

Conditions de travail et comportements innovants au travail : une étude exploratoire auprès des délégués médicaux en Côte d'Ivoire.

Working conditions and innovative behaviors at work: an exploratory study of medical representatives in Côte d'Ivoire.

KONAN Amino Lucie

Enseignant-chercheur

Université Félix Houphouët Boigny, Abidjan

Laboratoire des Sciences des Organisations (LSO)

Côte d'Ivoire

BAMBA Affoué Akpo Sabine

Enseignant-chercheur

Université Félix Houphouët Boigny, Abidjan

Laboratoire des Sciences des Organisations (LSO)

Côte d'Ivoire

GUEI Desleu Jacques Aimé

Enseignant-chercheur

Université Félix Houphouët Boigny, Abidjan

Laboratoire des Sciences des Organisations (LSO)

Côte d'Ivoire

Date de soumission : 15/07/2025

Date d'acceptation : 31/08/2025

Pour citer cet article :

KONAN. A. L. & al. (2025) Conditions de travail et comportements innovants au travail : une étude exploratoire auprès des délégués médicaux en Côte d'Ivoire.», Revue Internationale du chercheur «Volume 6 : Numéro 3» pp : 641 - 665

Résumé

L'objectif de cet article est de comprendre la manière dont les conditions de travail contribuent à la mobilisation des comportements innovants au travail. Pour ce faire, une approche exploratoire avec une étude qualitative auprès de délégués médicaux est adoptée. A l'aide d'un guide d'entretien semi-directif, les données collectées ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique manuelle. Les résultats obtenus permettent de montrer que les conditions de travail des délégués médicaux en contexte ivoirien regorgent quatre facteurs : les facteurs sociaux, les facteurs psychologiques, les facteurs physiques et les facteurs organisationnels. De même, ces conditions de travail sont difficiles avec une forte exigence et moins de ressources. Mais, cette exigence de l'environnement du travail est catalyseur de comportements innovants chez ces travailleurs. Lesquels comportements innovants au travail se regroupent en la génération de nouvelles idées, l'expérimentation de nouvelles idées et la mise en œuvre de nouvelles idées. Des implications managériales, limites et perspectives sont à cet effet abordées.

Mots clés : conditions de travail ; comportements innovants au travail ; délégués médicaux ; exigences ; ressources.

Abstract

The aim of this article is to understand how working conditions contribute to the mobilization of innovative behavior at work. To this end, an exploratory approach involving a qualitative study of medical representatives was adopted. Using a semi-structured interview guide, the data collected was subjected to manual thematic content analysis. The results show that the working conditions of the medical representatives in the Ivorian context are characterized by four factors: social factors, psychological factors, physical factors and organizational factors. Similarly, these working conditions are difficult, with high demands and fewer resources. However, these demanding working conditions are a catalyst for innovative behavior among these workers. Such innovative behavior at work can be grouped into the generation of new ideas, the experimentation of new ideas and the implementation of new ideas. Managerial implications, limitations and prospects are discussed in this regard.

Keywords: working conditions; innovative behavior at work; medical representatives; demands; resources.

Introduction

L'intérêt porté aux comportements des salariés au travail entraîne une éclosion des travaux de la part des chercheurs et praticiens en sciences de gestion à cause de leurs liens avec la performance organisationnelle. Lesquels comportements sont définis par Hanna, et al., (2004) comme des différentes séquences d'actions menées par les employés au sein de l'organisation. À cet effet, plusieurs types de comportements des salariés susceptibles d'affecter la performance ressortent de la littérature : les comportements prosociaux (Organ, 1988), les comportements orientés clients (Mouillot, 2019), les comportements émotionnels (Hoschschild, 1983), les comportements de citoyenneté organisationnelle (Katz, 1964), etc. Parmi ces comportements, figurent les comportements innovants, un nouveau type de comportement pour faire face à l'innovation.

Les comportements innovants ne sont ni prescrits ni attendus dans le contrat officiel du travail (Ramamoorthy, et al., 2005). Ainsi, ils se caractérisent par des comportements extra rôles et permettent à l'entreprise d'être plus performante (Katz, 1964). Les comportements innovants représentent les capacités cognitives et comportementales d'un salarié, ainsi que sa motivation intrinsèque à générer, développer et mettre en œuvre de nouvelles idées et utiles qui visent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise (Hai, et al., 2024). D'après González- González & Garcia-Almeida (2021), dans les entreprises de service l'innovation de source informelle axée sur les salariés est plus encouragée.

En Côte d'Ivoire, le système de santé comprend le secteur public, le secteur privé et la médecine traditionnelle¹. Ce système de santé connaît une amélioration avec les efforts de renforcement des capacités du réseau de soins par le gouvernement. Laquelle amélioration se traduit par l'accroissement du nombre d'établissements sanitaires de premier contact qui passe de 1753 en 2011 à 2654 en 2024². En parallèle, la construction de nouveaux hôpitaux généraux, des centres hospitaliers régionaux et des établissements spécialisés vient renforcer l'image de la qualité de soins.

Concernant le marché privé ivoirien des médicaments et produits pharmaceutiques, il comprend aujourd'hui une dizaine d'industries pharmaceutiques qui approvisionne plus de

¹ MIDH, Human Dignity et SciencePO, Le droit à la santé en Côte d'Ivoire : état des lieux, (Paris : sciencePO, 2017), <https://www.sciencespo.fr/ecole-de-droit/sites/sciencespo.fr/ecole-de-droit/files/rapport-recherche-dt-santei-010817.pdf>

² Business France (2024) : la Côte d'Ivoire renforce son système de santé pour garantir des soins de qualité et accessibles à tous, <https://www.teamfrance-export.fr>, consulté le 09/08/2025

805 officines de pharmacie et réalisent plus de 400 millions de dollar. Cependant, l'offre ivoirienne en médicament du secteur privé pharmaceutique n'assure que 1/3 des besoins des populations, contre un taux de disponibilité estimé à 97% dans les pharmacies de santé publique. Le marché potentiel officinal offre par conséquent de larges perspectives d'évolution à condition d'en améliorer l'accessibilité pour les populations. Pour les laboratoires et industries employant les délégués médicaux, cette situation représente une aubaine pour réaliser de meilleures ventes sous réserve de disposer d'une force de vente performante³. D'autant plus qu'on assiste au renforcement de la concurrence dans ce secteur avec l'avènement des médicaments « tradimodernes » qui ne sont généralement pas vendus dans les hôpitaux ni dans les pharmacies mais qui traitent les mêmes maux.

