



HAL
open science

Étude des liens entre santé psychologique au travail et performance. Contribution à la thèse du "Happy-Productive Worker"

Geoffroy Douillé

► **To cite this version:**

Geoffroy Douillé. Étude des liens entre santé psychologique au travail et performance. Contribution à la thèse du "Happy-Productive Worker". Psychologie. Université de Mons (Belgique), 2021. Français. NNT: . tel-03716780

HAL Id: tel-03716780

<https://hal.science/tel-03716780>

Submitted on 11 Jul 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université de Mons

Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation



**ÉTUDE DES LIENS ENTRE SANTE PSYCHOLOGIQUE AU
TRAVAIL ET PERFORMANCE**

CONTRIBUTION À LA THÈSE DU « HAPPY-PRODUCTIVE WORKER »

Geoffroy Douillié

Thèse défendue le 9 septembre 2021 à Mons, pour l'obtention du diplôme de
Docteur en Sciences Psychologiques et de l'Éducation

Jury

Prof. L. Brunet, Université de Montréal
Prof. M. Bruyninckx, Université de Mons
Prof. A. Casini, Université catholique de Louvain
Prof. G. Temperman, Université de Mons
Prof. A. Van Daele (Directrice), Université de Mons
Prof. J. Vandewattyne (Co-directeur), Université de Mons

Remerciements¹

Loin d'être uniquement un travail solitaire, le doctorat est un moment d'échanges et de rencontres fourmillant. Chacune de ces rencontres est un pas vers l'arrivée d'un marathon.

Je souhaiterais particulièrement remercier ma promotrice, Madame le Professeur Agnès Van Daele. Vous m'avez soutenu à bout de bras depuis mes tous premiers pas dans le service. Merci pour votre soutien psychologique, organisationnel et matériel sans faille. Vous m'avez appris tant des choses que j'étais venu chercher dans la psychologie du travail, et vous m'avez amené plus loin que je n'aurais jamais cru possible au départ.

Merci au Professeur Jean Vandewattyne pour votre écoute et vos conseils, pour les nombreux cafés que nous avons partagés dans « le labo » et qui ont été très souvent l'occasion d'ouvrir de nouvelles pistes de réflexion.

Merci aux membres du comité d'accompagnement de cette thèse. Nos échanges constructifs ont créé plusieurs axes croisés d'analyses.

Merci aux membres du jury qui ont accepté d'examiner ce travail.

Merci à mes collègues et amis du service de psychologie du travail pour le soutien au quotidien dont ils ont fait preuve tout au long de ces années, et aussi pour leur travail de relecture minutieux. Merci Laurie-Anna, merci Sylvie et merci Sébastien.

Merci à Anne dont le travail de mise en forme a été particulièrement efficace.

Merci à HumanOrg et à son président, Alain Finet, pour avoir entendu mon besoin de finir ce travail et avoir mobilisé les moyens de m'y aider.

¹ Cette recherche doctorale a pu être menée grâce au financement du FNRS dans le cadre d'un mandat d'aspirant (2015-2019) et de l'UMONS, à travers l'Institut de Recherche « HumanOrg » et le Service de Psychologie du Travail (janvier - juillet 2021).

Merci à toutes les personnes, mes amis, mes parents et mes beaux-parents, mes collègues de la FPSE qui m'ont encouragé à poursuivre puis à reprendre le travail quand le moment était venu. En particulier Hugues qui a su créer l'impulsion décisive.

Merci aux travailleurs, aux syndicats et à la hiérarchie de bpost. Vous m'avez ouvert votre entreprise avec une grande ouverture d'esprit à mon égard. Un merci tout particulier aux répondants qui ont pris le temps de remplir l'un ou les deux questionnaires que je leur ai soumis.

C'est grâce à vous tous que cette thèse n'est plus une arlésienne...

Enfin, une pensée toute spéciale à ma famille, à Lilian, Flavien, Gabriel et Nathalie qui ont fait preuve de beaucoup de patience. Nul doute qu'après les épreuves que nous avons traversées ensemble, notre capital psychologique est en béton armé.

Table des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE	9
LA DÉGRADATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LES ATTEINTES À LA SANTÉ DES TRAVAILLEURS	10
LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS AU DÉTRIMENT DE LA SANTÉ DES TRAVAILLEURS	11
LA THÈSE DU « HAPPY-PRODUCTIVE WORKER »	13
NOTRE THÈSE.....	14
STRUCTURE DU DOCUMENT	14
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	15
PARTIE 1 : CADRE CONCEPTUEL.....	19
CHAPITRE 1 LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL	21
1. LA GENÈSE DES CONCEPTS EN LIEN AVEC LA SANTÉ MENTALE DES TRAVAILLEURS	21
1.1 <i>L'école des relations humaines</i>	21
1.2 <i>Les modèles de la motivation</i>	22
1.3 <i>Les modèles du stress et de la non-santé au travail</i>	23
2. LE CONCEPT DE SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL ET SA MESURE.....	26
2.1 <i>Les travaux de Massé et al. (1998a, 1998b) liés à la santé psychologique</i>	26
2.2 <i>Les travaux de Gilbert (2009) liés à la santé psychologique du travail</i>	28
2.3 <i>La santé psychologique au travail du point de vue des individus</i>	29
2.4 <i>La santé psychologique au travail du point de vue des variables : le modèle systémique</i>	30
3. CONCLUSION	34
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	35
CHAPITRE 2 LA PERFORMANCE AU TRAVAIL	43
1. INTRODUCTION	43
2. LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE	44
2.1 <i>Perspective historique</i>	44
2.2 <i>Conceptualisation de la performance individuelle</i>	45
2.3 <i>La mesure de la performance individuelle</i>	49
2.4 <i>Les inducteurs de la performance individuelle</i>	50
3. LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE.....	52
3.1 <i>Lien entre performance individuelle et performance organisationnelle</i>	52
3.2 <i>Conceptualisation de la performance organisationnelle</i>	53
3.3 <i>La mesure de la performance organisationnelle</i>	54
4. CONCLUSION	55
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	55
CHAPITRE 3 LIENS ENTRE SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE.....	63
1. INTRODUCTION	63
2. LIENS « SANTÉ » - PERFORMANCE INDIVIDUELLE	63
2.1 <i>La THPW et son évolution</i>	63
2.2 <i>Principales théories explicatives de la THPW</i>	64

2.3	<i>Validation empirique de la THPW</i>	67
3.	LIENS « SANTÉ » - PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	72
3.1	<i>Fondements théoriques de la THPW au niveau organisationnel</i>	72
3.2	<i>Validation empirique de la THPW au niveau organisationnel</i>	73
4.	CONCLUSION	80
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	81
PARTIE 2 : PARTIE EMPIRIQUE.....		87
CHAPITRE 4 POSITIONNEMENT DE LA THÈSE ET MODÈLE HYPOTHÉTIQUE DES LIENS SPT- PERFORMANCE		89
1.	POSITIONNEMENT DE LA THÈSE	89
2.	DÉPASSEMENT DES LIMITES LIÉES AUX ÉTUDES SUR LA THPW	90
2.1	<i>La SPT comme indicateur de « santé »</i>	90
2.2	<i>Prise en compte de la performance organisationnelle et de différents types de performance individuelle</i>	92
2.3	<i>Vérification de la bidirectionnalité du lien SPT-performance</i>	94
2.4	<i>Etude des liens transversaux mais aussi longitudinaux SPT - performance</i>	95
2.5	<i>Prise en compte d'autres variables que la SPT et la performance</i>	96
3.	MODÈLE HYPOTHÉTIQUE DES LIENS SPT-PERFORMANCE ET ARTICULATION AVEC LES ÉTUDES EMPIRIQUES	99
3.1	<i>Liens transversaux SPT-performance organisationnelle</i>	100
3.2	<i>Liens bidirectionnels transversaux et longitudinaux SPT-performance individuelle</i>	101
3.3	<i>Effets du CaPsy</i>	102
3.4	<i>Effet du contexte d'emploi</i>	102
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	103
CHAPITRE 5 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE.....		111
1.	OBJECTIFS DE LA RECHERCHE À TRAVERS LES ÉTUDES PRINCIPALES ET COMPLÉMENTAIRES	111
2.	CONTEXTE ET MÉTHODE DES ÉTUDES PRINCIPALES	115
2.1	<i>Contexte</i>	115
2.2	<i>Méthode</i>	117
3.	CONTEXTES ET MÉTHODE DES ÉTUDES COMPLÉMENTAIRES	139
3.1	<i>Contextes</i>	139
3.2	<i>Méthode</i>	140
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	147
CHAPITRE 6 VALIDATION D'UNE TRADUCTION EN FRANÇAIS DU QUESTIONNAIRE DU CAPITAL PSYCHOLOGIQUE EN 24 ITEMS (PCQ-24)		155
1.	INTRODUCTION	155
2.	CADRE DE RÉFÉRENCE	157
2.1	<i>Le capital psychologique</i>	157
2.2	<i>Liens entre capital psychologique, performance et santé au travail</i>	161
2.3	<i>Mesure du capital psychologique</i>	162
2.4	<i>Validation interculturelle des questionnaires</i>	166
3.	TRADUCTION ET VALIDATION DU PCQ-24 EN FRANÇAIS	168
3.1	<i>Traduction</i>	168
3.2	<i>Validation</i>	168
4.	DISCUSSION ET CONCLUSION	180
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	184

CHAPITRE 7	ETUDE 1 : ETUDE DES LIENS TRANSVERSAUX ENTRE SPT ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	193
1.	INTRODUCTION	193
2.	FONDEMENT THÉORIQUE.....	193
2.1	<i>La TPHW au niveau individuel.....</i>	193
2.2	<i>La TPHW au niveau organisationnel.....</i>	194
2.3	<i>Modèle systémique de la santé psychologique au travail.....</i>	195
3.	MÉTHODE.....	196
3.1	<i>Contexte de la recherche.....</i>	196
3.2	<i>Questionnaire, échantillonnage et mesures de performance organisationnelle</i>	196
3.3	<i>Recueil et traitement des données.....</i>	197
4.	RÉSULTATS	198
5.	DISCUSSION ET CONCLUSION	201
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	202
CHAPITRE 8	ETUDE 2 : ETUDE DES LIENS TRANSVERSAUX ENTRE SPT ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE ..	205
1.	INTRODUCTION	205
2.	FONDEMENT THÉORIQUE.....	207
2.1	<i>La THPW : théories explicatives et validation empirique</i>	207
2.2	<i>Lien entre SPT et performance individuelle.....</i>	211
3.	QUESTION DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES	214
4.	MÉTHODE.....	215
4.1	<i>Questionnaire.....</i>	215
4.2	<i>Participants.....</i>	216
4.3	<i>Traitement des données.....</i>	217
5.	RÉSULTATS	220
5.1	<i>Corrélations entre SPT et performance.....</i>	220
5.2	<i>Contribution de la SPT à la performance</i>	220
5.3	<i>Contribution de la performance à la SPT</i>	224
6.	DISCUSSION.....	225
6.1	<i>Prédominance du BEPT dans le lien SPT→ performance.....</i>	226
6.2	<i>Le BEPT comme meilleur prédicteur de la performance contextuelle que de la performance de tâche</i>	227
6.3	<i>Bidirectionnalité du lien SPT-performance et prédominance du BEPT dans le lien performance → SPT</i>	228
7.	CONCLUSION	228
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	230
CHAPITRE 9	ETUDE 3 : ETUDE DES LIENS LONGITUDINAUX ENTRE SPT ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE	237
1.	INTRODUCTION	237
2.	FONDEMENT THÉORIQUE.....	240
2.1	<i>Les concepts de SPT et de performance individuelle.....</i>	240
2.2	<i>Les liens longitudinaux « santé » - performance.....</i>	242
3.	OBJECTIFS, QUESTIONS DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES.....	246
4.	MÉTHODE.....	247
4.1	<i>Questionnaire.....</i>	248
4.2	<i>Participants.....</i>	249
4.3	<i>Traitement des données.....</i>	250

5.	RÉSULTATS	251
5.1	<i>Corrélations entre SPT et performance</i>	251
5.2	<i>Contribution de la SPT à la performance</i>	252
5.3	<i>Contribution de la performance à la SPT</i>	256
6.	DISCUSSION	258
7.	CONCLUSION	261
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	262
CHAPITRE 10 ETUDES 4 À 8 : APPORTS DES ÉTUDES COMPLÉMENTAIRES		271
1.	INTRODUCTION	271
2.	LIENS ENTRE CAPSY ET SPT	272
3.	LIENS TRANSVERSAUX ENTRE SPT ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE	273
4.	LIENS LONGITUDINAUX ENTRE SPT ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE.....	274
5.	AUTRES LIENS.....	276
5.1	<i>Liens avec LMX (Etude 4)</i>	276
5.2	<i>Liens avec « équilibre vie professionnelle - vie privée » (Etude 5)</i>	276
5.3	<i>Liens avec rôles managériaux (Etude 6)</i>	278
5.4	<i>Liens avec ressources liées au travail (Etude 7)</i>	279
6.	DISCUSSION ET CONCLUSION	280
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	285
CHAPITRE 11 DISCUSSION GÉNÉRALE		289
1.	INTRODUCTION	289
2.	CONTRIBUTION DE LA SPT À LA PERFORMANCE.....	289
3.	CONTRIBUTION DE LA PERFORMANCE A LA SPT.....	295
4.	IMPORTANCE DU CAPSY	297
5.	PRINCIPALES LIMITES DE LA RECHERCHE	299
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	301
CONCLUSION GÉNÉRALE		305
1.	INTÉGRATION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS OBTENUS	305
2.	APPORTS DE LA THÈSE SUR LE PLAN THÉORIQUE	307
2.1	<i>Apports à la THPW</i>	307
2.2	<i>Apports au modèle systémique de la SPT</i>	310
3.	IMPLICATIONS PRATIQUES.....	312
4.	ORIENTATION POUR DE FUTURES RECHERCHES.....	314
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	317
ANNEXES.....		321

Introduction générale

Un épisode de conflit social comme point de départ

Le 9 novembre 2018 : c'est le troisième jour de grève tournante chez bpost. C'est au tour des facteurs de ne pas assurer leur service. Ils dénoncent des conditions de travail devenues insupportables. Le mouvement a commencé dans les centres de tri. Il est marqué par de nombreux piquets de grève. Dans un tract, les syndicats font part de leurs revendications en s'exprimant de la manière suivante : « Non à la priorité donnée à l'actionnaire sur le personnel, au paiement de plus de 100 % du bénéfice aux actionnaires, aux économies incessantes sur le dos du personnel » (Le Soir, 2018). Le lendemain, ce sera le tour du secteur « transport » de se mettre en grève et un peu plus tard, les guichetiers. Selon les syndicats, le mouvement est suivi par plus de 90% du personnel. Ils protestent contre leurs conditions de travail, la surcharge de travail et la difficulté à prendre des congés, les heures de travail supplémentaires non payées ainsi que la pression à laquelle ils sont soumis en permanence. Une des sources du problème résiderait dans un manque d'effectifs, surtout en Flandre où l'entreprise n'arrive plus à recruter vu la situation favorable du marché de l'emploi. Cependant, le recrutement n'est pas meilleur en Wallonie. Selon les syndicats, ce sont surtout les conditions de travail qui seraient le problème. Ceci se traduirait d'ailleurs par un turnover élevé. Des problèmes d'organisation sont aussi dénoncés. Par exemple, le logiciel Géoroute² ne serait plus adapté à l'organisation des tournées, en particulier dans les zones urbaines. La grève prendra fin le 12 novembre, un jour plus tôt que prévu, à la suite d'un pré-accord entre partenaires sociaux permettant de « donner la priorité au bien-être du personnel ». Cet épisode de conflit social illustre deux points importants. Le premier renvoie à la perception actuelle d'une dégradation générale des conditions de travail et par conséquent, de la santé au travail. Le deuxième est lié à l'idée que la performance des organisations s'obtient au prix de la santé des travailleurs.

² Géoroute est un logiciel que bpost a acquis et implémenté au début des années 2000, pour réorganiser les tournées des facteurs en calculant les itinéraires les plus efficaces possibles et ainsi permettre d'importants gains de productivité.

