres basées sur les besoins (Need based) : (1) Ancre sécurité/ stabilité, (2) Ancre autonomie et indépendance et (3) Ancre style de vie. Ces ancrés correspondent aux attentes, besoins et motivations des individus (Feldman et Bolino, 1996) ;

Ancres basées sur les valeurs (Value based) : (1) Dévouement à une cause et (2) Challenge pur. Ces ancrés correspondent plus aux valeurs et attitudes des individus (Feldman et Bolino, 1996).

Dans le modèle de Feldman et Bolino (1996) (Figure 1), les ancrs complémentaires sont adjacentes alors que celles dites exclusives (ne pouvant pas coexister) sont présentées l'une face à l'autre.

**Figure 1. Modèle octogonal des ancrs de carrière de Feldman et Bolino (1996)**



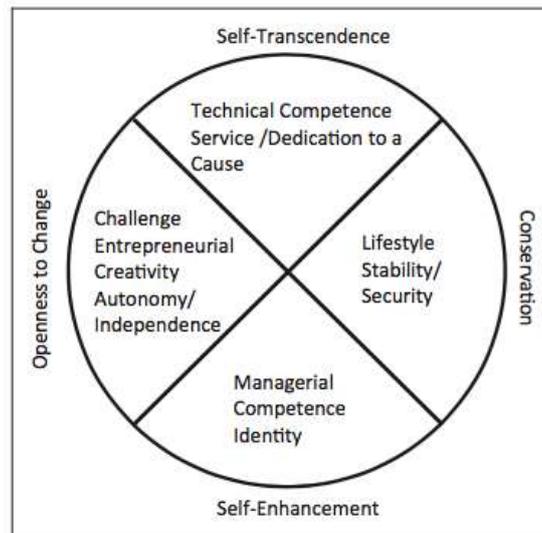
Source : Feldman et Bolino (1996, p. 106)

### **2.3. Modèle circulaire de Wils et al. (2010)**

En se basant sur le modèle de structure des valeurs de Schwartz (1992), Wils et al. (2010, 2014) ont proposé de lier les domaines motivationnels de Schwartz (1992) aux ancrs de carrière. Le modèle de structure des valeurs de Schwartz (1992) définit dix (10) domaines motivationnels situés sur les quatre (04) quadrants : Sur l'axe horizontal, l'ouverture au changement s'oppose à la conservation ; alors que sur l'axe vertical, sont représentées l'auto-transcendance sur un côté, et de l'autre l'affirmation de soi. Comme cité par Wils et al. (2010), les dix (10) domaines motivationnels ne sont pas indépendants l'un de l'autre : des domaines qui sont adjacents sur le modèle sont compatibles, ceux qui sont opposés sont contradictoires, ce qui est similaire à la modélisation proposée des ancrs de carrière de Feldman & Bolino (1996).

La figure 2 présente le modèle circulaire des ancrs de carrières proposé par Wils et al. (2014), et qui repose sur le fait de classer les ancrs de carrière sous quatre (04) catégories. Sauf qu'ils ont ajouté aux ancrs de Schein l'ancre « Identité » de DeLong (1982), et ont considéré la stabilité géographique et la sécurité d'emploi comme étant deux (02) ancrs séparées comme certaines recherches ont prouvé (e.g. DeLong, 1982).

**Figure 2. Modèle circulaire des ancrs de carrière de Wils et al. (2010, 2014)**



Source : Wils, Wils & Tremblay (2014), Cité par Chapman (2015, p. 4)

Afin de construire leur modèle, Wils et al. (2010, 2014) ont étudié les corrélations entre les différentes ancrs de carrière : Les ancrs « compétence managériale » et « identité » (auto-transcendance) sont corrélés négativement aux ancrs « Service / dévouement à une cause » (affirmation de soi) et « Compétence technique », alors que le pôle ouverture au changement constitué par les ancrs « Challenge pur » et « Créativité entrepreneuriale » est négativement corrélé aux ancrs « Sécurité », « Stabilité » et « Qualité de vie » (Wils et al., 2010), d'où la modélisation proposée.