Dans cette perspective et face à la forte concurrence qui sévit dans ce secteur, les comportements innovants des délégués médicaux de ces firmes semblent importants dans une quête d'innovation et de performance (Tajeddini, et al., 2022). D'ailleurs, la plupart des travaux effectués sur ces types de comportements montrent leur importance dans l'atteinte des objectifs des entreprises (Leong & Rasli, 2014 ; Abdullah & Ampauleng, 2021 ; Nwibere, 2023 ; Jankelová, et al., 2021 ; Hock-Doepgen, et al., 2024).

De plus, le développement des comportements innovants émane de plusieurs facteurs. Parmi lesquels on enregistre les conditions de travail (Escrig-Tena, et al., 2022 ; Peng & Jia, 2023). Savall (1979) définit les conditions de travail selon trois aspects : les conditions intrinsèques (bruit, technologie...); les conditions extrinsèques (honoraires, rémunération, ...) et l'environnement de travail (transport, logement, etc.). La littérature souligne le rôle crucial de de ces conditions dans la performance des travailleurs en contexte africain et dans celle des organisations (El Amili & El Hijazi, 2020 ; Diallo, et al., 2023 ; Ellioua, et al., 2023 ; Kollo Bandibeno & Bilounga, 2024). Mais, la relation entre les conditions de travail et les comportements innovants au travail présente plusieurs controverses dans la littérature. En effet, Hai, et al. (2024) ont trouvé une influence positive de deux dimensions des conditions de travail (les conditions sociales et les conditions physiques) sur les comportements innovants au travail. De même, Peng & Jia (2023) soulignent que les bonnes conditions de travail contribuent non seulement à la compréhension des objectifs de l'organisation mais aussi à la mobilisation des comportements professionnels souhaités y compris ceux relatifs à l'innovation. En revanche, Mahgoub, et al. (2019) ont découvert une faible corrélation entre

³ Duran, D., Sieleunou, I., Ozaltin, E. (2020), Health systems assessment for Côte d'Ivoire, (Washington DC: World Bank, 2020), Available at: <https://doi.org/10.1596/33763>.

deux dimensions des conditions de travail (incitation et récompense de l'environnement) et les comportements innovants au travail. Dans le même sillage, Baaker & Demerouti (2017) relèvent qu'une forte exigence de l'environnement du travail a un effet négatif sur les comportements innovants. Les travaux de Jankelová, et al. (2021) ne décèlent aucun lien significatif entre le climat de travail et les comportements innovants au travail dans le domaine des affaires.

Au regard de ces travaux, l'on remarque la controverse soulevée quant à la relation entre les conditions de travail et les comportements innovants au travail tant au niveau des dimensions de chaque construit que du sens de la relation. En sus, la plupart de ces travaux touchent plusieurs secteurs du service (la restauration, l'hôtellerie, hospitalier), mais l'étude des comportements innovants des délégués médicaux reste rare, d'où le caractère exploratoire de notre recherche. De ce fait, notre question de recherche est la suivante : **Comment les conditions de travail contribuent-elles au développement des comportements innovants au travail des délégués médicaux en Côte d'Ivoire ?**

La réponse à ce questionnement nous amène à l'objectif qui est de comprendre la manière dont les conditions de travail contribuent au développement des comportements innovants au travail des délégués médicaux en Côte d'Ivoire. Pour atteindre cet objectif une posture interprétativiste assortie d'une approche qualitative est adoptée. Par ailleurs, la réalisation de ce travail repose sur deux principaux points : le premier est consacré à la définition des concepts et la revue de littérature. Puis le deuxième, repose sur la phase empirique à savoir la description de la méthodologie, la présentation et la discussion des résultats.

1. Fondement théorique, définition et typologie des différents concepts de la recherche

Cette section a pour but d'approfondir la compréhension des concepts en rapport avec notre sujet notamment les conditions de travail et les comportements innovants. Mais avant, il est nécessaire de présenter la théorie explicative de cette recherche.

1.1. Le modèle de Job Demands-Resources (JDR) comme Fondement théorique

La théorie de Job Demands-Resources de Bakker & Demerouti (2007) repose sur le postulat que chaque activité professionnelle présente deux caractéristiques du travail : les exigences du travail (Job Demands) et les ressources du travail (Job Resources). Les exigences du travail

sont décrites comme une forme de pression, un environnement physique défavorable, une charge de travail trop élevée, des objectifs commerciaux stricts, des exigences émotionnelles, etc. (Bakker & Demerouti, 2007). Elles regroupent des aspects physiques, sociaux, psychologiques ou organisationnels dans l'exécution des tâches professionnelles. Concernant les ressources, ces auteurs les décrivent comme des moyens (organisationnels, sociaux, psychologiques ou physiques) mis à la disposition des employés pour atteindre les objectifs professionnels, réduire les exigences du travail ou encore pour le développement personnel. Ces ressources peuvent être le soutien du supérieur, la formation, l'autonomie, le soutien des collègues, etc. Selon ce modèle les exigences et ressources varient d'un poste à un autre. Dans celui du délégué médical, les exigences sont de taille (obligation de résultats, objectifs de visites, etc.).

Dans cette optique, partant du lien entre les exigences de travail et l'innovation des salariés au travail Bakker & Demerouti (2017) ont découvert une corrélation négative. Ce qui traduit qu'une charge de travail trop élevée entraîne l'épuisement des salariés et réduit leur initiative d'innovation. De même, James (2011) mentionne que la complexité de la tâche a un effet négatif sur le développement des comportements innovants au travail. Toutefois, Wassouo, et al. (2020) ; King, et al. (2007) ont trouvé une relation positive entre les exigences et les comportements innovants au travail. Pour ces auteurs, lorsque les salariés ont une forte pression et un niveau de stress élevé, ils vont chercher des solutions au-delà des prescriptions. Or, des exigences trop élevées sans des ressources nécessaires peuvent occasionner l'épuisement professionnel, la fatigue ou le stress.

En outre, les ressources suffisantes peuvent être source de développement de comportements innovants au travail. De Spiegelaere, et al. (2012) soutiennent que l'autonomie dans le travail prédit le déploiement des comportements innovants au travail. D'après Hobfoll (2001), toutes les catégories de ressources peuvent encourager la motivation des salariés et par ricochet l'innovation. Ainsi, dans un métier exigeant comme celui du délégué médical, disposer des ressources nécessaires pour faire face aux pressions peut permettre de développer des comportements innovants au travail. D'autant plus que le modèle de JDR stipule que ce n'est ni les exigences, ni la qualité des conditions de travail qui prévaut mais l'équilibre entre exigences et ressources. Cet équilibre exigences/ressources des délégués médicaux se résulterait à l'octroi des moyens logistiques pour faciliter les déplacements ; la formation continue pour s'adapter aux changements et être résilients ; le soutien organisationnel et l'autonomie pour être plus motivé et moins sentir la pression ainsi que les charges de travail

trop élevées, etc. Par ailleurs, cette consonance pourrait déterminer la prédisposition des délégués médicaux à convertir la pression du métier en comportements innovants pour atteindre les objectifs.