La dégradation des conditions de travail et les atteintes à la santé des travailleurs

Examinons d'abord le premier point. Dans une économie de plus en plus globalisée et digitalisée, le travail a tendance à s'intensifier et à se précariser. Dans un tel contexte, malgré d'importants efforts de recherche et d'intervention, la santé au travail ne semble pas s'améliorer. Ainsi, les vagues successives des enquêtes européennes sur les conditions de travail ne cessent de montrer qu'à la fois les conditions de travail et la santé des travailleurs se dégradent (Eurofund, 2017). Il peut paraître surprenant de constater que les conditions de travail se détériorent encore de nos jours. Après tout, le travail dans les mines au début du 20^e siècle était bien plus pénible. Mais ce qu'on a à l'esprit lorsqu'on établit cette comparaison, ce sont plutôt les conditions de travail que l'on peut qualifier de « physiques » : le port et le déplacement de charges lourdes, l'adoption prolongée de postures inconfortables, l'exposition à des températures excessives... Il est vrai que sous l'effet de plusieurs facteurs au cours du 20^{ème} siècle dont l'évolution technologique, la pénibilité physique du travail a diminué. Toutefois, cela ne signifie pas que des problèmes ne subsistent pas encore sur le terrain. Par exemple, le travail à la chaîne existe encore ou le travail dans les « drives » des hypermarchés reste particulièrement éprouvant sur le plan physique. Il convient aussi de relativiser cette avancée compte tenu de la globalisation et de la financiarisation des économies qui mettent de plus en plus de pression sur les entreprises et les travailleurs, et qui ont induit une forte intensification du travail depuis les 3-4 dernières décennies.

Cette intensification du travail (« faire toujours plus, plus vite... », « faire du chiffre » ...) a impacté considérablement les conditions de travail et s'est accompagnée, chez les travailleurs, d'une augmentation des atteintes à leur santé physique (surtout en termes de troubles musculosquelettiques (TMS) liés à des pathologies d'hypersollicitation du corps) mais aussi à leur santé mentale (en termes de troubles psychosociaux). En effet, les conditions de travail que l'on peut qualifier de plus « psychologiques » se sont aussi détériorées ces dernières années (Stock et al., 2006). Par exemple, au cours des vagues 1995 à 2005 des enquêtes d'Eurofund, 30 % environ des travailleurs (des deux sexes) interrogés ont rapporté au moins un symptôme de maladie mentale (Cottini & Lucifora, 2010). Le temps ne semble pas avoir amélioré la situation puisqu'en 2010, 23.5% des travailleurs et 28.3% des travailleuses sont classés dans la catégorie « faible bien-être psychologique » (Schütte et al., 2015). Les résultats de la vague d'enquête suivante

montrent à nouveau que plus de 30% des travailleurs (des deux sexes) n'ont pas un bon « bien-être psychologique » (Eurofund, 2017).

Il en résulte que, malgré d'importants efforts législatifs en matière de prévention des risques psychosociaux (RPS), la santé psychologique au travail (SPT) des travailleurs européens n'a globalement que peu évolué ces dernières décennies. Ainsi, selon l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, le stress serait le deuxième problème de santé le plus répandu dans le monde du travail en Europe (EU-OSHA, 2014). Si l'on se focalise sur la Belgique, selon une étude réalisée par Securex, le nombre d'employés souffrant d'un burnout est passé de 10% à 17% entre 2014 et 2017. Selon des chiffres de l'Institut national d'assurance maladie-invalidité (INAMI), environ 80000 Belges auraient été en dépression ou en burnout en 2016, ce qui représenterait un coût de 600 millions d'euros par an d'indemnités, soit 10% du budget de l'INAMI. Les chiffres pour 2019 ont augmenté à près de 91500 personnes. L'accroissement des atteintes à la SPT génère des coûts considérables, non seulement en termes de souffrance pour les travailleurs, mais également en termes de dépenses financières pour les organisations.

L'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail avance que les coûts économiques du stress et des RPS de manière générale sont liés notamment à une baisse de la productivité, à un taux élevé d'absentéisme et à un fort turnover. Le coût annuel du stress professionnel dans l'Union européenne a été évalué récemment à 25.4 milliards d'euros (EU-OSHA, 2014). En conséquence, investir dans la prévention des troubles mentaux liés au travail est très important comme le montre une étude menée par l'Organisation Mondiale de la Santé. Celle-ci estime qu'un dollar investi dans l'amélioration de la santé en rapporte quatre en termes de productivité (Chisholm et al., 2016). Ces constats permettent de « tordre le cou » à une conception courante relative aux liens entre santé et performance, conception qui est pourtant encore bien ancrée dans les esprits et que nous allons à présent aborder.

La performance des organisations au détriment de la santé des travailleurs

Le contexte économique pousse beaucoup d'organisations à adopter des modes d'organisation du travail tels que le « Lean Management » qui conduisent à une intensification du travail augmentant les risques pour la santé des travailleurs

(Stock et al., 2006 ; Valeyre, 2006). Si cette tendance est apparue dans les entreprises du secteur privé au cours des années 80, elle est de plus en plus aussi présente dans les organisations du secteur public qui d'une part, adoptent ces méthodes par imitation et d'autre part, sont de plus en plus soumises à des contraintes de rentabilité fixées par les pouvoirs politiques (De Gaulejac, 2014). Cependant, cette situation n'est pas inéluctable.

A l'analyse des résultats de la cinquième enquête européenne sur les conditions de travail, Schütte et al. (2015) notent des disparités au niveau de la santé mentale des travailleurs en fonction de leur situation de travail mais aussi en fonction de leur pays. Selon ces auteurs, ce seraient des différences de législation sur la prévention des RPS qui seraient à l'origine de ces disparités. La législation dans certains pays est en effet nettement plus contraignante. C'est notamment le cas en Belgique. Dans une revue de littérature sur les pratiques de prévention des RPS, Leka et al. (2015) soulignent que les pratiques légalement contraintes ne représentent qu'environ un tiers des pratiques totales. Les deux autres tiers sont composés des pratiques que les employeurs déploient volontairement et qui vont généralement au-delà de leurs obligations légales. Ces auteurs concluent que pour que la prévention des RPS soit réellement efficace, les pratiques volontaires sont à encourager.

Or, les employeurs qui impulsent ces pratiques volontaires, peuvent adopter deux points de vue opposés sur la prévention. Van de Voorde et al. (2012) les distinguent en identifiant d'une part, la perspective des intérêts conflictuels et d'autre part, celle des gains mutuels. Dans la première perspective, l'employeur ne voit les pratiques de prévention que comme un coût. C'est la vision que pour obtenir un éventuel gain en termes de bien-être dans l'intérêt de ses employés, il devrait dépenser une partie de ses bénéfices, ce qui irait donc à l'encontre son intérêt propre. Dans la seconde perspective, l'employeur anticipe qu'une augmentation du bien-être de ses employés va s'accompagner d'une augmentation de leur performance et donc potentiellement aussi de ses intérêts. Cette affirmation repose sur la thèse du « Happy-Productive Worker » (THPW) qui stipule qu'un travailleur plus heureux est aussi plus productif (Cropanzano & Wright, 2001 ; Harter et al., 2002 ; Staw, 1986 ; Zelenski et al., 2008).

La thèse du « Happy-Productive Worker »

La THPW a déjà un très long historique en psychologie du travail. Elle a souvent été vérifiée sur le plan empirique. Mais, comme le développe Wright (2006), le « bonheur » du travailleur a souvent été opérationnalisé par des mesures de satisfaction au travail et la performance a souvent été mesurée sur le plan individuel. Dans ce cas, les résultats empiriques vont plutôt dans le sens de la THPW même si les liens entre satisfaction et performance individuelle sont relativement faibles (Judge et al., 2001). Cependant, dans les études citées par Wright (2005), la relation se révèle plus forte quand le bonheur est opérationnalisé par le bien-être psychologique. Une différence essentielle entre la satisfaction et le bien-être psychologique est que celui-ci regroupe plus de dimensions. En effet, la satisfaction résulte essentiellement d'une évaluation que le travailleur fait de sa situation. Il s'agit donc d'un indicateur à dimension cognitive. En ce qui concerne le bien-être psychologique, si la dimension cognitive reste présente, il s'y ajoute une dimension affective. Si on pousse ce raisonnement encore plus loin, il est possible qu'une opérationnalisation du bonheur englobant encore plus de dimensions puisse être encore mieux associée à la performance. Ceci pourrait être le cas de la « santé psychologique » qui intègre à la fois une dimension positive, le bien-être psychologique, et une dimension négative, la détresse psychologique (Massé et al., 1998). Partant du principe que des variables se rapportant au même domaine de vie sont plus liées entre elles que celles qui se rapportent à des domaines de vie différents, Gilbert et al. (2011) ajoutent qu'une mesure de la santé psychologique spécifique au domaine du travail, pourrait être encore mieux corrélée à la performance. Toutefois, peu d'études ont jusqu'à présent porté sur les liens entre la SPT et la performance. Notons quelques exceptions dont les travaux de Brien et al. (2012) et de Leclerc et al. (2014) chez les enseignants ou plus récemment, la recherche de Leclerc (2018) chez des travailleurs tout venant. S'inscrivant dans cette perspective, notre recherche doctorale vise aussi à étudier les liens entre SPT et performance.

Au niveau organisationnel, la THPW a été moins souvent vérifiée qu'au niveau individuel. Pourtant, c'est ce niveau qui intéresse plus particulièrement les entreprises. De plus, il se pourrait que les liens soient plus forts au niveau organisationnel qu'au niveau individuel comme tendent à le montrer les résultats d'une recherche d'Ostroff (1992). Celle-ci a également porté sur le milieu scolaire. D'autres études sur les liens entre des indicateurs de « santé » et des mesures de performance organisationnelle ont eu lieu dans des contextes d'emploi industriels

Introduction générale

(par exemple, Harter et al., 2002) ou de type commercial (par exemple, Bartel et al., 2011 ; Delobbe & De Hoe, 2012). Mais aucune de ces études n'a utilisé la SPT en tant qu'indicateur de « santé ». Partant de ces constats, notre recherche doctorale vise à étudier les liens entre SPT et performance individuelle mais aussi organisationnelle.

Notre thèse...

La thèse que nous soutenons dans cette dissertation doctorale s'inscrit dans le sillage de la THPW. Elle peut s'énoncer de la manière suivante : **les travailleurs ayant une meilleure SPT sont aussi plus performants sur le plan individuel, ce qui est associé à une plus grande performance sur le plan organisationnel.**

Comme nous avons souhaité le souligner dans cette introduction générale, les enjeux sous-jacents à une telle thèse sont multiples. Sur un plan sociétal, ils concernent à la fois le bien-être des individus, la compétitivité des entreprises mais aussi la société dans son ensemble en relation notamment avec les coûts de plus en plus élevés de la non-santé au travail.

Structure du document

Ce document est composé de la présente introduction générale, de deux parties principales et d'une conclusion générale.

La première partie - le cadre conceptuel - comprend trois chapitres. Le chapitre 1 porte essentiellement sur la notion de santé psychologique au travail. Il permet aussi de présenter le modèle systémique de la SPT sur lequel s'appuie notre recherche. Le chapitre 2 est focalisé sur la notion complexe de performance au travail. On y distingue la performance individuelle et la performance organisationnelle. Chaque type de performance est caractérisé par plusieurs dimensions. La question de la mesure de ces différents types de performance est abordée ainsi que celle de leurs inducteurs. Le chapitre 3 concerne les liens « santé » - performance tels que déjà mis en évidence dans la littérature scientifique. Ceux-ci sont replacés dans le cadre de la THPW qui est centrale en ce qui concerne notre recherche doctorale.

La deuxième partie - la partie empirique - comprend 7 chapitres. Dans le premier de ces chapitres, le chapitre 4, nous exposons le positionnement de notre thèse qui s'inscrit dans le sillage de la THPW. Nous présentons aussi le modèle hypothétique

des liens SPT-performance que nous avons testé empiriquement à travers 3 études principales et 5 études complémentaires. Le chapitre 5 concerne la présentation générale de la recherche. Nous y abordons les objectifs de la recherche à travers les différentes études. Nous présentons aussi les contextes et la méthode de ces études. Les quatre chapitres suivants sont présentés sous format article. Le chapitre 6 porte sur la validation en français du PCQ-24 qui est une échelle mesurant le capital psychologique que nous avons utilisée dans notre recherche. Le chapitre 7 concerne notre première étude principale (Etude 1) et porte sur les liens transversaux entre SPT et performance organisationnelle. Le chapitre suivant, le chapitre 8, concerne notre deuxième étude principale (Etude 2) et porte sur les liens transversaux entre SPT et performance individuelle. Le chapitre 9 renvoie à notre troisième étude principale (Etude 3). Cette étude est consacrée aux liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle. Le chapitre 10 présente les apports des études complémentaires. Le chapitre 11 porte sur une discussion générale des résultats qui se dégagent de l'ensemble des études. Cette discussion générale se réalise en relation avec notre principale question de recherche, à savoir : « quels liens entre SPT et performance ? ». Le chapitre 11 aborde aussi les principales limites de la recherche.

Enfin, une conclusion générale met en évidence les principaux apports de la thèse tant sur le plan de l'avancement des connaissances en ce qui concerne les liens SPT-performance, que sur le plan pratique, en ce qui concerne les interventions sur le terrain. Elle propose aussi plusieurs pistes pour de futures recherches.

Références bibliographiques

- Bartel, A. P., Freeman, R. B., Ichniowski, C., & Kleiner, M. M. (2011). Can a workplace have an attitude problem? Workplace effects on employee attitudes and organizational performance. *Labour Economics*, 18(4), 411-423. En ligne : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1772885
- Brien, M., Hass, C., & Savoie, A. (2012). Psychological health as a mediator between need satisfaction at work and teachers' self-perceptions of performance. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 44(4), 288-299. <https://doi.org/10.1037/a0028056>

- Chisholm, D., Sweeny, K., Sheehan, P., Rasmussen, B., Smit, F., Cuijpers, P., & Saxena, S. (2016). Scaling-up treatment of depression and anxiety: a global return on investment analysis. *The Lancet Psychiatry*, 3(5), 415-424. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(16\)30024-4](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(16)30024-4)
- Cottini, E., & Lucifora, C. (2010). Mental health and working conditions in european countries. *IZA Discussion Paper*, 4717, 1-36. En ligne : <http://ftp.iza.org/dp4717.pdf>
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a “happy” worker is really a “productive” worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- De Gaulejac, V. (2014). *Travail, les raisons de la colère*. Editions Seuil.
- Delobbe, N., & De Hoe, R. (2012). *Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle? Une étude multi-niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge*. Louvain School of Management. En ligne : <http://hdl.handle.net/2078/117344>
- EU-OSHA. (2014). *Calcul des coûts du stress et des risques psychosociaux liés au travail*. Office des Publications de l'Union européenne. En ligne : <https://osha.europa.eu/fr/publications/calculating-cost-work-related-stress-and-psychosocial-risks/view>
- Eurofound. (2017). *Sixth european working conditions survey – Overview report (2017 update)*. Publications Office of the European Union. En ligne : <https://www.eurofound.europa.eu/fr/publications/report/2016/working-conditions/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report>
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 61(4), 195-203. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268 - 279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Le Soir (2018). *Grève bpost : des piquets de grève en place pour 24 heures dans les centres de tri*. En ligne : <https://www.lesoir.be/188588/article/2018-11-06/greve-bpost-des-piquets-de-greve-en-place-pour-24-heures-dans-les-centres-de-tri>
- Leclerc, J.-S. (2018). *L'apport de la santé psychologique à la performance de tâche et innovante : vérification de mécanismes cognitif, motivationnel et social au sein de divers contextes d'emploi* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. En ligne : <http://hdl.handle.net/1866/21161>
- Leclerc, J.-S., Boudrias, J.-S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail: des liens longitudinaux bidirectionnels ? *Le travail humain*, 77(4), 351-372. <https://doi.org/10.3917/th.774.0351>
- Leka, S., Jain, A., Iavicoli, S., & Di Tecco, C. (2015). An evaluation of the policy context on psychosocial risks and mental health in the workplace in the European Union: achievements, challenges, and the future. *BioMed research international*, 2015(213089), 1-18. <https://doi.org/10.1155/2015/213089>
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998). The structure of mental health: Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social indicators research*, 45(1-3), 475-504. <https://doi.org/10.1023/A:1006992032387>
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of applied psychology*, 77(6), 963-974. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.963>
- Schütte, S., Chastang, J. F., Parent-Thirion, A., Vermeulen, G., & Niedhammer, I. (2015). Psychosocial work exposures among European employees: explanations for occupational inequalities in mental health. *Journal of public health*, 37(3), 373-388. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdv044>
- Staw, B. M. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy-productive worker. *California Management Review*, 28(4), 40-53. <https://doi.org/10.2307/41165214>