### 3. Proposition d'un modèle de recherche

Même si nous avons présenté, lors de la section précédente, les modèles révisés de la théorie des ancrs de carrière des autres auteurs (e.g. Feldman & Bolino, 1996 ; Wils et al., 2010, 2014), nous estimons qu'au niveau de notre recherche, ce sont les ancrs de carrière en eux-mêmes qui nous intéressent le plus et non pas leur classification ni leur structuration. Raison pour laquelle, nous avons décidé d'utiliser au niveau de notre travail de recherche les huit (08) ancrs de Schein (1990, 1996) ; par contre, nous retenons l'idée de multiplicité des ancrs défendue par plusieurs chercheurs (Chapman, 2015 ; Feldman & Bolino, 1996 ; Rodrigues et al., 2013 ; Wils et al., 2010, 2014). Nous nous n'inscrivons pas dans la vision restrictive qui sous-entend l'existence d'une ancre exclusive.

Ainsi, à travers ce projet de recherche, nous souhaitons examiner l'impact qu'aura chaque ancre de carrière chez les salariés sur leur comportement d'innovation au sein de l'entreprise, tout en gardant l'idée qu'un salarié peut avoir plusieurs ancrs de carrière dominantes.

### **3.1. Impact des ancrés de carrière « Compétence Technique » et « Créativité entrepreneuriale » sur le comportement d'innovation**

Selon Schein (1990, 1996), Les individus ancrés « compétence technique » auront tendance à être plus intéressés par la dimension technique du travail, alors que ceux ancrés « créativité entrepreneuriale » sont à la recherche d'environnement de travail leur permettant d'exprimer leur créativité.

Comme le comportement d'innovation ne dépend pas uniquement de la créativité, quoiqu'elle soit importante pour la génération des idées, elle demeure insuffisante à elle seule (Jong & Hartog, 2007). En effet, le savoir-faire technique s'estime être aussi important que la créativité pour la mise en œuvre et la réalisation des idées nouvelles et donc pour s'inscrire dans l'innovation, surtout dans le contexte choisi dans le cadre de cet article et qui vise l'innovation technique chez les ingénieurs Marocains.

Ainsi, nous pouvons proposer que les deux ancrés seraient complémentaires et indispensables tous les deux lorsqu'il s'agit de déterminer le comportement d'innovation, ce qui nous amène à faire la proposition suivante :

#### **P.1. Les ancrés de carrière « Compétence technique » et « Créativité entrepreneuriale » conjointement impactent positivement le comportement d'innovation.**

Ceci suppose le traitement de cette variable lors de l'étape d'analyse comme variable de second ordre formée par les deux variables réflexives « compétence technique » et « créativité entrepreneuriale ».

### **3.2. Les ancrés de carrière « Défi pur », « Autonomie et indépendance » comme variables modératrices :**

Comme déjà cité, les individus ancrés « autonomie et indépendance » sont animés par la recherche des situations de travail libres des contraintes organisationnelles, pouvant aller jusqu'au point de renoncer à une évolution hiérarchique pour gagner en termes d'autonomie et de liberté (Schein, 1990). Ainsi, nous estimons que le comportement d'innovation technique sera encouragé par la présence d'ancré autonomie et indépendance, d'où la proposition :

#### **P.2. L'ancré « Autonomie et indépendance » modère (i.e. intensifie) le lien positif entre la variable conjointe « Compétence technique et créativité entrepreneuriale » et le comportement d'innovation**

L'innovation technique prend la forme souvent d'une solution à un problème ou une amélioration d'une manière de faire les choses, et induit la présence d'un défi à relever. Comme

les individus ancrés « Défi pur » sont motivés par le fait de dépasser les obstacles et les problèmes les plus compliqués (Schein, 1990), nous estimons que le comportement d'innovation sera encore plus présent chez les salariés ancrés « Défi pur ». Ainsi, nous formulons la proposition suivante :

**P.3. L'ancre « Défi pur » modère (i.e. intensifie) le lien positif entre la variable conjointe « Compétence technique et créativité entrepreneuriale » et le comportement d'innovation**

**3.3. Les ancrés de carrière « stabilité et sécurité », « Qualité de vie » et « Compétence managériale » comme variables modératrices :**