1.2. Conditions de travail et ses spécificités

Les conditions de travail connaissent une évolution importance dans le temps. Autrefois orientées sur l'environnement physique elles tiennent compte d'autres aspects depuis l'étude d'Eton Mayo en 1930 à l'usine de la Western Electric Company à Hawthorne en mettant en lumière les besoins psychologiques ; accentuée par la prise en compte de la communication et des conflits sur les lieux de travail dans les années 1950 et 1960 (Walden, 2004). De ce fait, la définition des conditions de travail diffère d'un auteur à l'autre. Selon Igalens (1999), les conditions de travail représentent les conditions physiques et les charges liées au poste occupés. Touate & Bennouna (2019) les définissent comme l'ensemble des facteurs liés à l'activité professionnelle d'un individu qui influencent sa santé psychologique et physique et les risques professionnels auxquels il est confronté.

Partant de ces définitions, les conditions de travail ne sont pas appréhendées de la même manière par les auteurs. Toutefois, la littérature s'accorde sur leurs conséquences négatives sur la santé des salariés. Elles englobent plusieurs dimensions qui ne font pas l'unanimité. Dans ce sens, certains chercheurs mettent en avant une dimension : l'environnement physique (Peng & Jia, 2023). D'autres par contre identifient deux dimensions à savoir les aspects sociaux et physiques (Hai, et al., 2024) ; ou encore trois dimensions telles que les aspects physiques, psychosociaux et organisationnels (Diallo, et al., 2023). Cependant, des auteurs à l'instar de Escrig-Tena, et al. (2023) ; Touate & Bennouna (2019) les regroupent en quatre facteurs : les facteurs physiques et environnementaux, les facteurs sociaux, les facteurs organisationnels et les facteurs psychologiques.

Les facteurs physiques et environnementaux regroupent les éléments tangibles et les stimuli présents dans l'espace de travail d'un individu (Hai, et al., 2024). Ces facteurs renferment l'espace occupé, les bruits sonores, l'éclairage, la climatisation, l'ameublement, l'équipement, l'atmosphère, le design, etc. (Elsback & Stigliani, 2018). Les facteurs organisationnels sont des règles et procédures relatives à la gestion de l'entreprise. Ils sont en lien avec la charge du travail, les horaires du travail, les consignes et règlements liés au poste. Ces facteurs peuvent être source de pression et de stress pour les salariés. Les facteurs sociaux jouent un rôle décisif dans l'élaboration des comportements des salariés et l'atteinte des résultats de

l'entreprise. Ils concernent les relations de travail à tous les niveaux comme le style de direction, la faible rémunération, le manque de communication interne, la précarité de l'emploi, les politiques organisationnelles etc. (Amabile, et al., 2013). Les facteurs psychologiques sont dynamiques dans le temps et occasionnent des problèmes sur la santé psychologique des salariés. Ils englobent le stress professionnel, l'épuisement, la souffrance au travail, etc. (Touate & Bennouna, 2019).

1.3. Les comportements innovants : définitions et dimensions

Les comportements innovants sont des efforts volontaires déployés par les salariés dans l'exécution de leur tâche et permettent d'avoir des résultats plus conséquents (Janssen, 2000). D'après Organ (1988), ces comportements caractérisés d'extra rôles retranscrivent un ensemble de comportements individuels, discrétionnaires et informels qui favorisent l'efficacité d'une organisation. De même, l'influence positive de ces comportements sur la performance organisationnelle et individuelle est reconnue dans la littérature (Djohossou & Worou Houndekon, 2022). Dès lors, De Jong & Den Hartog (2010) affirment que les comportements innovants sont source de performance et d'innovation dans les entreprises.

Vu son importance dans l'atteinte des résultats, les comportements innovants ont fait l'objet de nombreuses définitions. Ils représentent tous les agissements individuels contribuant à la génération, l'introduction et la mise en œuvre d'idées nouvelles concourant à l'amélioration des objectifs de l'entreprise (De Jong & Den Hartog, 2007). Pour Janssen (2000 : 288), les comportements innovants sont « la création, l'introduction et l'application intentionnelle des idées nouvelles dans son travail, son équipe ou son entreprise dans le but d'avoir des résultats plus performants ». D'après West & Farr (1990 : 9), les comportements innovants traduisent « l'introduction intentionnelle, l'application de nouvelles idées, produits, processus et procédures par les salariés à leur tâche professionnelle, groupe ou organisation afin de bénéficier de la performance des rôles du groupe ou d'organisation ».

Partant de ces définitions, il ressort que les comportements innovants sont un concept multidimensionnel qui diffère d'un auteur à l'autre. Les travaux de Muzi, et al. (2021) se basant sur les recherches de certains auteurs mettent en avant trois étapes : la génération d'idées nouvelles et utiles, la promotion des idées et la réalisation de ces idées. Grošelj, et al. (2021) identifient trois composantes des comportements innovants qui sont : le développement, l'introduction et la mise en œuvre des nouvelles idées. Scott & Bruce (1994) mettent en avant deux étapes à savoir les étapes d'initiation et celles d'introduction de

nouvelles idées. En observant les recherches de Kleysen & Street (2001), nous relevons cinq dimensions des comportements innovants qui sont l'exploration de nouvelles idées, la génération des idées, l'enquête formative, la promotion et la mise en œuvre. De Jong & Den Hartog (2010) distinguent quatre dimensions des comportements innovants dans des entreprises de services. Lesquelles dimensions sont l'exploration, la génération, la promotion et la mise en œuvre d'idées.

1.4. La relation entre les conditions de travail et les comportements innovants au travail

Des études antérieures sur les conditions de travail ont montré leur influence positive sur les comportements innovants des employés. Par exemple, Hai, et al. (2024) ont étudié la relation entre l'environnement de travail et les comportements innovants en s'appuyant sur des données secondaires. Leur étude s'est basée sur deux dimensions des conditions de travail à savoir les conditions sociales et les conditions physique. Les résultats montrent que ces deux dimensions des conditions de travail ont une influence positive sur les comportements innovants. Toutefois, la confiance apparaît comme une variable médiatrice dans cette relation. Peng & Jia (2023) s'inscrivent dans cette dynamique en analysant l'influence de l'environnement physique qu'ils caractérisent en la représentation tangible des valeurs et objectifs de l'organisation sur les comportements innovants au travail. Ils découvrent que les bonnes conditions physiques facilitent la compréhension des objectifs de l'organisation et contribuent à la mobilisation des comportements professionnels souhaités y compris ceux relatifs à l'innovation.