- Stock, S., Vézina, N., Seifert, A. M., Tissot, F., & Messing, K. (2006). Les troubles musculo-squelettiques, la détresse psychologique et les conditions de travail au Québec : relations complexes dans un monde du travail en mutation. *Santé, Société et Solidarité*, 2, 45-58. <https://doi.org/10.3406/oss.2006.1118>
- Valeyre, A. (2006). *Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union européenne: des situations contrastées selon les formes d'organisation*. Centre d'études de l'emploi.
- Van De Voorde, K. P. J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Wright, T. A. (2005). The role of "happiness" in organizational research: Past, present and future directions. Dans P. L. Perrewé & D. C. Ganster (dirs.), *Exploring Interpersonal Dynamics (Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 4)* (pp. 221–264). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(04\)04006-5](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(04)04006-5)
- Wright, T. A. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior: A historical overview of the dawn of job attitude research. *Journal of Management History*, 12(3), 262-277. <https://doi.org/10.1108/17511340610670179>
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>

PARTIE 1 : CADRE CONCEPTUEL

Chapitre 1 **La santé psychologique au travail**

1. La genèse des concepts en lien avec la santé mentale des travailleurs

1.1 L'école des relations humaines

On peut faire remonter l'origine de l'intérêt des chercheurs pour la santé mentale des travailleurs aux études menées par Elton Mayo à la « Western Electric Company » de Hawthorne dans les années 30, fondatrices de l'école dite des « relations humaines ». A cette époque, le mode d'organisation du travail dominant dans les entreprises est celui du Taylorisme. Selon celui-ci, il est possible de contrer « la flânerie » naturelle des ouvriers dont la seule motivation est l'argent. Pour ce faire, il convient de respecter plusieurs principes dont la division verticale du travail (séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception), la division horizontale (parcellisation des tâches entre ouvriers), le salaire au rendement et le contrôle des temps (à chaque tâche correspond un temps d'exécution ; le chronométrage détermine alors la rémunération de l'ouvrier en écart au temps référentiel). Issu du Taylorisme, le Fordisme qui va s'imposer dans l'industrie productive, se caractérise par le travail à la chaîne, une standardisation poussée à l'extrême permettant la production de masse et en contrepartie, un meilleur salaire accordé aux ouvriers.

Dans les années 20, ces principes sont également en vigueur à la « Western Electric Company » où on produit à la chaîne notamment des relais téléphoniques et des câbles. A partir de 1924, La direction charge un groupe d'ingénieurs de mesurer l'effet d'une variation d'intensité de l'éclairage sur le rendement des ouvriers. Ce rendement augmente bien, mais il augmente aussi dans les ateliers « témoins » où l'on n'a rien changé. La direction, intriguée, demande aux ingénieurs de poursuivre leurs travaux. Ceux-ci décidèrent alors de sélectionner un groupe de cinq ouvrières, de les mettre dans un local distinct et de faire varier différents facteurs. Cette expérience se déroulait par phases de plusieurs semaines, chaque nouvelle phase était caractérisée par l'introduction d'un changement. Un observateur était constamment présent et visait à obtenir une bonne collaboration du groupe. Au

bout d'un an, Mayo et ses collaborateurs sont impliqués dans l'expérience. Ils constatent que le rendement des ouvrières augmente constamment. Il augmente même au cours de la phase où tous les avantages précédents sont supprimés. Mayo formule différentes hypothèses pour expliquer ces résultats et réalise de nouvelles expériences. La conclusion principale que l'on peut tirer de toutes ces expériences concerne l'effet Hawthorne³, à savoir que l'augmentation du rendement des ouvrières est la conséquence de l'intérêt accordé par la hiérarchie. Le fait d'avoir été associés aux objectifs des expériences, d'avoir pu y prendre un minimum d'initiative et de s'être sentis solidaires d'un groupe a eu un effet positif sur la productivité, bien supérieur aux seuls effets des conditions matérielles du travail. En outre, le chercheur présent a joué un rôle inattendu de leader participatif, ce qui met aussi en évidence l'importance du mode de supervision. Mayo estime alors qu'un climat social positif et la satisfaction des besoins sociaux sont moteurs de la motivation individuelle et collective des ouvrières. La motivation au travail ne peut plus être associée uniquement au salaire. La motivation deviendra à partir de ce moment une variable clé, que l'on pourrait à posteriori considérer comme un premier indicateur de santé psychologique au travail.

1.2 Les modèles de la motivation

Un des modèles de la motivation les plus connus est celui de la hiérarchisation des besoins de Maslow (1954). Selon cette théorie, nos besoins renvoient à cinq catégories : besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance sociale, de reconnaissance et d'actualisation de soi. La hiérarchisation sous-entend que pour ressentir la volonté de satisfaire des besoins d'un niveau, il faut que les besoins des niveaux inférieurs soient déjà rencontrés. La motivation naît alors de la non-satisfaction d'un besoin. Mais elle ne s'éteint pas quand ce besoin est satisfait puisqu'un autre besoin prend le relais. Progressivement, l'idée de hiérarchisation des besoins qui a été critiquée, s'est atténuée et celle que des besoins différents pouvaient donner naissance à des types de motivation différents a fait son chemin.

Ainsi, Deci et Ryan (1985, 2000, 2008) ont proposé la théorie de l'autodétermination. Ces auteurs distinguent l'amotivation, des motivations « autonomes » et des motivations « contrôlées » ou « régulées ». La troisième catégorie ne naît que de contraintes extérieures comme les récompenses ou les

³ Il s'agit ici, dans le champ particulier où se sont déroulées les expériences, du sens étroit de l'effet Hawthorne. Au sens plus large, on parle d'effet Hawthorne pour désigner les modifications qui peuvent intervenir dans le comportement et les attitudes de sujets quand ils sont conscients d'avoir été sélectionnés et distingués des autres pour devenir un objet d'étude.

punitions. Tandis que la deuxième naît du plaisir que la personne trouve en produisant le comportement (motivation intrinsèque) ou par le sens profond qu'elle y trouve (motivation extrinsèque à régulation internalisée). Aussi bien la motivation contrôlée que la motivation autonome conduisent à une amélioration de la performance et de la santé, même si cette amélioration est significativement plus importante dans le cas de la motivation autonome. Au cœur de cette théorie se trouve aussi l'idée que la motivation est plus autonome au fur et à mesure que trois catégories universelles de besoins psychologiques sont satisfaites : les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation. L'autonomie se réfère à la faculté de vivre des expériences congruentes avec son moi profond, permettant de se réaliser en tant que personne libre, pleine et entière (Deci & Ryan, 2000 ; La Guardia & Ryan, 2000). La compétence se réfère à la capacité à avoir un impact efficace et prévisible sur son environnement, de telle manière à pouvoir assumer les conséquences de ses actions (La Guardia & Ryan, 2000). Enfin, l'affiliation se réfère au besoin de se sentir en relation avec des personnes qui comptent à nos yeux, de pouvoir leur donner et recevoir d'eux attention et sollicitude (La Guardia & Ryan, 2000). Dans le contexte professionnel, ces trois besoins psychologiques fondamentaux peuvent se trouver plus ou moins bien satisfaits selon les situations et donc permettre un développement plus ou moins important de la santé psychologique au travail. Les travaux de Deci et Ryan montrent que la satisfaction de ces besoins conduit à de meilleures performances scolaires chez les élèves (Deci & Ryan, 2000). On peut donc penser qu'elle peut également être liée à la performance des travailleurs. Ceci est d'ailleurs confirmé notamment par Gagné et Forest (2020).

1.3 Les modèles du stress et de la non-santé au travail

A partir de la fin des années 70, plusieurs modèles du stress ont été développés (Althaus et al., 2013). Adoptant une perspective clinique, ces modèles se sont surtout focalisés sur les aspects négatifs, c'est-à-dire sur la non-santé au travail. L'un de ces modèles, largement adopté, est celui de Karasek (1979). Il s'agit d'un des modèles les plus connus en matière de stress professionnel (Truchot, 2010). Le principal objectif de ce modèle est de clarifier les conditions conduisant au stress et à l'insatisfaction de certains travailleurs. Il met en relation les demandes psychologiques exigées par le poste et la latitude décisionnelle (le contrôle). Pour chacune de ces catégories de variables, deux niveaux peuvent être envisagés : un niveau haut et un niveau bas. Leur combinaison conduit à 4 situations de travail qui vont avoir un effet différent sur la santé du travailleur. Premièrement, des

demandes élevées associées à un contrôle élevé (travail actif) est la situation la plus favorable pour le développement de la motivation et de la santé au travail. Deuxièmement, des demandes élevées associées à un contrôle faible (travail tendu) est la situation la plus défavorable pour la santé au travail, celle qui peut amener les travailleurs dans un processus de burn-out. Troisièmement, des demandes faibles associées à un contrôle faible (travail passif) peut conduire le travailleur à une réduction de son activité et de son envie d'apprendre, voire le conduire à l'apathie et au bore-out. Enfin, des demandes faibles associées à un contrôle élevé amène à un travail détendu. Dans une deuxième version du modèle (Karasek & Theorell, 1990), les auteurs ont ajouté le soutien social comme modérateur de la relation entre les demandes et le contrôle. Ce modèle simple permet de distinguer (et d'opposer) les situations de travail saines conduisant à la santé au travail et les situations délétères conduisant à la non-santé.

Un autre modèle très connu est le modèle du déséquilibre « efforts-récompenses » de Siegrist (1996). Selon ce modèle, le stress est causé par la perception chez le travailleur que les efforts qu'il fournit au travail ne conduisent pas aux récompenses qu'il espère en retour. Les efforts peuvent être de deux types : des efforts extrinsèques (par exemple des efforts liés aux demandes) et des efforts intrinsèques (par exemple, l'investissement personnel dans le travail). Les récompenses peuvent être de trois types : matérielles (par exemple, le salaire), psychologiques (par exemple, une meilleure estime de soi) et sociales (par exemple, plus de reconnaissance des autres). Selon le modèle de Siegrist (1996), une situation de travail est particulièrement stressante lorsqu'elle amène le travailleur à estimer qu'il ne reçoit que peu de récompenses par rapport à l'ampleur de l'effort qu'il considère fournir.

Les modèles de Karasek et de Siegrist ont de nombreux points communs. Malgré leur grande notoriété, ils ont aussi été pas mal critiqués. Ce sont des modèles assez simples et donc facilement mobilisables sur le terrain. Toutefois, ils sont aussi parfois vus comme trop simples (voire simplistes) (Bakker & Demerouti, 2014 ; Bouffartigue, 2010 ; Kristensen, 1995). En effet, il semble très difficile de capter la très grande diversité des situations de travail par quelques variables simples. L'efficacité des interventions peut s'en trouver limitée. C'est d'autant plus vrai que ces modèles n'intègrent les différences individuelles d'adaptation aux mêmes situations de travail que par le biais de la perception de ces situations par les travailleurs. Cela complique les interventions visant à modifier d'éventuelles

mauvaises conditions de travail et renforce l'idée que c'est le travailleur qui devrait mieux s'adapter.

D'apparition plus récente, le modèle « Job Demands–Resources » (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007) s'est imposé comme l'un des modèles théoriques de référence les plus utilisés en psychologie du travail. La première version de ce modèle (Demerouti et al., 2001) s'intéresse au burn-out, mais contrairement aux modèles précédents, ne l'envisage plus selon une dimension unique. Deux dimensions sont prises en compte : l'épuisement émotionnel et le désengagement. Celles-ci constituent les sorties du modèle. Chaque activité de travail met en jeu des facteurs qui peuvent être classés dans deux grandes catégories générales : les exigences du travail ou les demandes (« job demands ») et les ressources au travail (« job resources »). Celles-ci constituent les entrées du modèle. Elles sont reliées aux deux dimensions du burn-out par deux processus psychologiques. Le premier, plutôt lié aux demandes, conduisant à l'épuisement est qualifié d'énergétique. Le second, plutôt lié au manque de ressources, qui rend la réponse aux demandes plus difficile, conduit au désengagement. Dans une version ultérieure du modèle, Bakker et al. (2004) y ajoutent les performances. Les auteurs distinguent la performance « in rôle » et la performance « extra rôle »⁴. De plus, ils associent la première aux demandes et à l'épuisement, tandis qu'ils associent la seconde aux ressources et au désengagement. Par la suite, le modèle évolue encore (Bakker et Demerouti, 2007). La dimension « désengagement » évolue vers une facette positive : la motivation, comprise comme un synonyme de l'engagement. Le modèle passe d'un modèle du burnout à un modèle de la santé mentale au travail comprenant une dimension positive et une dimension négative. En conséquence, le deuxième processus, celui qui est plutôt lié aux ressources, est qualifié de « motivationnel ». Les demandes et les ressources sont considérées comme étant en interaction, influentes toutes les deux dans les deux processus. Enfin, la version la plus récente du modèle (Demerouti et al., 2019) est décrite comme une théorie dans le sens où de très nombreux travaux ont permis d'enrichir le cadre de réflexion initial. Dans cette version, trois nouveaux éléments apparaissent. Le premier est que les ressources personnelles sont ajoutées. Le deuxième élément est que la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux est considérée comme un médiateur du lien entre les ressources et la motivation. Enfin, le « job crafting » est explicitement ajouté au modèle. Celui-ci renvoie à l'ensemble des actions

⁴ La performance « in rôle » renvoie à la performance de tâche et la performance « extra-rôle », à la performance contextuelle. Ces deux types de performance sont définies au chapitre 2.

réalisées par le travailleur pour modifier les demandes (surtout pour les réduire) et les ressources disponibles (pour les augmenter ou pour en optimiser l'utilisation). Un facteur contextuel qui permet de comprendre l'évolution du modèle JD-R est le développement important de la psychologie positive à la fin du siècle dernier. Un des grands objectifs de la psychologie positive est de compléter l'étude des aspects négatifs du fonctionnement humain par l'étude de ses aspects positifs. Comme le mentionnent Vallérand et Ménard (2013, p. 25), en psychologie positive, on étudie les « facteurs permettant de maximiser le potentiel des individus et des organisations ». Si les débuts de la psychologie positive ont été marqués par un intérêt pour les notions de bonheur et de bien-être, les centres d'intérêt se sont à présent fortement élargis (Kim et al., 2018 ; Lecomte, 2016 ; Martin-Krumm & Tarquinio, 2019).

Le JD-R est également un modèle à partir duquel il est possible d'envisager des interventions (Bakker & Demerouti, 2007). Contrairement aux interventions reposant sur les modèles de Karasek et de Siegrist, celles sous-tendues par le JD-R doivent inclure une phase durant laquelle les travailleurs déterminent ce qui constitue pour eux une demande ou une ressource. Chaque travailleur peut en effet envisager différemment la même condition de travail. Les modèles de Karasek et de Siegrist sont plus prescriptifs par rapport à ce qui constitue une demande ou une ressource. Ensuite, plusieurs niveaux d'interventions sont possibles. Au niveau organisationnel, il est possible d'œuvrer à réduire les demandes et à augmenter les ressources. Au niveau individuel, il est possible d'augmenter les ressources personnelles et d'encourager la pratique du « job crafting ».