Les personnes ancrées « Qualité de vie » sont celles qui chercheraient avant tout à maintenir un certain équilibre vie privée / vie professionnelle (Schein, 1990) ; alors que celles ancrées « Sécurité et stabilité » seraient celles animés par la prédictibilité d'une carrière et la stabilité d'un emploi à long terme. L'étude des corrélations entre les ancrés de carrière (Wils et al., 2010) a démontré que les ancrés « Défi pur » et « créativité entrepreneuriale » sont négativement corrélés aux ancrés « stabilité / sécurité » et « qualité de vie ». Puisque dans nos propositions précédentes nous estimons que la créativité entrepreneuriale est censée avoir un impact positif sur le comportement d'innovation, alors que le Défi pur est censé intensifier cette relation ; il serait logique de proposer que les ancrés « stabilité/ sécurité » et « qualité de vie » pourraient réduire l'impact positif des autres ancrés sur le comportement d'innovation, d'où la proposition suivante :

**P.4. L'ancre « stabilité/ sécurité » ainsi que l'ancre « qualité de vie » modèrent (i.e. réduisent) le lien positif entre la variable conjointe « Compétence technique et créativité entrepreneuriale » et le comportement d'innovation**

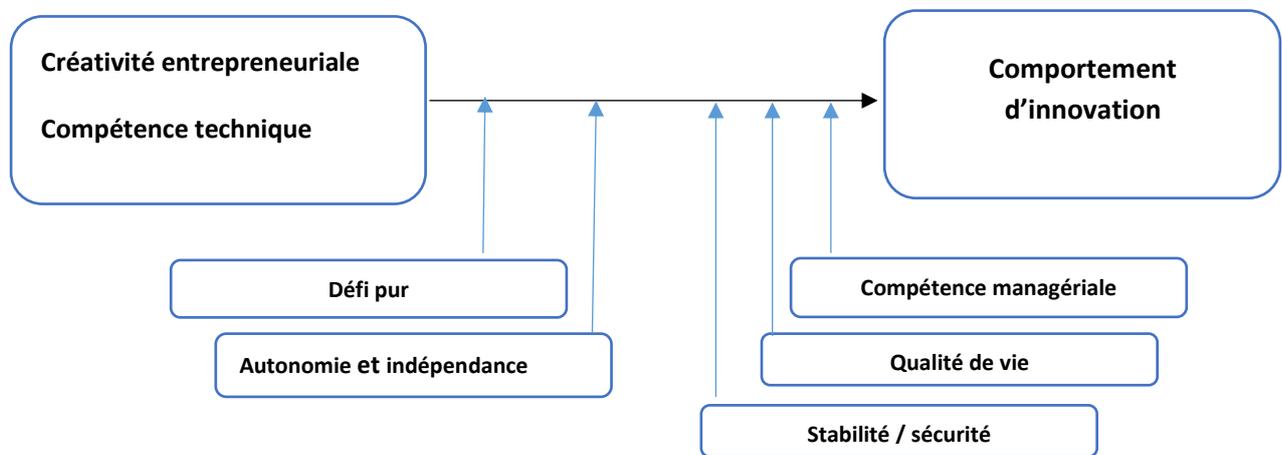
Pour ce qui est de l'ancre « compétence managériale », elle était corrélée négativement à l'ancre « compétence technique » (Wils et al., 2010). Compte tenu du contexte dans le cadre duquel nous développons ce modèle (comportement d'innovation technique chez les ingénieurs), nous tenons à penser que l'orientation vers un statut hiérarchique élevé avec les avantages que ce statut procure serait un frein pour le comportement d'innovation même en présence de la créativité entrepreneuriale et la compétence technique, et donc nous estimons que :

**P.5. L'ancre « Compétence managériale » modère (i.e. réduit) le lien positif entre la variable conjointe « Compétence technique et créativité entrepreneuriale » et le comportement d'innovation**

En ce qui concerne l'ancre « Service / dévouement à une cause », nous estimons que son impact sur le lien étudié dans le cadre de cet article dépendra de la congruence entre les valeurs de l'individu et celles de son entreprise (i.e. PO Fit), et donc nous avons fait le choix de ne pas l'intégrer dans notre modèle.

**3.4. Modèle de recherche :**

Afin de récapituler, notre proposition de modèle de recherche se présente comme suit :



**4. Apports de recherche**

L'originalité de ce travail de recherche provient du fait que nous analysons – pour la première fois à notre connaissance – le comportement d'innovation chez les salariés sous la lumière des apports de la théorie des ancres de carrière de Schein (1968, 1978, 1990). Nous avons proposé – en se basant sur cette théorie – un modèle de recherche concernant les ancres de carrière qui permettraient de déterminer le comportement d'innovation au niveau individuel, ainsi que les ancres complémentaires qui sont susceptibles de modérer le lien entre les ancres « créativité entrepreneuriale » et « compétence technique » d'une part, et le comportement d'innovation d'autre part.