Dans le même ordre d'idée, Escrig-Tena, et al. (2022) examinent la relation entre les conditions de travail (ressources et exigences de l'emploi) et les comportements entrepreneuriaux en passant par le bien-être auprès de 257 employés de Recherche et Développement dans le secteur chimique en Espagne. Mair (2005 : 51) définit le comportement entrepreneurial comme « un ensemble d'activités et de pratiques par lesquelles des individus génèrent et utilisent de manière autonome des combinaisons de ressources innovantes pour identifier et saisir les opportunités ». Ces comportements sont généralement caractérisés par trois dimensions : le comportement innovant au travail, le comportement proactif et le comportement de prise de risque (De Jong, et al., 2015). Ils trouvent une corrélation positive entre ces dimensions des conditions de travail et les comportements entrepreneuriaux. Particulièrement, les exigences de l'emploi prédisent les comportements

innovants des employés au travail. D'après ces auteurs, les exigences de l'emploi sont les aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail qui requièrent des efforts physiques et/ou psychologiques soutenus par l'employeur. Quant aux ressources, elles sont l'autonomie et le soutien managérial.

L'objectif de Mahgoub, et al. (2019) est d'évaluer le lien entre l'environnement de travail et le comportement innovant chez le personnel infirmier. Sur la base d'une étude descriptive à l'aide d'un questionnaire auprès de 203 infirmiers, ils décèlent dans un premier temps une corrélation positive entre l'environnement du travail et les caractéristiques démographiques (l'âge et l'expérience) des infirmiers. Ensuite, une relation significative entre le comportement innovant et les aspects démographiques tels que l'âge et les qualifications des infirmiers. Pour terminer, ils mentionnent l'existence d'une corrélation positive et significative entre les comportements innovants et l'environnement de travail avec une forte prédominance de la structure organisationnelle de l'environnement du travail. Cependant, cette corrélation est plus faible au niveau de la dimension « incitations et récompenses » de l'environnement du travail. En sus, Abun, et al. (2023) se sont assignés pour objectifs d'analyser l'effet d'un environnement de travail innovant sur le comportement innovant des employés de deux collèges (DWCL et DWCVC). Selon Rogovski (2021) l'environnement de travail innovant est le type d'environnement de travail qui encourage les employés à adopter des pensées d'innovation. En outre, c'est un climat organisationnel orienté vers l'innovation. Dans ce sens, Abun, et al. (2023) se focalisant sur les travaux de De Jong & Den Hartog (2008) identifient cinq dimensions (le leadership, les pratiques de travaux qui soutiennent l'innovation, la promotion de l'innovation, l'environnement physique et l'offre d'opportunité d'apprentissage). Ainsi, leurs résultats dénotent que pris dans son ensemble, toutes les dimensions de l'environnement innovant pourraient prédire les comportements des employés. En revanche, lorsque ces dimensions sont prises séparément, seuls le leadership, la promotion de l'innovation et l'environnement physique ont une influence significative sur les comportements innovants des employés. A l'issue de cette revue, nous pouvons faire la proposition suivante :

Proposition : les bonnes conditions de travail contribuent au développement des comportements innovants au travail.

2. L'exploration de la relation entre conditions de travail et comportements innovants au travail des délégués médicaux en Côte d'Ivoire

2.1. Les conditions de travail des délégués médicaux en Côte d'Ivoire : contexte d'investigation

En Côte d'Ivoire, le délégué médical est généralement recruté par les industries ou les agences de représentations pharmaceutiques. Son rôle consiste à présenter et faire la publicité des produits pharmaceutiques, parapharmaceutiques et matériel médical en encourageant le prescripteur à le prescrire aux patients sans conclure de vente.

Ce faisant, ses horaires de travail sont souvent différents des horaires énoncés dans le contrat de travail. En effet, le planning de prospection, de visite de relance et de promotion est réalisé en fonction de celui du prescripteur. Or, avec les nouvelles politiques mises en place par l'Etat ivoirien visant à réduire pour les usagers les coûts des prestations dans les centres de santé, on assiste à une croissance des patients à traiter au quotidien. Cette situation réduit de facto le temps habituellement accordé au délégué médical pour la présentation de ses produits. De plus, l'augmentation de la charge de travail due à l'augmentation du nombre de patients, entraîne la nervosité et la tension chez ces prescripteurs. Dès lors, la réception des délégués médicaux s'accompagne très souvent de mépris, d'injures et de désintérêt. Aussi pour faire face à la concurrence et être plus productif, il va aller au-delà des huit heures de travail journalier en allant à des rendez-vous de garde de nuit et parfois officieusement les jours non-ouverts (dimanche, jour férié).

S'agissant du système de rémunération, il présente des éléments d'incertitudes et de flou. Les commissions liées au niveau des ventes réalisées par le délégué constituent la grande partie de sa rémunération. Le problème que soulève cette politique de rémunération est que la commission reversée est calculée sur la base des ventes mensuelles réalisées dans sa zone d'affectation. Cependant, le délégué ne concluant aucune vente lui-même n'a pas la possibilité de connaître de manière précise ses propres performances hebdomadaires et mensuelles. L'unique référentiel qu'il détient est le bilan présenté par son chef de vente le concernant.

Dans le même fil d'idée, la difficulté de mobilité nécessitant d'importants efforts physiques pour être ponctuels, présentables et assidus aux rendez-vous s'ajoute à ces conditions de travail énumérées. En clair, le métier du délégué médical en Côte d'Ivoire reste une activité complexe avec des conditions de travail ambiguës.

2.2. Présentation de la méthodologie : une nature exploratoire

Partant de notre objectif de recherche qui est de comprendre la manière dont les conditions de travail contribuent à la mobilisation des comportements innovants au travail des délégués médicaux ; nous optons pour une étude exploratoire avec une méthodologie qualitative (Miles, et al., 2014). La collecte des données s’est réalisée à l’aide d’un guide d’entretien en rapport avec des thèmes relatifs aux conditions de travail et comportements innovants auprès de 11 délégués médicaux (64% d’hommes et 36% de femmes) dans la ville d’Abidjan. Pour ce recueil des données, nous avons privilégié des entretiens semi-directifs en face à face qui ont consisté à nous rendre dans des centres de santé pour interviewer des délégués médicaux durant les temps d’attente avant leur réception par les prescripteurs. La collecte a duré un mois et demi, de la période du 15 avril au 30 Mai 2025.