2. Le concept de santé psychologique au travail et sa mesure

2.1 Les travaux de Massé et al. (1998a, 1998b) liés à la santé psychologique

Dans les années 80-90, Massé s'intéresse à la santé psychologique dans une perspective épidémiologique. A cette époque, c'est surtout le stress qui retient l'attention des chercheurs. Toutefois, comme les échelles de mesure du stress alors disponibles ont plutôt une visée diagnostique, peu de personnes dans la population générale obtiennent plus que des scores quasiment nuls avec ces échelles. Elles montrent un effet plancher. Massé et al. (1998a) rapportent que plusieurs auteurs ont alors proposé de compléter ces mesures de stress (ou détresse) par des mesures

de bien-être, ce dernier étant envisagé comme le pôle opposé à celui de la détresse. Toutefois, les échelles de mesure du bien-être existantes ne satisfont pas Massé parce qu'elles sont issues de modèles théoriques jugés trop restrictifs. Certains de ces modèles relevaient en effet d'une conception hédonique du bien-être. Ce qui revient à assimiler le bien-être au fait de ressentir du plaisir le plus souvent et le plus intensément possible (en quelque sorte, du bien-être à court terme). D'autres modèles relevaient d'une conception eudémonique du bien-être. Cela revient à assimiler le bien-être à un fonctionnement harmonieux dans ses différents domaines de vie, à la réalisation de son plein potentiel et à l'exploitation effective de ses talents (en quelque sorte, du bien-être à long terme). D'autres modèles encore relevaient d'une conception mixte du bien-être, mélange des conceptions hédonique et eudémonique. Cependant, ces modèles et les questionnaires associés étaient plus une juxtaposition de ces deux conceptions qu'une véritable intégration (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012).

Massé et ses collaborateurs repartent donc de zéro pour construire une nouvelle échelle : l'Echelle de Mesure des Manifestations du Bien-Etre Psychologique (EMMBEP) (Massé et al., 1998a). Pour ce faire, ils interrogent près de 200 Québécois et les amènent à décrire « les signes ou manifestations qu'ils percevaient comme caractéristiques d'une période au cours de la dernière année où [ils se sont] sentis particulièrement en bonne santé psychologique » (p. 353). Plus de 1770 signes ont ainsi été identifiés et ont donné naissance aux 25 items de l'EMMBEP. Dans le même temps, ils réalisent la même démarche pour produire l'Echelle de Mesure des Manifestations de la Détresse Psychologique (EMMDP) (Massé et al., 1998b). Des analyses factorielles ont été menées dans le cadre de la validation de ces échelles auprès d'un échantillon de 393 Québécois (Massé et al., 1998c). Il en ressort les éléments suivants. La détresse psychologique (au sens de l'EMMDP) se compose de quatre dimensions : « l'auto-dévalorisation qui réfère à une perte de confiance en soi, un sentiment d'inutilité, une faible estime de soi et une tendance à s'isoler de son entourage ; l'irritabilité/agressivité qui s'accompagne d'arrogance et de conflits avec l'entourage ; l'anxiété/dépression couplée à un état de stress ; et un désengagement social associé à un désintérêt généralisé » (Massé et al., 1998c, p. 185). Le bien-être psychologique (au sens de l'EMMBEP) se compose de six dimensions : « une estime de soi définie par le fait de se sentir en confiance, apprécié et aimé, utile, fier de soi et satisfait de ses réalisations ; un équilibre ou une stabilité qui s'exprime au niveau émotif mais aussi au niveau des activités professionnelle et familiale ; un engagement social s'exprimant à travers l'intérêt pour ce qui se passe autour de nous, le goût de

pratiquer des activités de loisir, le fait d'avoir des ambitions et le goût d'entreprendre des activités ; une propension à socialiser avec l'entourage dans l'humour, la joie tout en étant à l'écoute des autres ; un sentiment de contrôle de soi et des événements, de se sentir capable d'affronter de façon constructive et dans le calme les difficultés de la vie ; et enfin, par le fait de se sentir bien dans sa peau, de jouir de la vie, d'avoir un bon moral, de se sentir en forme, tous signes que nous avons regroupés sous l'étiquette du bonheur » (Massé et al., 1998b, p. 356). La santé psychologique est elle-même composée de deux facteurs, à savoir le bien-être psychologique et la détresse psychologique, mais ces deux facteurs sont corrélés à $r = -.65$. En conséquence, ces facteurs ne sont pas opposés (sinon r serait égal à -1). Ils ne sont pas non plus orthogonaux (sinon r serait égal à 0) et donc pas tout à fait indépendants. La santé psychologique doit donc être décrite à l'aide de deux axes et non plus d'un seul. On retrouve ici l'idée défendue par l'Organisation Mondiale de la Santé, à savoir que la santé psychologique ne peut pas seulement être appréhendée par l'absence de symptômes négatifs mais aussi par la présence d'expériences positives. Outre cette double dimension, une autre originalité liée aux travaux de Massé et collaborateurs est leur démarche « bottom-up » plutôt que « top-down », c'est-à-dire le fait de partir de l'expérience vécue des sujets pour en tirer des questionnaires, et ensuite d'en étudier la structure factorielle pour en déduire un modèle plutôt que de partir d'un modèle pour en tirer un questionnaire. Cela donne un ancrage de terrain très important au modèle.

2.2 Les travaux de Gilbert (2009) liés à la santé psychologique du travail

La notion de santé psychologique au travail à laquelle nous nous référons dans le cadre de notre recherche doctorale est liée aux travaux de Gilbert (2009). Ceux-ci visaient à adapter la conception de la santé psychologique telle qu'envisagée par Massé et ses collaborateurs, au monde du travail. Les échelles de Massé mesurant le bien-être et la détresse psychologiques ont également été adaptées au travail. Il en résulte deux nouvelles échelles : l'Échelle de Mesure des Manifestations du Bien-être au Travail (EMMBEPT) et l'Échelle de Mesure des Manifestations de la Détresse au travail (EMMDPT). Ces deux échelles se composent respectivement de 25 et 23 items dont la modalité de réponse est une échelle de Lickert à 5 niveaux allant de « 1 : presque jamais » à « 5 : presque toujours ». Ces échelles montrent de bonnes qualités psychométriques avec un échantillon de 561 travailleurs canadiens toutes professions confondues (Gilbert et al., 2011). L'analyse factorielle révèle que les données correspondent le mieux avec un modèle à deux

dimensions : le BEPT et la DPT. Chacune de ces dimensions est composée de trois sous-dimensions (sérénité, harmonie sociale et engagement pour le BEPT ; anxiété-dépression, irritabilité-agressivité et désengagement pour la DPT). Les rapports à soi, à autrui et au travail permettent de structurer ces facteurs : rapport à soi pour la sérénité et l'anxiété-dépression, rapport à autrui pour l'harmonie sociale et l'irritabilité-agressivité, et rapport au travail pour l'engagement et le désengagement (Savoie et al., 2010).

A noter que les structures factorielles des dimensions de la SPT ne sont donc pas identiques aux structures factorielles des dimensions de la SP en général. Ceci est un argument fort en faveur d'une distinction des deux concepts, l'un étant transversal à tous les domaines de vie, l'autre étant spécifique au domaine travail.

2.3 La santé psychologique au travail du point de vue des individus

A notre connaissance, peu d'études ont porté sur des « analyses centrées sur les individus [qui] tentent d'identifier des profils distincts permettant de caractériser [et de...] regrouper des personnes similaires » (Boudrias et al., 2016, pp. 3-4).

Dans une étude menée par Savoie et al. (2010), le BEPT et la DPT sont réduits à des variables dichotomisées pour lesquelles les niveaux « haut » et « bas » sont séparés par un seuil correspondant au milieu de l'échelle (« 3 = la moitié du temps »). Leur croisement donne alors naissance à quatre types de SPT : bonne SPT (BEPT haut et DPT bas), mauvaise SPT (BEPT bas et DPT haute), SPT paradoxale (BEPT haut et DPT haute) et SPT aliénée (BEPT bas et DPT bas). Les trois types de santé différant de la bonne SPT sont regroupés sous le vocable « SPT déficiente ». Sur un échantillon de 411 enseignants québécois représentatifs de 18 écoles, les auteurs trouvent 94% de répondants en bonne SPT et 6% en SPT déficiente. Reposant sur la même méthode appliquée à un échantillon de 709 enseignants du primaire et du secondaire issus de 51 écoles en Belgique francophone, Douillié et Van Daele (2018) trouvent des résultats très similaires avec 93.4% des répondants en bonne SPT.

Cette méthode a le défaut d'utiliser un seuil a priori. De plus, elle n'exploite que les dimensions de BEPT et de DPT en ignorant leurs sous-dimensions respectives. Boudrias et al. (2016) ont réalisé une analyse de profils latents sur un échantillon composé de 391 enseignants français et 841 enseignants québécois du primaire et du secondaire. Les auteurs retiennent un modèle comprenant trois classes : les

individus caractérisés par une détresse sous la moyenne (50% des répondants), les individus caractérisés par une détresse supérieure à la moyenne (47% des répondants) et enfin, les détachés (3% des répondants) caractérisés par une bonne sérénité, une bonne harmonie sociale mais aussi un fort désengagement dans le travail.

On peut déduire de ces résultats que la vision de la SPT en deux dimensions est pertinente puisqu'il existe des cas où un niveau élevé de DPT peut être associé à un niveau élevé de BEPT, ainsi que des cas où un niveau faible de DPT peut être associé à un niveau faible de BEPT. Aussi, Savoie et al. (2010) mettent en garde contre l'idée de ne mesurer que la composante négative ou que la composante positive de la SPT quand on étudie ce type de variable, sous peine de biaiser les résultats.

2.4 La santé psychologique au travail du point de vue des variables : le modèle systémique

Sur base de ses travaux, Gilbert (2009) a conçu un modèle de la SPT. Celui-ci a été repris et développé par Brunet et Savoie (2015). L'un des objectifs poursuivis par ces auteurs était de rendre ce modèle le plus parcimonieux possible, c'est-à-dire qu'il puisse décrire la réalité au mieux avec un minimum de variables.

Le postulat de base du modèle repose sur la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000) stipulant qu'un individu s'accomplit au travail si sa situation professionnelle lui permet de satisfaire les trois besoins psychologiques fondamentaux que sont les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. Dans cette perspective, la SPT est définie comme « la capacité à satisfaire ces besoins dans une perspective de mieux-être et d'ajustement, et ce, grâce à des ressources personnelles, [psychosociales] et organisationnelles » (Gilbert, 2009, p. 27). Ce modèle appréhende la SPT comme un construit bidimensionnel caractérisé par une composante positive (le bien-être psychologique au travail (BEPT)) et une composante négative (la détresse psychologique au travail (DPT)). Selon ce modèle, la SPT est considérée comme un état transitoire (en opposition à un trait fixe) et donc comme dynamique. Il est possible de la modifier. Elle peut être associée à des inducteurs (ou antécédents) ainsi qu'à des variables médiatrices et des variables modératrices entre ces inducteurs et la SPT. Les inducteurs peuvent être individuels (ex. : optimisme, résilience...), organisationnels (ex. : style de gestion...) ou psychosociaux (ex. : climat de travail...) (Brunet & Savoie, 2015) (cf. figure 1).

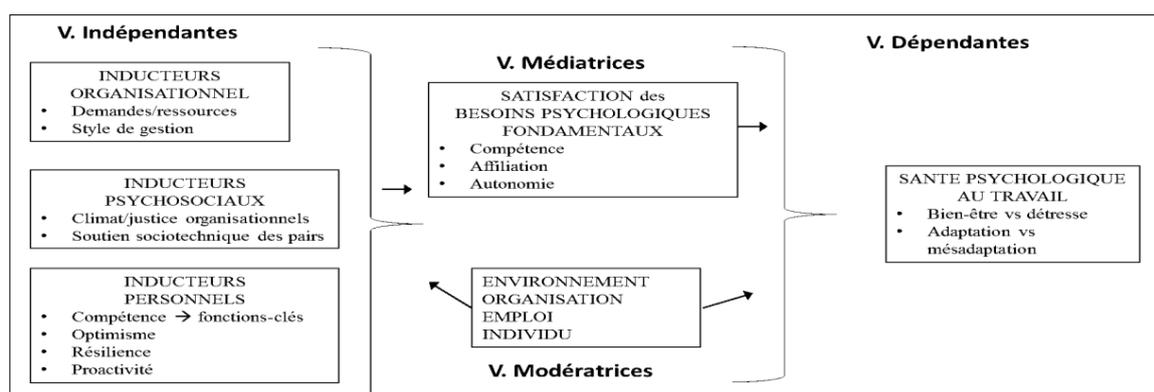


Figure 1. Modèle systémique de la SPT (selon Brunet et Savoie, 2015, p. 21)

2.4.1 Les antécédents

Les antécédents de la SPT sont des variables sur lesquelles il est possible d'agir pour modifier la SPT (en principe pour l'augmenter). Les antécédents ou inducteurs de la SPT sont de trois ordres : organisationnel, psychosocial et individuel.

Au niveau organisationnel, l'influence de l'équilibre demandes/ressources au sens du modèle JD-R, à la fois sur le BEPT et la DPT a été confirmée empiriquement par la thèse de Lapointe (2014). Le style de gestion fait l'objet de tout un courant de recherche émergent (Brunet et al., 2020 ; Cacciatore, 2015 ; Caillé et al., 2020 ; Chénard-Poirier et al., 2018 ; Chénard-Poirier et al., 2021 ; Forget, 2016 ; Gilbert et al., 2017 ; Masciotra et al., 2020 ; Nelson et al., 2014). De manière générale, il apparaît que les styles de leadership positif (leadership habilitant ou leadership authentique) induisent des effets positifs sur la SPT, qui à son tour induit des effets positifs sur l'engagement dans le travail. A l'inverse, les styles de leadership négatif (leadership tyrannique) génèrent de la DPT et augmentent l'intention de quitter l'organisation. Cependant, un style hybride, c'est-à-dire par moments positif et par moments négatif, serait le plus néfaste pour la SPT des travailleurs.

Au niveau psychosocial, c'est le climat de travail qui semble avoir le plus d'influence sur les deux composantes de la SPT (Brunet & Savoie, 2016 ; Desrumaux et al., 2015 ; Gilbert, 2009 ; Nelson et al., 2014). Selon Brunet et Savoie (2015, 2016), l'influence de la justice organisationnelle sur la SPT est un peu moindre que celle du climat mais les effets de sa variation sont plus rapides. Enfin, le soutien social, et en particulier celui du supérieur hiérarchique direct, a également une grande influence sur la SPT comme le montre l'étude de Dagenais-Desmarais et al. (2014).

Au niveau individuel, Brunet et Savoie (2015) pointent l'importance de trois variables. La première est la proactivité. Do Thanh (2014) trouve d'ailleurs une corrélation significative très élevée de .67 entre proactivité et BEPT dans un échantillon de travailleurs d'un call center. La deuxième variable est l'optimisme. Ses liens avec la SPT ont été confirmés par plusieurs études (Boudrias et al., 2011 ; Desrumaux et al., 2015 ; Gilbert et al., 2011). Enfin, la troisième variable est la résilience. Elle semble être la ressource personnelle influençant le plus la SPT. (Boudrias et al., 2011 ; Do Thanh, 2014).

2.4.2 Les variables médiatrices et modératrices

Toutes les études qui ont testé le modèle systémique de la SPT (Boudrias et al., 2011, 2014 ; Dagenais-Desmarais et al., 2014 ; Desrumaux et al., 2015 ; Stamate et al., 2015) ou qui ont cherché explicitement cette relation (Desrumaux et al., 2015 ; Gilbert, 2009) ont trouvé une médiation, au moins partielle, de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux dans la relation entre un ou plusieurs antécédents et la SPT. Aussi, Brunet et Savoie (2015) considèrent la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux comme un « indice antérieur [...] permettant de] favoriser la réduction des symptômes de la détresse au travail ou, au contraire, de rehausser les éléments de bien-être psychologique au travail avant que la santé psychologique ne soit trop menacée » (pp. 19-20).

En ce qui concerne les modérateurs, Brunet et Savoie (2015) en envisagent plusieurs relevant de différents niveaux. Il s'agit des caractéristiques de l'environnement de l'organisation, de l'organisation elle-même, du travail et de la personne qui le réalise. A notre connaissance, il n'existe pas d'étude empirique ayant porté spécifiquement sur ces variables modératrices.