Cet apport se veut, dans un premier temps, théorique ; dans la mesure où nous n'avons pas encore testé empiriquement le modèle proposé.

## **Conclusion**

La principale limite de ce travail de recherche concerne le fait qu'il a un apport théorique uniquement. Ce premier travail théorique s'inscrit dans le cadre d'un projet global de recherche qui vise à tester – dans une phase prochaine du projet – empiriquement le modèle proposé auprès des ingénieurs salariés des entreprises au Maroc, afin de déterminer les ancrés qui impactent le comportement d'innovation, et celles qui sont susceptibles d'encourager ou de réduire ce comportement.

---

## BIBLIOGRAPHIE

1. Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the- Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333..
2. Benchrifia, H., ASLI, A., & ZERRAD, J. (2017). Le rôle de la GRH dans la promotion de la dynamique intrapreneuriale. *International Journal of Business et Economic Strategy*, 5(2), 91-101.
3. Bos-Nehles, A., Bondarouk, T., & Nijenhuis, K. (2017). Innovative work behaviour in knowledge-intensive public sector organizations: the case of supervisors in the Netherlands fire services. *The International Journal of human resource management*, 28(2), 379-398.
4. Chapman, J. R. (2015). Fostering career management using career anchor theory.
5. Cerdin, J. L. (2004). Les carrières dans un contexte global. *Management Avenir*, (1), 155-175.
6. Daboussi Ayadi, A. Le comportement innovant au travail : le rôle de la justice du groupe ? Université de Tunis El Manar 2019
7. De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*.
8. DeLong, T. J. (1982). Reexamining the career anchor model. *Personnel*, 59(3), 50-61.
9. Dubé, C. (2012). L'innovation : définitions et concepts.
10. Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (1996). Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6(2), 89-112.
11. Groff, A. (2009). 100 questions pour comprendre et agir : Manager l'innovation (aFnor Ed.)
12. Igbaria, M., Kassicieh, S. K., & Silver, M. (1999). Career orientations and career success among research, and development and engineering professionals. *Journal of Engineering and technology management*, 16(1), 29-54.
13. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.

14. Lisein, O. & de Zanet, F. (2013). Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat : Analyse des enjeux en petites et moyennes entreprises. *Revue française de gestion*, 233, 141-160.
15. OCDE. (2005). Manuel d'Oslo. 3ème édition.
16. Rodrigues, R., Guest, D., & Budjanovcanin, A. (2013). From anchors to orientations: Towards a contemporary theory of career preferences. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 142-152.
17. Schein, E. H. (1968). Developing your career: Know your career anchors and develop your options (Sloan School of Management Working Papers).
18. Schein, E.H. (1978), *Career Dynamics: Matching Organisational and Individual Needs*, Addison-Wesley, Reading, MA.
19. Schein, E. H. (1990). Career anchors and job/role planning: The links between career pathing and career development.
20. Schwartz, J. H. (1992). The Human Career: Human Biological and Cultural Origins.
21. Spreitzer, G. M. (1995). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American journal of community psychology*, 23(5), 601-629.
22. Yahia, N. A., Montani, F., & Courcy, F. (2018). Le rôle des stresseurs sur le comportement d'innovation: Quand le leadership habilitant du supérieur protège le potentiel d'innovation des travailleurs. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24(1), 51-67.
23. Waenink, E. (2012). The effect of competences on innovative work behavior and the moderating role of human resource practices (THESIS), University of Twente, Enschede.
24. WEST M. A. et FARR J. L. (1990), "Innovation at Work", in M. A. West et J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and organizational Strategies*, Chichester, U.K.: Wiley, p. 3-13.
25. Wils, L., Wils, T., & Tremblay, M. (2008). Structuration des ancrs de carrière: test d'un modèle et validation d'un instrument de mesure des valeurs de carrière. *Actes du congrès de l'AGRH, Dakar*.

26. Wils, L., Wils, T., & Tremblay, M. (2010). Toward a career anchor structure: An empirical investigation of engineers. *Relations industrielles/Industrial relations*, 65(2), 236-256.

27. Wils, T., Wils, L., & Tremblay, M. (2014). Revisiting the Career Anchor Model: A proposition and an empirical investigation of a new model of career value structure. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 69(4), 813-838.

Xerri, M., & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour : the importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163-3177