Il convient de notifier que notre échantillonnage est non probabiliste. Ce qui a consisté à interroger les délégués médicaux qui ont bien voulu nous répondre. Avant la réalisation de ces entretiens, nous avons eu recours à un pré-test auprès de deux délégués médicaux. Ce pré-test nous a permis de vérifier la compréhension du guide d’entretien et d’apporter quelques corrections. Concernant la délimitation de la taille de l’échantillon, nous avons suivi le principe de la saturation théorique de Glaser & Strauss (1967). L’interview avec chaque répondant a eu une durée moyenne de 15 à 20 minutes. Durant cette collecte, nous avons eu recours à plusieurs outils notamment la prise de note dans un cahier et l’enregistrement avec un smartphone lorsque les enquêtés donnaient leur accord.

Les données collectées ont été retranscrites et analysées suivant deux principaux thèmes : les conditions de travail et leur contribution dans le développement des comportements innovants au travail. Par ailleurs pour le traitement des données, une analyse de contenu thématique manuelle basée sur une lecture approfondie et comparative des réponses des interviewés selon les thèmes abordés est retenue (Miles, et al., 2014). Dans ce sens, nous avons pu relever les idées essentielles dans chacune des réponses. De même, la phrase, le fragment de phrase ou le paragraphe selon un critère d’homogénéité de sens est choisi comme unité de codage (Miles, et al., 2014). Cette manière de procéder nous a permis de regrouper des unités lexicales en thèmes et sous thèmes afin de dresser une grille de codage qui nous a permis de résumer les thèmes relatifs à notre objectif de recherche.

Tableau N°1 : Exemple de grille de codage

Sous-catégories	Relation avec comportements innovants	Verbatim
-----------------	---------------------------------------	----------

Sous-catégories	Relation avec comportements innovants	Verbatim
Conditions difficiles et stressantes	Poussée à développer la résilience et des stratégies pour faire face physiquement et moralement	« Efforts physiques et psychologiques... »D1, « stressant » D5, « courage et persévérance » D3
Rémunération variable	Motivation à optimiser la performance par des stratégies (fréquence de visite, organisation)	« Rémunération motivante à la commission »D4 « sécurité financière incertaine » D11
Stratégies innovantes	Mise en place d'un relationnel fort, planification rigoureuse, auto formation	« Être bien habillé » D7, « planification » D9, « empathie » D1, « formation continue » D10.
Pression sur objectifs	Renforce la nécessité de comportements ajustés, innovants pour maintenir emploi et gains	« Jugé sur chiffre d'affaires » D3, « obligé d'être proche de l'objectif » D8

Source : Auteurs

Les caractéristiques de l'échantillon sont consignées dans le tableau ci-dessous. Pour une question d'anonymat, nous leur avons attribué la lettre « D » suivie d'un chiffre en fonction de l'ordre des interviews.

Tableau N°2 : Caractéristiques de l'échantillon

Identité du répondant	Genre du répondant	Lieu d'investigation
D1	Femme	Centre Hospitalier et Universitaire de Cocody
D2	Homme	Centre Hospitalier et Universitaire de Cocody
D3	Homme	Hôpital Henriette Konan Bédié de Blockhaus
D4	Femme	Hôpital Henriette Konan Bédié de Blockhaus
D5	Homme	Hôpital Général de Koumassi
D6	Femme	Hôpital Général de Koumassi
D7	Homme	Hôpital Général de Marcory

D8	Homme	Hôpital Général de Marcory
D9	Femme	Centre Hospitalier et Universitaire de Cocody
D10	Homme	Centre Hospitalier et Universitaire de Cocody
D11	Homme	Centre Hospitalier et Universitaire de Cocody

Source : Données de l'enquête

2.3. Résultats et discussions

L'analyse des discours des interviewés a favorisé la détection des conditions de travail des délégués puis leur contribution dans le déploiement des comportements innovants au travail. Les points qui suivent servent à la présentation de ces résultats.

2.3.1 Les conditions de travail selon les délégués médicaux interrogés

Les conditions de travail sont décrites par les délégués médicaux comme difficiles et stressantes avec moins de ressources. Voici quelques extraits de verbatim :

Tableau N° 3 : Les facteurs identifiés

Facteurs	Verbatim
Environnement hostile ou non sécurisé	« Notre travail est souvent risqué car nous sommes la plupart du temps dans la circulation avec des embouteillages et exposés en milieu hospitalier » (D2)
l'environnement physique et psychologique	« Ce boulot exige non seulement des efforts physiques mais psychologiques (...) c'est très stressant (...). Il y a une pression importante liée aux objectifs à atteindre c'est-à-dire le chiffre d'affaires à réaliser par mois et le stress des patrons » (D10).
charges de travail trop élevées	« ... les charges de travail et honoraire très contraignants, les réunions qui dépassent des heures limites de travail jusqu'à 22h ; 23h ; on travaille parfois le dimanche dans certaines agences » (D6).
Insécurité de l'emploi	« ...il n'y a pas de sécurité d'emploi, les contrats sont des CDD et des stages sans garantie et pas assez de moyens pour faciliter les choses » (D5).
Des avis mitigés sur la	« Personnellement, le système de virement me plaît bien vu que je reçois mon argent avant le 5 du mois » (D7).

rémunération	« <i>Je suis pas bien rémunéré on nous dit si ça ne nous arrange pas on peut démissionner</i> » (D11).
---------------------	--

Source : Données de l'enquête

Au regard de ces résultats, nous pouvons dire que les conditions de travail telles que présentées par les délégués médicaux ivoiriens regroupent les quatre facteurs énumérés par Touate & Bennouna (2019). Il s'agit des facteurs physiques (des efforts physiques) ; des facteurs sociaux (les heures de travail tardives) ; des facteurs organisationnels (des réunions de très longue durée) et des facteurs psychologiques (le stress des patrons et de l'atteinte des objectifs).