2.4.3 Les conséquences

Dans sa version actuelle, le modèle systémique considère la SPT comme la sortie. Cependant, on pourrait envisager de prendre en compte d'autres sorties qui seraient des conséquences de la SPT. Ainsi, deux conséquences de la SPT ont déjà été testées sur le plan empirique. Il s'agit de l'intention de quitter l'emploi d'une part et de la performance individuelle d'autre part.

En ce qui concerne l'intention de quitter l'emploi, dans une étude sur les conséquences du harcèlement moral, Malola et al. (2015) trouvent une corrélation significative entre la DPT et l'intention de quitter l'emploi ($r_{BP} = -.39$) auprès d'un échantillon de 424 travailleurs français. Dans une recherche portant sur l'intention

de quitter l'emploi chez des infirmières canadiennes, Forget (2016) montre, grâce à une modélisation par équations structurelles, une relation directe entre la DPT et l'intention de quitter. De plus, dans cette étude, la DPT médie complètement la relation entre le climat de travail et l'intention de quitter. Cependant, il convient aussi de mentionner l'absence de relation significative entre le BEPT et l'intention de quitter dans cet échantillon. Douillière et Van Daele (2016) montrent qu'à la fois le BEPT et la DPT sont des prédicteurs de l'intention de quitter le métier avant la retraite chez des enseignants du secondaire en Belgique francophone.

En ce qui concerne la performance individuelle, Leclerc et al. (2014) trouvent des liens significatifs entre SPT et une mesure ad hoc de performance individuelle dans un échantillon de 153 enseignants québécois. Ces enseignants ont répondu deux fois, à un an d'intervalle, à un même questionnaire mesurant les deux catégories de variables. Sur le plan transversal, les auteurs rapportent des coefficients de corrélation (r_{BP}) variant de .28 à .47 (en valeur absolue) entre chacune des facettes des deux dimensions de la SPT d'une part et la mesure de performance d'autre part, et ce, aux deux temps de mesure. Toutes ces corrélations sont significatives. Sur le plan longitudinal, à la suite d'analyses de régression linéaire multiple hiérarchique, les auteurs trouvent que l'harmonie sociale (facette du BEPT) et l'irritabilité-agressivité (facette de la DPT) sont des prédicteurs de la performance au T2, et ce, même après contrôle de l'optimisme et de la performance au T1. Dans l'autre sens, la performance au T1 est prédicteur des facettes « sérénité » et « harmonie sociale » du BEPT, et ce, même après contrôle de l'optimisme et de la SPT au T1. Par contre, la performance ne prédit aucune facette de la DPT. Selon ces résultats, la SPT et la performance individuelle seraient en relation et s'influenceraient mutuellement. Sur base d'une modélisation par équations structurelles, à partir d'un échantillon de 292 enseignants québécois, Brien et al. (2012) trouvent une médiation partielle de la SPT dans la relation entre la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux et la même mesure de performance individuelle que dans l'étude de Leclerc et al. (2014). Il convient de noter que dans ces deux études, la performance individuelle est mesurée par un questionnaire ad hoc qui bien que possédant de bonnes qualités psychométriques, est uniquement applicable à la situation particulière des enseignants. Ceci peut évidemment nuire à la portée des résultats. Pour dépasser cette limite, Leclerc (2018) a mené une étude auprès de 327 travailleurs québécois issus de secteurs divers. Ceux-ci ont rempli deux fois un même questionnaire à trois mois d'intervalle. Au T1, leur SPT a été mesurée. Au T2, les performances de tâche et innovantes ont été mesurées, avec des échelles validées (applicables chez tout

travailleur). D'autres variables ont également été mesurées afin de tester leur rôle médiateur. Il en ressort que la SPT et la performance de tâche au T2 sont positivement et significativement corrélées ($r_{BP} = .20$) ainsi que la SPT et la performance innovante au T2 ($r_{BP} = .28$). De plus, à la suite d'une modélisation par équations structurelles, il apparaît que la SPT prédit la performance de tâche ultérieure ainsi que la performance d'innovation ultérieure à hauteur de 40% de la variance. Les liens entre SPT et performances passent par des gains en flexibilité mentale, en motivation et en esprit d'équipe.

3. Conclusion

En conclusion, la santé psychologique au travail telle que nous l'envisageons dans notre recherche doctorale s'inscrit dans le cadre du modèle systémique qui vient d'être présenté. Par rapport au modèle originel considérant la SPT comme la sortie, nous y ajoutons une conséquence : la performance. Celle-ci est envisagée non seulement sur le plan individuel mais aussi organisationnel. La performance organisationnelle, qui intéresse avant tout les entreprises, peut en effet être vue comme une conséquence à la fois de la SPT et de la performance individuelle. Or, si la performance organisationnelle a déjà été mise en relation avec des indicateurs de « santé » (Delobbe & De Hoe, 2012 ; Harter et al., 2002), elle n'a pas encore, à notre connaissance, été mise en relation avec la SPT. Par ailleurs, nous accordons une attention particulière aux ressources et plus spécifiquement, aux ressources personnelles, dans le lien SPT-performance. Pour ce faire, nous étudions le capital psychologique (Luthans et al., 2007) qui est considéré comme un antécédent de la SPT dans notre recherche. Celui-ci est un construit multidimensionnel qui peut être défini comme un état de développement psychologique positif caractérisé par la confiance qu'a un individu en sa capacité à soutenir les efforts nécessaires pour réussir ses défis, sa capacité à envisager positivement ses succès présents et futurs, sa capacité à persévérer dans ses buts et quand nécessaire, à trouver des moyens alternatifs pour les atteindre, et sa capacité à faire face à l'adversité, à rebondir face aux problèmes afin d'atteindre le succès (Luthans et al., 2007). Il est composé de quatre dimensions : l'optimisme, le sentiment d'auto-efficacité, l'espoir et la résilience. A noter que deux de ces dimensions, l'optimisme et la résilience, sont déjà reprises dans le modèle systémique de la SPT.

Références bibliographiques

- Althaus, V., Kop, J.-L., & Grosjean, V. (2013). Critical review of theoretical models linking work environment, stress and health: towards a meta-model. *Le travail humain*, 76(2), 81-103. <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2013-2-page-81.htm>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. Dans P. Y. Chen & C. L. Cooper (dirs.), *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide, volume III* (pp. 37-64). Wiley-Blackwell.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human resource management*, 43(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Boudrias, J.-S., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L., & Savoie, A. (2011). Modeling the experience of psychological health at work: The role of personal resources, social-organizational resources, and job demands. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 372-396. <https://doi.org/10.1037/a0025353>
- Boudrias, J.-S., Gaudreau, P., Desrumaux, P., Leclerc, J.-S., Ntsame-Sima, M., Savoie, A., & Brunet, L. (2014). Verification of a predictive model of psychological health at work in Canada and France. *Psychologica Belgica*, 54(1), 55-77. <http://doi.org/10.5334/pb.aa>
- Boudrias, J.-S., Morin, A. J., Leclerc, J.-S., Desrumaux, P., Savoie, A., & Bernaud, J.-L. (2016). Santé psychologique au travail : une analyse des profils. Dans V. Majer, P. Salengros, A. Di Fabio & C. Lemoine (dirs.), *Facteurs de la santé au travail : du mal être au bien-être* (pp. 185-196). L'Harmattan.
- Bouffartigue, P. (2010, 11-17 juillet). *Le stress au travail, entre psychologisation et critique des conditions travail* [Communication orale]. XVII^{ème} congrès de l' AIS, Suède. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00442122>

- Brien, M., Hass, C., & Savoie, A. (2012). Psychological health as a mediator between need satisfaction at work and teachers' self-perceptions of performance. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 44(4), 288-299. <https://doi.org/10.1037/a0028056>
- Brunet, L., Morin, D., Sénéchal, C., Savoie, A., Boudrias, J. S., Alderson, M., & Cacciatore, G. (2020). Climat de travail et leadership tyrannique chez les infirmières québécoises. Dans C. Lagabriele, D. Steiner & A. Battistelli (dirs.), *Carrières, leadership et conflits* (pp. 175-185). L'Harmattan.
- Brunet, L., & Savoie, A. (2015). La santé psychologique au travail : au-delà du stress et vers la performance. Dans P. Sarnin, D. R. Kouabenan, M.-E. Bobillier-Chaumon, M. Dubois, & J. Vacherand-Revel (dirs.), *Santé et bien-être au travail : des méthodes d'analyse aux actions de prévention* (pp. 17-31). L'Harmattan.
- Brunet, L., & Savoie, A. (2016). *Le climat de travail : Au cœur de la dynamique organisationnelle*. EMS.
- Cacciatore, G. (2015). *Petty tyranny as a form of destructive leadership: results of studies based on a French-Canadian measure* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. Core.ac.uk. <https://core.ac.uk/download/pdf/77618763.pdf>
- Caillé, A., Courtois, N., Galharret, J. M., & Jeoffrion, C. (2020). Influence du leadership habilitant sur le bien-être au travail et l'engagement organisationnel : étude comparative entre une organisation « habilitante » et une organisation « classique ». *Psychologie du Travail et des Organisations*, 26(3), 247-261. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2020.05.001>
- Chénard-Poirier, L. A., Boudrias, J.-S., Bérard, J., & Brunelle, E. (2018). Profil de leadership hybride : l'effet négatif de l'émission de comportements constructifs et destructifs sur la santé. Dans A. Casini, A. Van Daele & C. Hellemans (dirs.), *Bien-être et diversité des situations de travail*, Tome 3 (pp. 223-234). L'Harmattan.
- Chénard-Poirier, L. A., Morin, A. J. S., Boudrias, J.-S., & Gillet, N. (2021). The Combined Effects of Destructive and Constructive Leadership on Thriving at Work and Behavioral Empowerment. *Journal of Business and Psychology*. 1-17. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09734-7>

- Dagenais-Desmarais, V., Forest, J., Girouard, S., & Crevier-Braud, L. (2014). The Importance of Need-Supportive Relationships for Motivation and Psychological Health at Work. Dans N. Wenstein (dir.), *Human Motivation and Interpersonal Relationships: Theory, Research, and Applications* (pp. 263-297). Springer Netherlands.
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is Psychological Well-Being, Really ? A Grassroots Approach from the Organizational Sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior*. Plenum
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology*, 49(3), 182-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Delobbe, N. & De Hoe, R. (2012). *Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? Une étude multi-niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge*. Louvain School of management.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2019). Job Demands-Resources theory and the role of individual cognitive and behavioral strategies. Dans T. Taris, M. Peeters & H. De Witte (dirs.), *The fun and frustration of modern working life: Contributions from an occupational health psychology perspective* (pp. 94-104). Pelckmans Pro.
- Desrumaux, P., Lapointe, D., Sima, N. S. M., Boudrias, J.-S., Savoie, A., & Brunet, L. (2015). The impact of job demands, climate, and optimism on well-being and distress at work: What are the mediating effects of basic psychological need satisfaction? *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 65(4), 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2015.06.003>

- Do Thanh, M.-N. (2014). *Différences culturelles au travail : impact sur l'intégration et la santé des travailleurs étrangers* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus.bib.umontreal.ca. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/10515/Do_Thanh_Marie_Noelle_2013_these.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Douillié, G., & Van Daele, A. (2016). *La santé psychologique au travail influence-t-elle l'intention d'exercer le métier d'enseignant jusqu'à la retraite ?* [Communication orale]. IX^{ème} congrès de l'AFPSA, France.
- Douillié, G., & Van Daele, A. (2018). Santé psychologique au travail chez des enseignants de la fédération Wallonie-Bruxelles. Dans A. Van Daele, C. Hellemans & A. Casini (dirs.), *Bien-être et diversité des situations de travail*, Tome 2 (pp. 103-114). L'Harmattan.
- Forget, M. (2016). *Étude des inducteurs de l'intention de quitter chez une population infirmière québécoise* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus.bib.umontreal.ca. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/19050/Forget_Mathieu_2016_these.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Gagné, M., & Forest, J. (2020). Financial incentives to promote optimal work motivation: Mission impossible? *Journal of Total Rewards* 2020 (Q4), 36-47.
- Gilbert, M.-H. (2009). *La santé psychologique au travail : conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus.bib.umontreal.ca. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/6369/Gilbert_Marie-Helene_2009_these.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 61(4). 195-203. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & St-Hilaire, F. (2017). Transformational leadership and autonomy support management behaviors: The role of specificity in predicting employees' psychological health. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2). 320-332.
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

- Karasek, R., A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R., A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books
- Kim, H., Doiron, K., Warren, M., & Donaldson, S. (2018). The international landscape of positive psychology research: A systematic review. *International Journal of Wellbeing*, 8(1), 50-70.
- Kristensen T. S. (1995). The Demand-control-support Model: methodological challenges for future research. *Stress & Health*, 11(1), 17-26. <https://doi.org/10.1002/smi.2460110104>
- La Guardia, J. G., & Ryan, R. M. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : Théorie de l'autodétermination et applications. *Revue québécoise de psychologie*, 21(2), 281-304.
- Lapointe, D. (2014). Exploration de la dynamique entre les demandes, ressources au travail et la santé psychologique au travail [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus.bib.umontreal.ca. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/11152/Dominic_Lapointe_2014_these.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Leclerc, J. S. (2018). L'apport de la santé psychologique à la performance de tâche et innovante : vérification de mécanismes cognitif, motivationnel et social au sein de divers contextes d'emploi [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus.bib.umontreal.ca. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/21161/Leclerc_Jean-Simon_2018_these.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Leclerc, J.-S., Boudrias, J.-S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ? *Le travail humain*, 77(4), 351-372. <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2014-4-page-351.htm>
- Lecomte, J. (2016). *Les entreprises humanistes : comment elles vont changer le monde*. Les Arènes.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.

- Malola, P., Pascale, D., Jeoffrion, C., & Leroy-Frémond, N. (2015). Harcèlement moral et justice organisationnelle : quels effets sur l'engagement au travail, l'intention de quitter et la détresse psychologique? Dans V. Majer, P. Salengros, A. Di Fabio & C. Lemoine (dirs.), *Facteurs de la santé au travail : du bien être au mal être* (pp. 101-112). L'Harmattan.
- Martin-Krumm, C., & Tarquinio, C. (2019). *Psychologie Positive : Etats des savoirs, champs d'application et perspectives*. Dunod.
- Masciotra, V., Boudrias, J. S., & Vandenberghe, C. (2020). Désengagement psychologique au travail et performance à la tâche : le rôle modérateur du leadership habilitant. Dans C. Lagabriele, D. Steiner & A. Battistelli (dirs.), *Carrières, leadership et conflits* (pp. 147-157). L'Harmattan.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of Personality*, 22, 326–347. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1954.tb01136.x>
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998a). Elaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'EMMBEP. *Canadian Journal of Public Health*, 89(5), 352-357.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998b). Élaboration et validation d'un outil de mesure de la détresse psychologique dans une population non clinique de Québécois francophones. *Canadian Journal of Public Health*, 89(3), 183-187.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998c). The structure of mental health: Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social indicators research*, 45(1-3), 475-504.
- Nelson, K., Boudrias, J.-S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A., & Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1(2), 90-101. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.08.001>
- Savoie, A., Brunet, L., Boudrias, J.-S., & Gilbert, M.-H. (2010). Surenchère de la non-santé psychologique au travail. *Le journal des psychologues*, 283, 31-34.

- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Stamate, A. N., Brunet, L., & Savoie, A. (2015). La compétence en emploi peut-elle prédire la santé psychologique des enseignants ? *Le travail humain*, 78(4), 355-378. <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2015-4-page-355.htm>
- Truchot, D. (2010). Le modèle de Karasek et l'épuisement professionnel : Pour une approche contextualisée. Dans G. Chasseigne (dir.), *Cognition, santé et vie quotidienne* (pp. 45-66). Publibook.
- Vallerand, R., & Ménard, J. (2013). La psychologie organisationnelle positive : analyse et perspectives. Dans C. Martin-Krumm, C. Tarquinio, M.-J. Shaar (dirs.), *Psychologie positive en environnement professionnel* (pp. 23-44). De Boeck.

Chapitre 2 **La performance au travail**

1. Introduction

La performance au travail (ou en emploi) est une notion centrale en psychologie du travail (Austin & Villanova, 1992 ; Campbell et al., 1990 ; Harari et al., 2016 ; Motowidlo, 2003 ; Sonnentag & Frese, 2002 ; Viswesvaran & Ones, 2000).

Sur un plan plus général, le moins que l'on puisse dire est que la notion de performance est vaste. Elle peut en effet avoir plusieurs acceptions selon le contexte de son utilisation. Ainsi, elle peut être définie comme l'atteinte d'objectifs fixés, la réalisation d'une qualité supérieure voire exceptionnelle ou encore une indication chiffrée de caractéristiques permettant la comparaison⁵. Ces trois acceptions se complètent généralement et il est rare de trouver ce terme employé dans l'une d'entre elles uniquement. Rolland (2011, p. 10) parle d'un « concept contingent » et observe que « la conception de la performance privilégiée par les acteurs varie notamment en fonction du contexte et de la situation ». Ces contextes ou situations peuvent être très variés. On peut notamment trouver cette notion appliquée au sport, à l'art, à l'école, mais aussi au travail et aux organisations (Issor, 2017). C'est évidemment à ce dernier niveau que nous l'abordons dans la suite.

La performance est aussi une notion abstraite que l'on ne peut appréhender qu'indirectement par l'intermédiaire d'indicateurs. En cela, elle a un point commun avec la SPT, ce qui donne à l'étude de leurs relations un caractère particulièrement étendu. D'autant plus que ces indicateurs sont forcément multidimensionnels étant donné que, selon le point de vue que l'on adopte, plusieurs éléments peuvent ou non entrer en compte dans la mesure de la performance. En conséquence, plusieurs modèles descriptifs de la performance ont été développés ces dernières décennies. La performance est également un concept dynamique, elle varie au cours du temps. Il est donc possible d'identifier des inducteurs à ces variations, ce qui implique l'apparition d'une autre catégorie de modèles de la performance. Parmi ces inducteurs, les indicateurs de « santé » ont une place importante.

⁵ Petit Larousse illustré, édition 2020

Dans la suite de ce chapitre, nous allons présenter plusieurs modèles de la performance afin de préciser les choix que nous avons réalisés dans le cadre de notre recherche. En considérant la portée de ces modèles, Viswesvaran et Ones (2000) distinguent les modèles « spécifiquement développés pour des emplois particuliers » et ceux « applicables transversalement à tous les emplois » (p. 217). Nous nous intéressons essentiellement au deuxième type de modèles. Mais avant d'aborder ces modèles, nous allons envisager les différents niveaux d'analyse de la performance. Plusieurs niveaux sont en effet possibles (Klein & Kozlowski, 2000) : la performance individuelle, la performance d'équipe, la performance organisationnelle et la performance macro-économique (relative à un secteur d'activités ou à un pays, par exemple). Nos travaux de recherche relevant de la psychologie du travail, nous nous focalisons plus particulièrement sur les niveaux individuel et organisationnel.

2. La performance individuelle

2.1 Perspective historique

A l'origine des sciences du travail, la performance individuelle est déjà un centre d'intérêt pour Taylor. Ce que celui-ci entend par performance est en réalité une mesure de rendement dont les indicateurs peuvent être l'utilisation maximale de l'outillage ou la suppression des gestes inutiles. Ce type d'indicateur de performance est aussi d'application à Hawthorne à l'arrivée de Mayo. Les études que Mayo et ses collaborateurs mènent alors vont reposer sur un seul indicateur dont on mesure l'évolution : la productivité (Lévy-Leboyer, 1974). Deux limites de cette variable sont qu'elle est unidimensionnelle et spécifique à la tâche en cours. Ces limites vont être progressivement dépassées. Ainsi, durant le 20^{ème} siècle, les indicateurs de performance au travail vont d'abord être de nature productiviste et industrielle (rendement, productivité ...) puis vont concerner progressivement une plus grande diversité de situations de travail qui apparaissent en conséquence de la tertiarisation de l'économie à partir des années 70. A ce moment, ce sont surtout des indicateurs ad hoc, spécifiques aux situations de travail qui sont utilisés pour mesurer la performance (Austin & Villanova, 1992 ; Charles-Pauvers et al., 2006). A la même époque, l'évaluation formelle des travailleurs se développe dans des multinationales américaines (Pagès et al., 1979). Elle se généralise au cours de la décennie suivante sous l'impulsion de l'influent ouvrage de Peters et Waterman (1982), jusqu'à toucher toutes les organisations,

même publiques, non sans poser un certain nombre de problèmes (Broussard, 2009 ; de Gaulejac, 2014 ; Dejours, 2006). Parmi ces problèmes, il y a le caractère contingent de la performance. Une multitude d'indicateurs sont en effet utilisés pour évaluer la performance selon les situations : productivité, absentéisme, qualité des produits ou des services, satisfaction des clients, délais de réponse aux clients... (Charles-Pauvers et al., 2006). Par ailleurs, pour mesurer la performance sous un aspect multidimensionnel (plutôt qu'unidimensionnel) la solution était de multiplier les indicateurs de performance, chacun étant dirigé vers une dimension spécifique (Austin & Villanova, 1992). Une véritable conceptualisation à la fois transversale et multidimensionnelle de la performance individuelle au travail n'apparaît qu'à partir des années 90.

2.2 Conceptualisation de la performance individuelle

Parmi les premiers à développer une conceptualisation transversale et multidimensionnelle de la performance au travail, Campbell et al. (1990) identifient huit facteurs qu'ils considèrent comme génériques, universels et indépendants : universels car ils peuvent être observés dans toute organisation ; génériques car leur contenu est général et peut être adapté aux spécificités de chaque entreprise, selon la nature des emplois, l'organisation interne et les contraintes de marché ; et indépendants car ils ne sont pas tous simultanément adaptés à chaque emploi d'une entreprise. Un emploi donné pourra donc être concerné par un nombre limité de ces facteurs. Néanmoins, dans toute entreprise, on devrait retrouver « l'ensemble de ces facteurs présents dans l'éventail des emplois qu'elle offre » (Charles-Pauvers et al., 2006, p. 4). Ces facteurs sont : les compétences spécifiques à l'emploi, les compétences dans des tâches plus générales, la qualité de la communication orale et écrite, l'énergie des efforts, la discipline personnelle, la capacité à faciliter la performance de son équipe de travail et de ses collègues, la supervision (capacité à influencer le comportement des subordonnés), et le management et l'administration.

Partant du constat que les indicateurs de performance couramment utilisés ne permettent pas d'appréhender toute la complexité du construit, Borman et Motowidlo (cités dans Motowidlo et al., 1997) en arrivent à définir la performance individuelle comme « la valeur pour l'organisation des différents comportements que le travailleur adopte au cours d'un intervalle de temps défini » (Motowidlo et al., 1997, p. 74, traduction libre). Cette définition a été largement adoptée (Charles-Pauvers et al., 2006).

Cette définition part du principe que la performance est un ensemble de comportements. Cela peut sembler a priori surprenant. On s'attendrait plutôt à trouver une définition de la performance qui se concentre sur les résultats alors que le comportement relèverait plutôt du processus conduisant au résultat. Une revue de la littérature entre 1985 et 2010 montre d'ailleurs que dans la majorité des études motivationnelles effectuées sur le terrain, la performance est évaluée en termes de résultats (Leblanc, 2012). Cependant, considérer la performance en termes de comportements a deux avantages. Le premier est de laisser de côté les facteurs qui impactent les résultats mais qui ne sont pas sous le contrôle du travailleur. Le deuxième avantage est de permettre l'observation de la performance et donc son étude par les moyens de la psychologie (Motowidlo et al., 1997). Toujours selon la définition proposée par Motowidlo et al. (1997), les comportements arrivent par épisodes. Il serait donc possible d'identifier des comportements qui relèvent de la performance et d'autres qui n'en relèvent pas. De plus, c'est l'intérêt de ces épisodes de comportements pour l'organisation qui en font de la performance. Cela peut être positif mais aussi négatif. En effet, certains comportements sont plus efficaces que d'autres pour permettre à l'organisation de satisfaire ses objectifs ou ses missions. Certains comportements peuvent même conduire l'organisation à s'éloigner de ses objectifs.

Beaucoup de comportements peuvent correspondre à cette définition. Pour mieux appréhender ceux-ci, il semble utile de les catégoriser. Ainsi, Borman et Motowidlo (1993, cités dans Motowidlo et al., 1997) ont proposé de distinguer la performance de tâche et la performance de contexte (ou contextuelle). Ce qui distingue ces deux types de performance individuelle est la conséquence des comportements sous-jacents pour l'organisation. Les comportements qui contribuent directement à la production de biens ou de services seront plutôt considérés comme de la performance de tâche. Ceux qui n'y contribuent qu'indirectement en améliorant le contexte psychologique de travail seront plutôt considérés comme de la performance de contexte. Les auteurs reconnaissent eux-mêmes que cette distinction n'est pas toujours facile à établir, d'autant que certains comportements peuvent avoir des conséquences dans les deux domaines (Motowidlo, 2003).

De manière plus détaillée, la performance de tâche, également dite « intra rôle ou in-rôle » peut être définie par les « résultats [des] comportements formellement attendus [du travailleur] qui servent directement les objectifs de l'organisation [... qui se] rapportent aux activités strictement requises par le travail »

(Delobbe, 2009, p. 28). Les performances in-rôle sont donc relatives aux « activités qui sont liées aux exigences du rôle formel des employés » (Kim et al., 2012, p. 5). Ce sont les performances qui sont relatives aux activités qui sont typiquement listées dans la description de fonction du travailleur. La performance de contexte, parfois aussi appelée performance citoyenne ou performance extra rôle, peut être définie par « le résultat de comportements volontaires qui aident l'organisation à maintenir et à améliorer l'environnement social et psychologique de travail » (Ford et al., 2011, p. 187). Il s'agit de la performance relative à des activités qui « contribuent à l'efficacité organisationnelle en influençant le contexte social et psychologique qui sert de catalyseur pour les activités et les processus tâches » (Borman & Motowidlo, 1997, p. 100). Ce sont donc les performances qui sont relatives aux activités qui ne sont pas listées dans la description de fonction du travailleur, mais qu'il réalise pour faciliter le travail de ses collègues. Borman et Motowidlo (1993, cités dans Motowidlo, 2003) ont listé cinq composantes de la performance de contexte : prendre volontairement en charge des tâches ne faisant pas formellement partie de son travail, persévérer et redoubler d'efforts si nécessaire afin de réussir ses tâches, aider les autres et coopérer avec eux, suivre les règles et les procédures de l'organisation même quand cela crée un inconvénient, et enfin, endosser, assumer et défendre les objectifs de l'organisation. Cette dimension renvoie notamment à la qualité des comportements relationnels, par exemple avec les managers ou la hiérarchie, les collègues ou les clients. Elle renvoie également à une dimension de discipline et de persévérance au travail. La performance contextuelle a également été associée aux comportements de citoyenneté organisationnelle qui se déclinent en cinq facteurs : l'altruisme correspondant aux comportements d'aide à l'égard d'une personne ; le professionnalisme comprenant les comportements associés à l'ordre, à la ponctualité et à la présence au travail ; l'esprit sportif impliquant d'adopter une attitude positive au travail et d'éviter les plaintes inutiles ; la courtoisie caractérisée par le fait de consulter les autres avant d'agir ; et la vertu civique renvoyant à l'implication dans les affaires organisationnelles (Motowidlo, 2003). Afin de vérifier empiriquement leur modèle, Motowidlo et Van Scotter (1994) ont notamment demandé à des supérieurs hiérarchiques d'évaluer la performance de 715 mécaniciens de l'armée de l'air américaine. L'originalité de cette étude réside dans le fait d'avoir demandé à chaque supérieur de n'évaluer leurs subordonnés que sur un seul type de performance : la performance de tâche, la performance de contexte ou la performance globale. Les résultats montrent que les deux

dimensions (performance de tâche et performance contextuelle) contribuent de façon équivalente à la performance globale, du moins pour cette population.

Un troisième type de performance individuelle est aussi parfois relevé dans la littérature scientifique : les comportements contre-productifs au travail (Fox et al., 2001 ; Sackett, 2002). Ce sont des comportements qui ont pour intention de nuire à l'organisation et/ou à ses parties prenantes (clients, collègues, managers...). Ces comportements comprennent le sabotage, le vol, les agressions et les comportements de harcèlement. Motowidlo (2003) insiste particulièrement sur le caractère intentionnel des comportements contre-productifs. Selon lui, un comportement qui a par accident des effets négatifs sur l'organisation ne sera pas considéré comme de la performance contreproductive. Ces comportements intentionnellement négatifs sont généralement la conséquence d'un mauvais climat de travail (Brunet & Savoie, 2016) ou d'un manque de justice organisationnelle perçue (Fox et al., 2001). Selon certains auteurs, ils sont considérés comme l'exact opposé de la performance contextuelle (Dalal, 2005 ; Griep et al., 2021). D'autre part, ils sont par définition difficiles à mesurer parce qu'ils restent cachés.

Un quatrième type de performance individuelle est la performance créative et/ou innovante⁶. Si on accepte généralement que l'innovation soit une condition de survie à long terme des organisations, il est rarement demandé formellement aux travailleurs d'adopter des comportements créatifs et innovants. Une dimension différente de la performance de tâche, relative à ces comportements, doit donc pouvoir être identifiée. C'est ce que fait Janssen (2000) qui définit la performance créative et innovante comme « la création, la promotion et l'application intentionnelle de nouvelles idées dans un groupe de travail ou une organisation dans le but d'un bénéfice pour le groupe ou pour l'organisation » (p. 288). L'auteur précise que les bénéfices considérés peuvent prendre une forme psychosociale, par exemple une augmentation de la satisfaction au travail ou une amélioration de la communication interne. Dans une méta-analyse, la performance créative et innovante a été distinguée de la performance de tâche mais également de la performance contextuelle et des comportements contre-productifs (Harari et al., 2016). Cela en fait donc bien une dimension supplémentaire de la performance individuelle. Elle a été récemment mise en relation avec la santé psychologique au travail (Leclerc, 2018) ainsi qu'avec le capital psychologique (Wang et al., 2021).

⁶ La création renvoie à la génération d'idées nouvelles et l'innovation implique la mise en œuvre de ces idées. Ainsi, la distinction est parfois faite entre performance créative, performance innovante, et performance créative et innovante (Harari et al., 2016).

Encore d'autres types (ou dimensions) de la performance individuelle ont émergé ces dernières années, en lien avec l'évolution du monde économique et des organisations. Ainsi, le besoin de « s'adapter à de nouveaux contextes, de favoriser l'interaction avec les clients ou les autres salariés » (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012, p. 7) a conduit à l'émergence du concept de performance adaptative (Pulakos et al., 2000 ; Pulakos et al., 2002). Celle-ci est définie comme la capacité à « faire preuve de créativité et à apprendre continuellement, à gérer les situations stressantes, urgentes, imprévisibles, et à s'adapter à des contextes sociaux et culturels changeants » (Charbonnier-Voirin et al., 2010, p. 2). De même, l'importance grandissante de « l'économie de la connaissance » a mis en lumière la nécessité du transfert des connaissances dans les organisations. Ainsi, une dimension supplémentaire de la performance individuelle a déjà été envisagée dans cette perspective (Harari et al., 2014 ; Pedersen et al., 2003). On peut penser que ces autres dimensions prendront de plus en plus d'importance à l'avenir.