2.3.2 Le rôle des conditions de travail dans le développement des comportements innovants au travail des délégués médicaux

La préoccupation de cette recherche est de savoir si oui ou non les conditions de travail jouent un rôle dans le développement des comportements innovants au travail chez les délégués médicaux. Par ailleurs, selon ce qui ressort des récits des délégués médicaux, un environnement de travail contraignant et difficile est déclencheur de comportements innovants au travail. Ce qui est contraire à notre proposition de départ. La volonté de vouloir garder son poste et avoir une bonne rémunération pousse ces délégués à être plus créatifs dans leurs techniques d'approche. C'est ce que nous constatons avec ces verbatim :

Tableau N°4 : Conditions de travail et comportements innovants des délégués médicaux

Relation entre conditions de travail et comportements innovants au travail	Nombre d'individu ayant exprimé l'opinion
Les conditions difficiles et stressantes entraînent le développement des comportements innovants	10
Extrait de verbatim	
« <i>Les conditions difficiles et stressantes nous amènent à développer la résilience et des stratégies innovantes pour affronter physiquement et moralement la situation</i> » (D4).	
« <i>La pression d'atteinte d'objectifs nous obligent à renforcer la nécessité de comportements innovants pour maintenir notre emploi et avoir plus de gains</i> » (D9). Ce dernier poursuit en précisant que ces comportements innovants se traduisent en « <i>l'amplification du développement relationnel avec les médecins et pharmaciens, l'empathie, la fréquence des</i>	

<i>visites, établir des plannings précis des visites, priorisation des cibles ».</i>	
face à la pression de l'environnement de travail, il s'avère primordial de s'adapter physiquement et psychologiquement en développant des stratégies innovantes	7
Extrait de verbatim	
<p><i>« Il faut cibler les zones moins fréquentées par les collègues (...), généralement ces zones sont difficiles d'accès par les moyens de transport du coup il faut y aller à pied » (D8).</i></p> <p><i>« il faut bien s'habiller et sentir bon cela peut capter l'attention du prescripteur (...) on a besoin de faire des efforts psychologiques de courage et de persévérance face aux attitudes négatives des prescripteurs » ; « on doit aussi se libérer la tête et toujours garder le sourire pour mieux travailler » (D1).</i></p>	
l'actualisation des connaissances médicales et commerciales à travers l'auto formation est mentionnée comme élément essentiel pour faire face à la pression et innover.	9
Extrait de verbatim	
<p><i>« (...) dans ce métier en plus de respecter les consignes, il faut accentuer son développement personnel continu en vente et négociation pour être plus compétitif » (D7).</i></p>	

Source : Données de l'enquête

2.3.3 Discussion des résultats

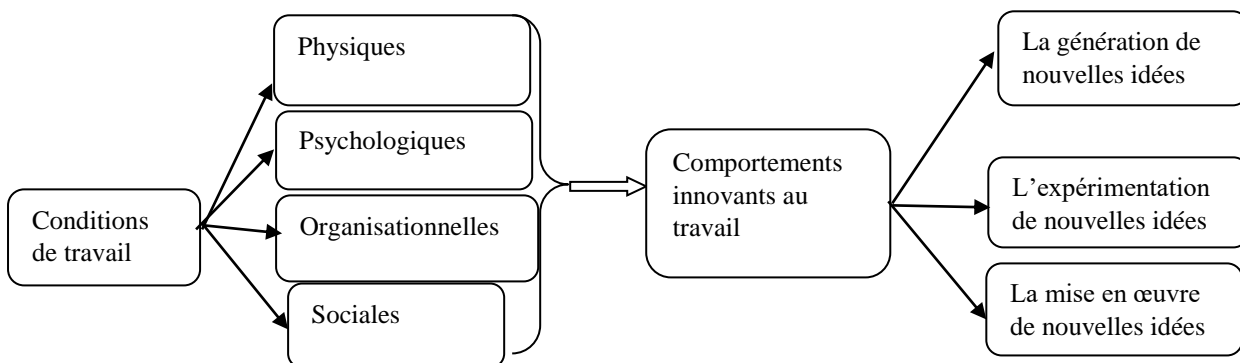
La littérature sur l'innovation organisationnelle a toujours montré l'importance des employés surtout dans le secteur des services dans cette quête (Janssen, et al., 2004). Ainsi, dans notre recherche, les comportements innovants des délégués médicaux se traduisent par l'accroissement de la gestion relationnelle avec les prescripteurs ; la planification stratégique des visites ; le renforcement des efforts physiques, la gestion du stress et des émotions ; l'actualisation des connaissances. Ces comportements découlent des conditions de travail. Lesquelles conditions de travail présentent les quatre facteurs cités par Touate & Bennouna (2019) : les facteurs physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels. En effet, les conditions de travail présentées par ces délégués sont difficiles et stressantes avec moins de ressources adéquates. Subséquemment, l'équilibre exigences/ressources n'est pas respectées dans ce métier en Côte d'Ivoire d'après le modèle JDR de Bakker & Demerouti (2007). Or, la plupart des travaux sur la relation conditions de travail/comportements innovants au travail

ont montré que les conditions de travail prédisent les comportements innovants au travail lorsque les ressources viennent compenser les exigences du travail (Bakker & Demerouti, 2017 ; James, 2011). Dans le même fil d'idée, des études en contexte africain notamment au Maroc (El Amili & El Hizazi, 2020), au Mali (Diallo, et al., 2023), au Cameroun (Kollo & Bilounga, 2024) ont révélé que ce sont les conditions favorables de travail qui encouragent la performance des travailleurs.

Nos résultats soulignent des effets contraires. Véritablement, partant des discours des interviewés se sont les exigences du travail qui les encouragent à développer des comportements innovants au travail. En outre, dans un contexte où l'accès à l'emploi devient problématique à cause du nombre élevé de la population et du taux de chômage croissant, développer des comportements innovants face à la complexité de l'environnement de travail devient un signe d'accomplissement de soi. De plus, les travaux en contexte africain susmentionnés concernent pour la majorité les emplois stables (hôpitaux publics, santé publique) avec une garantie de salaire. Ce qui n'est pas le cas chez les délégués médicaux. Cette insécurité d'emploi pourrait expliquer cette performance extra rôle malgré la forte exigence de l'environnement du travail. D'ailleurs, nos trouvailles s'inscrivent à l'aulne des auteurs tels que Escrig-Tena, et al. (2022) ; Wassouo, et al. (2020) ; Maghoub, et al. (2019) ; King & al. (2007). Parallèlement, la détection de ces comportements innovants au travail rejoint la définition de Hai, et al. (2024). Les dimensions relevées de ces répondants se regroupent en la génération d'idées, l'expérimentation et la mise en œuvre de nouvelles idées (Reza, 2024).

En résumé, les résultats de cette étude exploratoire nous permettent de proposer le modèle conceptuel décrivant la relation entre les conditions de travail et les comportements innovants au travail des délégués médicaux en Côte d'Ivoire.

Figure N°1 : Proposition de modèle conceptuel



Source : Auteurs

Conclusion

Cette recherche contribue au rôle des conditions de travail dans le développement des comportements innovants au travail, dont les effets sont parfois questionnés. Ce faisant, les délégués médicaux en contexte ivoirien sont retenus. A l'aide d'une méthodologie qualitative il advient que les conditions de travail de ce secteur sont très exigeantes avec une forte pression de résultats sans ressources suffisantes. Les comportements innovants au travail de ces délégués se résument en la génération d'idées, l'expérimentation et la mise en œuvre de nouvelles idées. Ces résultats soutiennent que les conditions de travail jouent un rôle prédominant dans la mobilisation des comportements innovants au travail qui en retour participent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Notre recherche vient ainsi enrichir le débat sur la relation entre les conditions de travail et les comportements innovants au travail.