2.3 La mesure de la performance individuelle

Parallèlement à la question de la conceptualisation de la performance individuelle, la question de la mesure s'est posée également. Selon DeNisi et Murphy (2017), on peut faire remonter cette préoccupation à un article de Thorndike, dans les années 20, pointant une série d'erreurs systématiques affectant les échelles psychologiques en général et les échelles de performance en particulier. Parmi ces erreurs, c'est l'identification de l'effet de halo et les moyens pour le réduire qui vont occuper les chercheurs pendant un premier temps. Ceux-ci ont cherché des solutions au niveau de la présentation des échelles et plus particulièrement, au niveau de la conception de checklists de comportements. A partir des années 50, ces checklists vont s'affiner selon deux mouvements. Le premier concerne le contenu des comportements. A partir de la création de la méthode des événements critiques (Flanagan, 1954), les comportements que l'on place dans les checklists seront ceux qui font une différence. Le deuxième mouvement concerne la forme de l'échelle d'évaluation du comportement. Plusieurs solutions ont été proposées et comparées. Il en ressort que le format n'a qu'une très faible influence sur les scores et sur les qualités psychométriques de l'échelle (DeNisi & Murphy, 2017). Il reste cependant que l'on peut distinguer les mesures de performance globale, qui peuvent aller jusqu'à ne consister qu'en un seul item, et les mesures de performance composées, que l'on pourrait qualifier de dimensionnelles, pour lesquelles un questionnaire réunit plusieurs items pour plusieurs dimensions que l'on peut distinguer.

Toujours dans cette perspective d'améliorer la fiabilité de la mesure, une idée importante a été de confronter les informations venant de sources différentes. Tout d'abord, on demandait aux supérieurs hiérarchiques d'évaluer leurs subordonnés. Ensuite, dans les années 45-50, cette évaluation pouvait être combinée avec celles venant du travailleur lui-même, de ses collègues ou de ses subordonnés (DeNisi & Murphy, 2017). Finalement, la source de l'information devient un critère de catégorisation de la mesure. Ainsi on distingue la mesure autorapportée de la mesure hétérorapportée. La première est fournie par le travailleur lui-même. La seconde l'est par quelqu'un d'autre. C'est le plus souvent le supérieur hiérarchique, mais ce sont aussi parfois les collègues ou les subordonnés.

Basée sur l'idée que l'effet de halo est lié au caractère humain de l'évaluation de la performance, une autre distinction a également été établie. Il s'agit de la notion de performance objective. Celle-ci renvoie à « une mesure relative à un comptage direct des comportements ou des résultats des comportements » (Bommer et al., 1995, p. 588). L'opposé est la performance subjective qui est évaluée par un humain et qui peut être autorapportée ou hétérorapportée. Dans leur méta-analyse, Bommer et al. (1995) concluent que les deux types de mesure ne sont pas interchangeables parce que la performance objective et la performance subjective ne partagent qu'une faible part de variance commune (environ 15%). Cependant, certains chercheurs avancent que le type de mesure influence peu la relation de la performance avec d'autres variables (Avey et al., 2011; Leclerc et al., 2014).

2.4 Les inducteurs de la performance individuelle

Viswesvaran et Ones (2000) ont proposé un modèle hiérarchique de la performance dans lequel un facteur commun est supérieur à un ensemble de facteurs secondaires, spécifiques à certains domaines. Ils en veulent pour preuve les intercorrélations que l'on retrouve entre toutes les dimensions de la performance individuelle présentées au point 2.2 et qui vont au-delà de l'effet de halo, intercorrélations également relevées dans la méta-analyse de Harari et al. (2016). Un tel modèle a été considéré comme correspondant le mieux aux données compilées dans la littérature comparativement à d'autres modèles considérant les dimensions comme indépendantes (Harrison et al., 2006). L'un des intérêts d'identifier un facteur commun est lié à la possibilité de trouver des inducteurs à ce facteur commun. Le cas échant, cela pourrait conduire à améliorer simultanément toutes les dimensions de la performance individuelle. Cela permet aussi d'identifier que certains inducteurs sont plus ou moins liés à certaines

dimensions de la performance individuelle, avec des implications non seulement théoriques mais également pratiques dans les organisations.

La recherche d'inducteurs a comme point de départ une conception dynamique de la performance au travail (Sonnetag & Frese, 2002). Motowidlo (2003) rapporte que la recherche des inducteurs de la performance remonte aux années 80. Les premiers inducteurs étudiés sont les « habiletés cognitives » (en lien avec la mémoire, l'attention, la perception...), les connaissances relatives à la tâche et l'expérience. Depuis, de nombreuses autres variables ont été envisagées. Sonnetag et Frese (2002) constatent que les recherches dans ce domaine ont été menées dans trois perspectives : la perspective des différences individuelles, la perspective des variables situationnelles et la perspective de la régulation. La perspective individuelle met en évidence des inducteurs internes au travailleur. Ils concernent en général des habiletés cognitives, la personnalité ou la motivation. La perspective situationnelle met en exergue des inducteurs relevant des caractéristiques de la situation de travail (du travailleur) au sens large⁷, tel que le leadership du supérieur, les politiques de gestion des ressources humaines... La perspective de la régulation concerne le rôle de variables telles que la fixation des objectifs ou le feedback. Sans exclure complètement les inducteurs issus des autres catégories, nous nous sommes plus particulièrement intéressé dans notre recherche doctorale aux inducteurs internes au travailleur. Plusieurs auteurs (Barrick & Mount, 1991 ; Charles-Pauvers et al., 2006 ; Sonnetag & Frese, 2002) mentionnent que les facteurs de personnalité ne peuvent au mieux expliquer que quelques pourcents de la variance de la performance. Nous ne nous y intéressons donc pas beaucoup. Dans la suite, nous nous intéresserons essentiellement aux facteurs liés à la santé mentale au travail.

Enfin, il convient de souligner que les inducteurs peuvent avoir plus ou moins d'influence sur certaines dimensions de la performance et pas sur les autres. Par exemple, Borman et Motowidlo (1997) postulent que les déterminants de la performance contextuelle sont différents de ceux de la performance de tâche. Cette dernière dépendrait en plus grande partie des habiletés cognitives, des connaissances et des compétences relatives à la tâche alors que la performance contextuelle serait plus liée à la personnalité. Dans le même ordre d'idées, Sonnetag et Frese (2002) rapportent que la régulation touche plus la performance de tâche que la performance contextuelle.

⁷ Ceci inclut certaines variables relatives aux caractéristiques du travailleur lui-même telles que son expérience relative aux tâches qu'il réalise.

3. La performance organisationnelle

Pour prospérer, les organisations ont besoin d'avoir de bonnes performances. Ceci est d'autant plus vrai dans la période actuelle caractérisée par la globalisation de l'économie mettant les organisations en concurrence et les obligeant à prendre en compte une plus grande diversité au niveau de leurs clients et de leurs employés ; par la présence de la technologie et des systèmes d'information sur les lieux de travail demandant des compétences d'interaction aux travailleurs et aux organisations toujours plus importantes ; par l'augmentation des besoins de travail en équipe comme conséquence de la complexification des projets et de la logistique ; et par l'importance de l'apprentissage continu et de la proactivité des travailleurs (Sonnentag & Frese, 2002).

3.1 Lien entre performance individuelle et performance organisationnelle

Que la performance organisationnelle découle directement de la performance individuelle est loin d'être aussi évident qu'il n'y paraît à première vue (Bryson et al., 2017 ; DeNisi & Smith, 2014, cités dans DeNisi & Murphy, 2017). En effet, plusieurs éléments peuvent entraver le passage du niveau individuel vers le niveau organisationnel. Par exemple, Felps et al. (2006, cités dans Bryson et al., 2017) ont proposé le « modèle de la pomme pourrie ». Selon ces auteurs, il suffit qu'un seul travailleur dans une équipe vive des affects négatifs et adopte de mauvais comportements pour que les résultats de l'équipe entière s'effondrent car ces comportements sont susceptibles de contrecarrer la coopération et la communication entre les membres de l'équipe. Cet exemple montre que si la performance individuelle est atteinte, pour qu'elle se transforme en performance collective, il faut en plus que se mette en place un processus efficace de collaboration (Sonnentag & Frese, 2002). Dans cette optique, la performance individuelle est une condition nécessaire mais non suffisante à la performance organisationnelle. Pour illustrer ces propos, Klein et Kozlowski (2000) ainsi que Taris et Schreurs (2009) évoquent l'idée de l'orchestre. Un orchestre constitué d'un groupe de musiciens très compétents avec leur instrument et jouant bien leur partition individuelle ne donneront une prestation d'ensemble intéressante que si les performances individuelles sont coordonnées par l'écoute de ce que jouent les autres et par le partage d'un tempo commun. La conceptualisation de la performance organisationnelle est donc différente de celle de la performance individuelle.

3.2 Conceptualisation de la performance organisationnelle

Comme pour la performance individuelle, un certain nombre de travaux ont porté sur la conceptualisation de la performance organisationnelle ainsi que sur l'identification de ses dimensions. Les travaux relatifs à la performance organisationnelle ont été toutefois plus tardifs. Le point de départ est une conception unidimensionnelle de la performance organisationnelle centrée sur les aspects financiers (Issor, 2017). Selon cette conception, une organisation performante apporte plus de profits à ses actionnaires qu'une organisation peu performante. Cependant, cette façon de voir s'avère réductrice car elle promeut une vision court-termiste pouvant se réaliser au détriment des intérêts de l'organisation à plus long terme (Kaplan & Norton, 2001). Au début des années 90, apparaît l'importance de prendre en compte d'autres parties prenantes que les seuls actionnaires, tels que les clients, les fournisseurs, les travailleurs... Cela se manifeste parallèlement à la diffusion du concept de « responsabilité sociale des entreprises » (Dupont & Giuliano, 2011). Dès lors, des indicateurs de performance organisationnelle en lien avec les différents acteurs de l'entreprise vont être de plus en plus utilisés (Baret, 2006 ; Lamani, 2006 ; Pesqueux, 2005).

Dans la suite, nous considérerons que la performance organisationnelle est relative aux résultats collectifs engrangés par un ensemble de travailleurs qui collaborent dans une unité de travail. Contrairement à la performance individuelle, la performance organisationnelle n'a pas (encore) fait l'objet d'une conceptualisation largement généralisable d'une situation à l'autre (Delobbe, 2009 ; Issor, 2017 ; Vanhala & Tuomi, 2006). Cependant, certains travaux distinguent déjà quatre dimensions (Delobbe, 2009 ; Delobbe & De Hoe, 2012 ; Park & Shaw, 2013) auxquelles nous nous référons dans notre recherche. Il s'agit d'une dimension financière (bénéfice, ROI, variation du cours des actions ...), d'une dimension commerciale (chiffre d'affaires, variation de part de marché, satisfaction client ...), d'une dimension opérationnelle (productivité, qualité de production, taux de rebus ...) et enfin, d'une dimension sociale (absentéisme, taux de rotation du personnel, fréquence et gravité des accidents du travail ...). Selon la méta-analyse de Park et Shaw (2013), deux catégories de ces dimensions sont parfois distinguées en fonction du niveau de contrôle que les travailleurs peuvent en avoir : les performances organisationnelles distantes (correspondants aux dimensions financière et commerciale) et les performances organisationnelles proches (correspondant aux dimensions opérationnelles et sociales). Les secondes sont plus influencées par le comportement des travailleurs, car les premières subissent

également l'influence d'éléments extérieurs à l'organisation tels que l'état du marché ou de la conjoncture socio-économique.

3.3 La mesure de la performance organisationnelle

Il est parfois demandé aux directions d'estimer la performance de leur organisation (Delobbe & De Hoe, 2012 ; Bryson et al., 2017). Il s'agit alors d'une mesure subjective de performance organisationnelle. Cependant, des mesures objectives de performance organisationnelle sont généralement disponibles parce qu'elles sont de plus en plus souvent gérées à partir de « balanced scorecards » ou de tableaux de bord stratégiques.

Les principes des « balanced scorecards » ont été introduits par Kaplan et Norton dans les années 90 (Kaplan, 2009). A cette époque, les entreprises ne suivaient généralement que des indicateurs de performance financière (Ali, 2019). Or, Kaplan et Norton se sont retrouvés à intervenir dans plusieurs organisations dont les intérêts étaient également liés à des « actifs intangibles ». Ceux-ci sont des éléments non matériels qui ont pourtant une valeur pour l'organisation, tels que la réputation d'une marque, les droits de propriété intellectuelle, la capacité à innover, la compétence des employés, la satisfaction des clients ... Or, il existe une tension entre les actifs financiers et les actifs intangibles parce que ces derniers évoluent sur un plus long terme que les premiers. Un défi pour les dirigeants consiste alors à trouver une stratégie équilibrée entre profits à court et à long terme, les uns ne pouvant pas menacer les autres. Kaplan et Norton ont donc proposé que ces actifs intangibles soient mesurés et surveillés au même titre que les indicateurs financiers. Ils n'étaient pas les premiers à le faire, mais ils ont accompagné cette proposition d'une méthode pour réaliser cet objectif (Kaplan, 2009). Dès lors, les « balanced scorecards » se présentent comme un ensemble d'indicateurs métriques (pas forcément monétaires) renvoyant à quatre perspectives (la perspective financière, la perspective clients, la perspective processus interne et celle de l'apprentissage et du développement) que l'entreprise choisit en fonction de sa stratégie (Kaplan & Norton, 2001 ; Kaplan, 2009). Ces indicateurs peuvent évoluer tout au long de la vie de l'organisation, en fonction de l'évolution de sa stratégie. Pour certaines organisations, ces tableaux de bord sont des « leviers de contrôle interactif » (Naro & Travaillé, 2010, p. 36) en ce sens qu'ils constituent des systèmes d'information pour la hiérarchie à propos des résultats du travail des subordonnés, résultats qui peuvent ensuite être discutés et servir de base à la prise de décision. A terme, ils deviennent un levier d'apprentissage organisationnel. Ils

ont cependant été critiqués parce qu'en général, ils ne servent que d'outils de diagnostic, voire de moyen de propagande ayant pour but d'aligner l'ensemble de l'organisation sur une stratégie pensée par la direction (Naro & Travaillé, 2010). Malgré ces critiques, il semble que ces tableaux de bord soient maintenant largement utilisés dans les organisations privées comme publiques, avec ou sans finalité de profits financiers (Kaplan, 2009 ; Naro & Travaillé, 2010).

4. Conclusion

La performance au travail est une notion complexe, qui peut s'envisager à plusieurs niveaux. Nous retenons dans le cadre de notre recherche doctorale les niveaux individuel et organisationnel. Au niveau organisationnel, notre intérêt se porte plus particulièrement sur les dimensions de performances sociale, opérationnelle, commerciale et financière. Au niveau individuel, nous retenons les dimensions de performances de tâche et contextuelle. Les inducteurs de la performance individuelle peuvent être de différents types : des inducteurs situationnels relevant des caractéristiques de la situation de travail, des inducteurs relevant de la personnalité du travailleur, et des inducteurs relevant de sa santé mentale au travail. C'est ce dernier type d'inducteur qui nous intéresse plus particulièrement.