Implications managériales

Sur son lieu de travail, le salarié peut, au côté des comportements attendus par son entreprise, adopter des comportements innovants pour une meilleure performance. Ces comportements innovants au travail découlent de plusieurs déterminants dont les conditions de travail dans le cadre de notre recherche. La littérature sur la relation conditions de travail/comportements innovants présente des équivoques. Tandis que certains auteurs mentionnent l'importance des exigences (Escrig-Tena, et al., 2022 ; Wouosso, et al., 2020), d'autres soulignent l'importance de l'équilibre exigences/ressources dans cette quête. En revanche, des auteurs à l'instar de Malki, et al. (2022) ; Dextras-Gauthier & Marchand (2016) soulignent que l'épuisement professionnel et le stress émanent des conditions de travail trop exigeantes. Dans le même ordre d'idée, les comportements des salariés sont basés sur la norme de réciprocité avec l'employeur. D'ailleurs, (Roodbari, et al., 2025) mentionnent que lorsque les salariés sont satisfaits de leur relation avec leur organisation, ils vont performer dans leur relation avec les prescripteurs en mobilisant les comportements appropriés. Ainsi, pour une bonne performance, les employeurs des délégués médicaux doivent :

- Créer un cadre de travail convivial et collaboratif ;
- Mettre les moyens logistiques fiables (voiture de service, moto de service, etc.) à la disposition des employés ;
- Reconnaître et encourager les efforts à travers des félicitations, le respect des horaires normales de travail ;
- Mettre plus l'accent sur la formation continue



- Encourager l'autonomisation dans l'organisation des tournées et renforcer le soutien organisationnel.

Limites et perspectives

Malgré ses apports, notre recherche présente quelques limites. Deux peuvent être étayées. La première réside dans le fait que la collecte s'est déroulée auprès de quelques délégués médicaux dans la ville d'Abidjan. La deuxième limite porte sur un problème de généralisation et de validité externe des résultats compte tenu de sa nature exploratoire pouvant comporter des biais dans les discours des répondants.

Mais notre travail fait également émerger d'autres perspectives de recherche. Par exemple, il serait intéressant de compléter l'étude qualitative par une étude quantitative en émettant des hypothèses et interrogeant un nombre important de délégués médicaux en vue de généraliser les résultats. Puis, l'étude pourrait se faire dans plusieurs secteurs d'activités et plusieurs régions pour une analyse comparative des comportements innovants au travail.

Bibliographie

Abdullah, S., Ampauleng (2021), “Intellectuel Capital, Female Manager Innovative Behavior and Catering Business Performance”, *Journal Manajemen*, vol. 25, n° 01, pp. 39-55.

Abun, D., Macaspact, L.G.R., Valdez, E.B., Julian, F.P. (2023), “The effect of innovative work environment on the innovative work behavior of employees”, *International Journal of Research in Business and social science*, vol. 12, n° 3, pp. 140-158.

Amabile, T.M. (2013), “Componential theory of creativity”, *Encyclopedia of Management theory*, vol. 1, pp. 134-139.

Bakker, A.B., Demerouti, E. (2007), “The job demands-resources model: state of the art”, *Journal of Management Psychology*, vol. 22, pp. 309-328.

Bakker, A.B., Demerouti, E. (2017), “Job demands-resources theory: taking stock and looking forward” *Journal of occupational Health Psychology*, vol. 22, n° 3, pp. 273-285.

De Jong, J.P.J., Den Hartog, D.N. (2007), “How leaders influence employees’ innovative behavior”, *European Journal of Innovation Management*, vol. 10, pp. 41-64

De Jong, J.P.J., Den Hartog, D.N. (2010), “Measuring innovative work behaviour”, *Creativity Innovation Management*, vol. 19, pp. 23-36.

De Jong, J.P.J., Parker, S.K., Wennekers, S., Wu, C-H. (2015), “Entrepreneurial behavior in organizations: does job design matter?”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 39, n° 4, pp. 981-995.

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., Van Hootegem, G. (2012), “Job design and innovative work behavior: one size not fit all type of employees”, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, vol. 8, n° 4, pp. 5-20.

Dextras-Gauthier, J., Marchand, A. (2016), « Culture organisationnelle, conditions de l’organisation du travail et épuisement professionnel », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 71, n° 1, pp. 156-187.

Diallo, B, Kaka, Z.Y., Saigbeu, F.D. (2023), “Influence des conditions de travail sur la performance des professionnels de santé de l’hôpital de district de Ségou au Mali », *Revue Française d’Economie et de Gestion*, vol. 4, n°5, pp. 528-548.

Djohossou, A.J.D., Worou Houndekon, R.D. (2022), « Effet du bien-être au travail sur la relation entre engagement organisationnel et comportements innovants des salariés du secteur public au Bénin », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 5, n° 4 ; pp. 294-316.

El Amili, O., El Hijazi, M. (2020), « L’impact des conditions de travail en contexte logistique sur la santé des travailleurs : Etude exploratoire de la filière de production des fruits et légumes dans la région du sous Massa », *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l’Audit*, vol. 4, n° 2, pp. 510-525.

Ellioua, H., Ben Gamra, Y., Kadiri, F. (2023), “La dynamique de la qualité de vie au travail : une étude intégrative sur l’interaction des variables organisationnelles », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 6, n°2, pp. 220-240.

Elsback, K.D., Stigliani, I. (2018), “Design thinking and organizational culture”: a review and framework for future research”, *Journal of Management*, vol. 44, n° 6, pp. 1-33.

Escrig-Tena, A.B., Segarra-Ciprés, M., García-Juan, B., Badoiu, G-A. (2022), “Examining the relationship between work conditions and entrepreneurial behavior of employees : does employee well-being matter ?”, *Journal of Management and Organization*, pp. 1-23, doi: 10.1017/jmo.2022.9.

Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967), *The discovery of grounded theory: strategy of qualitative research*, New York, Aldine et Gruyter.

González- González, T., García-Almeida, D.J., (2021), “Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality firms: the role of employee’s creativity, knowledge, and motivation” *International Journal of Hospitality Management*, vol. 94, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102877>.

Grošelj, A., Vukadinović, K., Taylor, P.J. (2021), “Does open innovation crowd out employees’ innovative work behavior? Exploring the moderating role of organizational support for innovation”, *Technological Forecasting and social change*, vol. 169

Haï, T.T.T., Lan, M.T., Ngoc, L.T.M. (2024), “The relationship between work environment and employees’ innovative work behaviours: A proposed model”, *Journal of Economics and Business*, vol. 4, n° 2, pp. 103-112.



Hanna, V., Backhouse, C., Burns, N. (2004), “Linking employee behavior to external customer satisfaction using quality function deployment”, *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part B Journal of engineering manufacture*, vol. 218, pp.1167-1177.

Hobfoll, S.E., (2001), “The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: advancing conservation of resources theory”, *Applied Psychology: An International Review*, vol. 50, pp. 337-370.

Hochschild, A.R. (1983), *The managed heart commercialization of human feeling*. University of California press.

Hock-Doepgen, M., Montasser, J.S., Klein, S., Clauss, T., Maalaoui, A. (2024), “The role of innovative work behavior and organizational support for business model innovation”, *R&D Management*, vol. 55, n° 1, pp. 7-26.

Igalens, J. (1999), « Amélioration des conditions de travail », in Le Duff, R. (dir), *Encyclopédie de gestion et du management*, Paris, Dalloz, pp. 1234-1235.

James, A. (2011), “Work-life (IM) ‘balance’ and its consequences for everyday learning and innovation in the new economy: evidence from the Irish IT sector”, *Gender Place and Culture a Journal of Feminist Geography*, vol. 5, pp. 655-684.

Jankelová, N., Joniaková, Z., Mišún, J. (2021), “Innovative work behavior-A key factor in business performance? The role of team cognitive diversity and teamwork climate in this relationship”, *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 14, n° 185, <https://doi.org/10.3390/jrfm14040185>.

Janssen, O., (2000), « Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness, and Innovative Work Behavior », *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, vol.73, n°3, pp. 287-302

Janssen, O., Van de Vliert, E., West, M. (2004), “The bright and dark sides of individual and group innovation: a Special Issue introduction”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, n° 2, pp. 129-145.

Katz, D. (1964), “The motivational basis of organizational behavior”, *Behavior Science*, vol.9, pp.131-146.

King, E., Chermont, K., West, M., Dawson, J., Hebl, M. (2007), “How innovation alleviate negative consequences of demanding work contexts: the influence of climate for innovation on organizational outcomes”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 80, n° 4, pp. 631-645.

Kleysen, R.F., Street, C.T. (2001), “Towards a multi-dimensional measure of individual innovative behavior”, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, n° 3, pp. 284-296.

Kollo, Bandibeno, I., Bilounga, M.N. (2024), “Conditions de travail et Performance sociale au sein des hôpitaux publics au Cameroun », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, vol. 5, n° 4, pp. 375-395.

Leong, C.T., Rasli, A. (2014), “The relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study”, *Procedia-social and behavioral sciences*, vol. 129, pp. 592-600.

Mahgoub, S.A.E-F., Shazly, M.M., El-Sayed, S.M. (2019), “Relationship between work environment and innovative behavior among staff nurses”, *Egyptian Journal, of Health Care, EJHC*, vol. 10, n° 3, pp. 64-77.

Mair, J. (2005), “Entrepreneurship behavior in a large traditional firm: exploring key drivers”, *International Studies in Entrepreneurship*, in: Tom Elfring (ed.), *Corporate Entrepreneurship and Venturing*, chapter 3, pp. 49-72, Springer, doi: 10.1007/0-387-24850-9_3.

Malki, S., Amili, O., Hait, M. (2022), « Facteurs et symptômes de l'épuisement professionnel des téléopérateurs : Analyse descriptive », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 5, n° 4, pp. 887-905.

Miles, M.B., Huberman, A.M., Saldaña, J. (2014), *Qualitative data Analysis: a methods sourcebook-third edition*, SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks, California.

Mouillot, P. (2019), « La relation client à l'ère du numérique : le cas du marketing bancaire », *Management et Avenir*, vol. 2, n° 108, pp. 63-82.

Muzi, M.D., Dose, E., Desrumaux, P. (2021), « Climat d'innovation, soutien du leader à l'innovation et rôle médiateur du bien-être au travail : quels effets sur les comportements innovants au travail ? », *Revue-Innovations*, vol. 1, n° 61, pp. 183-208.

Nwibere, B.M. (2023), “Innovative Work Behaviour and Employees’ job performance in selected food and beverage manufacturing companies in Rivers State”, *American Journal of Business Management, Economics and Banking*, vol. 8, pp. 169-189.

Organ, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behaviour: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.

Peng, L., Jia, R. (2023), “Exploring the interplay of the physical environment and organizational climate in innovation”, *Sustainability (Basel, Switzerland)*, vol. 15, n° 20, 15013, <https://doi.org/10.3390/su152015013>.

Ramamoorthy, N., Flood, P.C., Slattery, T., Sardesai, R; (2005), “Determinants of innovative work behavior: Development and test of an integrated model”, *Creativity and Innovation Management*, vol.14, n°2, pp. 142-150.

Reza, M. (2024), “The influence of innovative work behavior and work environment on employee performance”, *Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*, vol. 01, n° 05, pp. 148-154.

Roodbari H., Mirfakhar A.S., Trullen J., Valverde M., Ogbonnaya C., (2025), “What works for whom in which circumstances in successful HRM implementation? A realist synthesis”, *Journal of Business Research*, Volume 188.

Savall, H. (1979), *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, Paris, Borda, Dunod, 275 pages (halshs-00783096).

Scott, S.G., Bruce, R.A. (1994), “Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace” *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 1442-1465.

Tajeddini K., Budur, T., Gamag, T.C.; Demir, A., Zaim, H., Topal, R. (2022), « Impact of diversity management on innovative work behavior: Mediating role of human resource management and affective commitment », *Journal of Management Development*, vol. 42, n°1, pp. 29-53.

Touate, S., Bennouna, A. (2019), « L'amélioration des conditions et relations au travail comme levier de performance », *Revue de Management et Culture (RMAC)*, pp. 105-117. ISSN : 2550-6293.



Walden, R. (2004), *Encyclopedia of Applied psychology* (1st ed.) Academic Press.

Wassouo, E.A., Tchagnéno, C.L.G., Sima, M.N. (2020), « Les exigences et ressources de travail comme déterminants des comportements d'innovation au travail et des tensions d'entreprendre chez les enseignants des collèges et lycées du Cameroun », <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S14202530203000583>.

West, M.A., Farr, J.L. (1990), "Innovation at work. In West, M.A, Farr, J.L. (Eds), *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*: (pp. 3-13) Chichester, England: John Wiley and Sons.