Références bibliographiques

- Ali, M. R. M. (2019). Balanced Scorecard Development over the last 26 years. *IOSR Journal of Business and Management*, 21(1), 13-16.
- Austin, J. T., & Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836-874. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.836>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Baret, P. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? Dans J.-J. Rosé (Dir.), *Responsabilité sociale de l'entreprise : Pour un nouveau contrat social* (pp. 135-152). De Boeck. <https://doi.org/10.3917/dbu.rose.2006.01.0135>

- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 48(3), 587-605. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01772.x>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Broussard, V. (2009). L'incontournable évaluation des performances individuelles : entre l'invention d'un modèle idéologique et la diffusion de dispositifs pratiques. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8, 37-52. <https://doi.org/10.3917/nrp.008.0037>
- Brunet, L., & Savoie, A. (2016). *Le climat de travail : Au cœur de la dynamique organisationnelle*. Éditions EMS. <https://doi.org/10.3917/ems.brune.2016.01>
- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? *Human Relations*, 70(8), 1017-1037. <https://doi.org/10.1177/0018726717693073>
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel psychology*, 43(2), 313-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, 35(6), 699-726. <https://doi.org/10.1177/1059601110390833>
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(3), 280-293. <https://doi.org/10.1002/cjas.232>
- Charles-Pauvers, B., Comeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2006). *Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche*. En ligne : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00096949/document>

- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *The Journal of applied psychology*, 90(6), 1241-1255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>
- de Gaulejac, V. (2014). *Travail : les raisons de la colère*. Seuil.
- Dejours, C. (2006). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*. Éditions Quæ. <https://doi.org/10.3917/quae.dejou.2003.01>
- Delobbe, N. (2009). *Bien-être au travail et performance de l'organisation : Revue de la littérature et pistes de recherche*. Louvain School of Management. En ligne : <http://hdl.handle.net/2078/117348>
- Delobbe, N., & De Hoe, R. (2012). *Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? Une étude multi-niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge*. Louvain School of Management. En ligne : <http://hdl.handle.net/2078/117344>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of applied psychology*, 102(3), 421-433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Dupont, C., & Giuliano R. (2011). De la théorie à la pratique : analyse de la responsabilité sociale des entreprises à travers trois outils d'audit social. *Euro-Mediterranean Economics and Finance Review*, 6(1), 31-46.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327-358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185-204. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 291-309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>

- Griep, Y., Germeys, L., & Kraak, J. M. (2021). Unpacking the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Moral licensing and temporal focus. *Group & Organization Management, 0*(0), 1-38. <https://doi.org/10.1177/1059601121995366>
- Harari, M. B., Jain, N. K., & Joseph, T. (2014). The five-factor model of personality and knowledge transfer in the United Arab Emirates. *International Journal of Selection and Assessment, 22*(4), 399-410. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12086>
- Harari, M. B., Reaves, A. C., & Viswesvaran, C. (2016). Creative and innovative performance: A meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(4), 495-511. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1134491>
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management journal, 49*(2), 305-325. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786077>
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics/Proy ctica/Projectique, 17*(2), 93-103. <https://doi.org/10.3917/proj.017.0093>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology, 73*(3), 287-302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Kaplan, R.S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. In C. Chapman, A. Hopwood, & M. Shields (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research: Volume 3* (pp. 1253-1269). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting horizons, 15*(1), 87-104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2012). The relationship between work engagement and performance: a review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review, 12*(3), 1-29. <https://doi.org/10.1177/1534484312461635>

- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational research methods*, 3(3), 211-236. <https://doi.org/10.1177/109442810033001>
- Lamani, J. (2006). *Mesure de la performance hospitalière : tentative d'approche* [Mémoire de maîtrise, Institut national d'administration sanitaire du Maroc].
- Leblanc, G. (2012). *Les individus motivés sont-ils plus performants ? Examen des liens entre la quantité et la qualité de la motivation au travail et la performance individuelle au travail* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. En ligne : <http://hdl.handle.net/1866/8397>
- Leclerc, J.-S. (2018). *L'apport de la santé psychologique à la performance de tâche et innovante : vérification de mécanismes cognitif, motivationnel et social au sein de divers contextes d'emploi* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. En ligne : <http://hdl.handle.net/1866/21161>
- Leclerc, J.-S., Boudrias, J.-S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ? *Le travail humain*, 77(4), 351-372. <https://doi.org/10.3917/th.774.0351>
- Lévy-Leboyer, C. (1974). *Psychologie des organisations*. Presses universitaires de France.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology, Vol. 12 Industrial and Organizational Psychology* (pp. 39-53). John Wiley & Sons.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475-480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Naro, G., & Travaillé, D. (2010). Construire les stratégies avec le Balanced Scorecard : vers une approche interactive du modèle de Kaplan et Norton. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(2), 33-66.
- Pagès, M., Bonetti, M., de Gaulejac, V., & Descendre, D. (1979). *L'emprise de l'organisation*. Presses universitaires de France.

- Park, T., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: a meta-analysis. *The Journal of applied psychology*, 98(2), 268-309. <https://doi.org/10.1037/a0030723>
- Pedersen, T., Petersen, B., & Sharma, D. (2003). Knowledge Transfer Performance of Multinational Companies. *Management International Review*, 43(3), 69-90. https://doi.org/10.1007/978-3-322-90232-0_5
- Pesqueux, Y. (2005). *La notion de performance globale*. En ligne: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006/document>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row. <https://doi.org/10.1177/019263658306746628>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *The Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human performance*, 15(4), 299-323. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1504_01
- Rolland, K. (2011). *Exploration des conceptions de la performance privilégiées par des infirmières et des membres de l'équipe d'encadrement impliqués dans l'offre de services infirmiers : Une étude qualitative exploratoire* [Mémoire de maîtrise, Université de Montréal]. En ligne : <http://hdl.handle.net/1866/5751>
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 5-11. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00189>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120-136. <https://doi.org/10.1080/02678370903072555>

- Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *Management Revue*, 17(3), 241-255. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2006-3-241>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Wang, Y., Chen, Y., & Zhu, Y. (2021). Promoting Innovative Behavior in Employees: The Mechanism of Leader Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, 11, 598090. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.598090>

Chapitre 3 **Liens entre santé psychologique au travail et performance**

1. Introduction

Depuis assez longtemps, les chercheurs en psychologie du travail se sont intéressés à la performance au travail, en tant que variable dépendante. Comme l'explique Wright (2005), la recherche d'antécédents correspondant à des indicateurs de santé mentale au travail peut être reliée à l'école des relations humaines et remonte donc aux années 30. Progressivement, la satisfaction (liée au travail) est devenue l'antécédent le plus étudié des mesures de productivité individuelle (Wright, 2006). Cela a donné naissance à la thèse du « Happy-Productive Worker » (THPW) (Cropanzano & Wright, 2001 ; Staw, 1986 ; Zelenski et al., 2008). Selon cette thèse, un travailleur « heureux » (au sens initialement de « plus satisfait ») est aussi plus productif.

La THPW a fait l'objet de multiples autres opérationnalisations et a donné lieu à de nombreuses études de vérification empirique. Dans la suite de ce chapitre, en nous appuyant sur des résultats issus de ces études, nous allons synthétiser l'état actuel des connaissances sur les liens « santé » - performance, et ce, tant sur le plan individuel que sur le plan organisationnel.

2. Liens « santé » - performance individuelle

2.1 La THPW et son évolution

La THPW a connu des fortunes diverses au cours du temps. Après que la croyance en sa pertinence a été très forte, en particulier dans les années 50-60, des résultats empiriques se sont accumulés pour tempérer l'enthousiasme des chercheurs. La méta-analyse d'Iaffaldano et Muchinsky (1985) marque cette période en mettant en évidence un coefficient de corrélation faible de .17 entre satisfaction et performance au travail. En conséquence, jusqu'à la fin du 20^{ème} siècle, on pensait que la performance au travail n'était que faiblement affectée par la satisfaction dans l'emploi. Cependant, la faiblesse de cette relation peut provenir de plusieurs

raisons méthodologiques parmi lesquelles on trouve la difficulté d'opérationnaliser à la fois la performance individuelle au travail et la satisfaction (Judge et al., 2001). C'est la méta-analyse de Judge et al (2001) qui a relancé l'intérêt pour la THPW. En effet, elle rapporte un coefficient de corrélation moyen entre satisfaction et performance au travail de .30. Dans certaines circonstances (pour les emplois associés aux « cols blancs »), ce coefficient peut même monter à .50. Dans ce cas, 25% de la variance de la performance peuvent donc être expliqués par la satisfaction, ce qui n'est pas négligeable.

Mais la partie « bonheur » de la THPW peut aussi être opérationnalisée par d'autres variables que la satisfaction au travail. Ainsi, Wright (2005) relève que la présence d'affects positifs, l'absence d'affects négatifs, l'absence d'épuisement émotionnel (une composante du burnout) et le bien-être psychologique (en général) ont été tous mis en relation avec la performance au travail, et ce, avec des résultats divers. Il convient de relever qu'aucune de ces variables ne représente une mesure complète de la santé psychologique, c'est-à-dire composée à la fois d'aspects positifs et négatifs, et spécifique au travail. Notons aussi que dans ces études qui se sont multipliées, l'accent est surtout placé sur la covariation des variables sans nécessairement apporter d'explication quant aux mécanismes psychologiques sous-jacents. Pourtant plusieurs théories ont été proposées pour supporter la THPW. Nous allons présenter les principales dans la section suivante.

2.2 Principales théories explicatives de la THPW

Cropanzano et Wright (2001) proposent une explication à la THPW tirée de la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989, 2002). Selon cette théorie, les individus s'efforcent d'accumuler, de protéger et de conserver leurs ressources. Ici, les ressources ne sont pas uniquement matérielles. Elles sont aussi personnelles (habiletés cognitives, sentiment d'auto-efficacité, résilience, santé ...) et psychosociales (soutien social, réseau de relations ...). Un élément important de cette théorie est que l'accumulation de ressources facilite l'acquisition de nouvelles ressources, notamment par un mécanisme d'investissement. Le stress viendrait de la perte (voire de la crainte de perdre) de ressources précédemment acquises, surtout si leur acquisition a demandé beaucoup d'efforts ou d'investissement. Ce stress sera d'autant plus important que le réservoir des ressources dont dispose la personne est restreint. Un réservoir restreint limite également la possibilité d'investir des ressources pour en acquérir de nouvelles. Conformément à cette théorie, Cropanzano et Wright (2001)

proposent que le bien-être (en général) puisse être vu comme une ressource dont dispose le travailleur. Dès lors, comparativement à un travailleur ayant un fort bien-être, un travailleur caractérisé par un faible bien-être serait plus vulnérable au stress, moins enclin à prendre des risques, plus méfiant envers ses collègues, moins disposé à les aider ainsi qu'à recevoir leur aide, moins optimiste et moins confiant en ses propres capacités. Globalement, cela le rendrait moins flexible et moins performant.

La théorie « broaden-and-build » de Fredrickson (2001, 2003, 2004) propose également une piste explicative à la THPW (Wright, 2005). Cette théorie est plus liée aux émotions positives qu'à la santé psychologique au travail en tant que telle. Cependant, une définition du bien-être subjectif, souvent adoptée, fait référence à la présence importante d'affects positifs en même temps que la relative absence d'affects négatifs (Diener 2000, cité dans Sonnetag, 2015). Cette définition du bien-être part du constat que l'évaluation qu'une personne fait de la proportion de ses émotions positives par rapport à ses émotions négatives prédit l'auto-évaluation de son état de bien-être subjectif (Diener et al., 1991, cités dans Fredrickson, 2001). La théorie « broaden-and-build » part du constat que les émotions négatives sont associées à un répertoire de comportements limité. Par exemple, la peur favorise la fuite ; la colère favorise le combat. Par contre, il est difficile d'associer un comportement spécifique aux émotions positives. En conséquence, cette théorie considère que si les émotions négatives restreignent le répertoire des comportements possibles, les émotions positives permettent d'élargir ce même répertoire. Par exemple, la joie donne envie de jouer, d'explorer et de créer. A leur tour, ces activités produisent de nouvelles ressources personnelles pour la personne qui les vit. De plus, ces ressources sont durables. A long terme, cela rend les personnes qui vivent plus souvent des émotions positives, plus créatives et plus flexibles et donc, mieux capables de s'adapter aux situations changeantes. Par un effet de réciprocité, cette capacité d'adaptation augmente la possibilité de vivre de nouvelles émotions positives, ce qui crée une spirale positive pour le développement du bien-être psychologique. Si cette théorie n'est pas spécifique au contexte de travail, elle s'y applique aussi. Ainsi, un travailleur avec plus de bien-être sera mieux capable de s'adapter aux demandes de son travail, plus créatif pour y répondre efficacement et mieux intégré dans son environnement social de travail, ce qui le rendrait globalement plus performant.

Considérées ensemble, ces deux théories expliquent la THPW par un mécanisme d'accumulation de ressources alimenté par la fréquence du ressenti d'émotions

positives, ce qui, sur le long terme, rend le travailleur mieux capable de s'adapter aux exigences du travail. On retrouve ici les deux antécédents clés du modèle JD-R⁸ que sont les demandes et les ressources (Bakker & Demerouti, 2007, 2014, 2017). Si au départ le JD-R a été développé dans le but de généraliser des modèles précédents relatifs au burnout, il a progressivement permis de mettre en évidence deux processus psychologiques concurrents qui relient les demandes et les ressources d'un emploi à deux états de santé du travailleur : l'un négatif, l'épuisement et l'autre positif, l'engagement. Le premier amène le travailleur à répondre aux demandes en puisant dans ses ressources personnelles, ce qui le fatigue et peut le conduire au burnout. Le second est de nature motivationnelle. Il est activé par la présence de ressources dans l'environnement de travail. D'une part, les ressources peuvent être source de motivation intrinsèque en permettant le développement des compétences et des connaissances, voire de plaisir par l'atteinte des objectifs. D'autre part, elles peuvent aussi avoir un rôle de motivateur extrinsèque en tant que récompenses lorsque les objectifs sont atteints. Le JD-R prévoit ensuite que le premier processus conduit à la performance de tâche et que le second conduit à la performance contextuelle. Enfin, selon le modèle, les interactions entre ces trois éléments (niveau d'épuisement, niveau d'engagement et performances) peuvent être réciproques et ceux-ci peuvent aussi avoir une influence sur les ressources et les demandes.

Ces trois cadres de référence sont non seulement compatibles mais également complémentaires. Ensemble, ils permettent de donner une base théorique à la THPW. Cependant, ils partent tous du principe que c'est la santé qui est la cause de la performance individuelle. Or, il est également plausible que la performance cause la santé. A notre connaissance, deux théories supportent ce point de vue. La première est une conséquence de la théorie des attentes de Vroom (1964), une théorie de la motivation. Selon cette théorie, un travailleur s'engage plus volontiers dans les tâches qui lui permettent le plus facilement de recevoir les récompenses qu'il valorise le plus. Ainsi, la performance au travail produirait des récompenses. Celles-ci sont de nouvelles ressources qui à leur tour créent des affects positifs et de la satisfaction (Lawler & Porter, 1967). La deuxième théorie est mentionnée par Riketta (2008). Elle est basée sur la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (citée dans Vaidis & Halimi-Falkowicz, 2007). Selon cette théorie, nous évitons au maximum les dissonances cognitives, quitte à biaiser notre perception de la réalité.

⁸ Ce modèle a été présenté de manière détaillée au chapitre 1.

Pour les travailleurs, cela reviendrait à se montrer (in)satisfaits d'un travail dans lequel ils (ne) sont (pas) performants.

2.3 Validation empirique de la THPW

Dans les études sur les liens entre « santé » - performance, deux grands types de relations peuvent être distingués du point de vue temporel : les relations sur le plan transversal et les relations sur le plan longitudinal.

Les relations sur le plan transversal renvoient à des prises de mesure qui sont effectuées au même moment pour les deux variables (indicateurs de santé et de performance). Les relations sur le plan longitudinal renvoient à des prises de mesure qui sont effectuées à des moments différents. Ainsi, la variable indépendante peut être mesurée au T1 et la variable dépendante, au T2. Dans une approche longitudinale en « full panel », les deux variables sont mesurées à chaque temps de mesure, permettant ainsi d'inférer l'apport de chacune à la présence de l'autre.

Avec une approche longitudinale, on parle de corrélation « directe » lorsque la mesure d'une variable (considérée a priori comme la cause) est faite au T1 qui précède la mesure de l'autre variable (considérée a priori comme la conséquence) réalisée au T2. Ce type de corrélation permet d'évaluer un éventuel « effet retardé » d'une variable sur l'autre. L'intervalle temporel entre les deux prises de mesure peut être envisagé comme une « période d'incubation » (Ford et al., 2014). Cet effet est parfois également qualifié de « normal » (Taris & Kompier, 2014) parce qu'il va dans le sens attendu a priori. Dans les études de vérification de la THPW, on envisage a priori que c'est la « santé » qui influence la performance. Par ailleurs, on parle de corrélation « inverse » lorsque la mesure de la variable considérée a priori comme la cause est faite au T2 alors que la mesure de la variable considérée a priori comme une conséquence est faite au T1. Cela permet d'évaluer un éventuel « effet de causalité inverse » (Ford et al., 2014, Leclerc et al., 2014 ; Taris & Kompier, 2014). Si les deux variables entretiennent à la fois une relation directe et une relation inverse, on considère alors ces effets comme réciproques (Taris & Kompier, 2014), les deux variables s'influençant mutuellement. On ne peut mettre en évidence ces effets réciproques que par une approche longitudinale en « full panel ».

2.3.1 Sur le plan transversal

Les études transversales qui relient au moins un indicateur de santé psychologique et au moins une mesure de performance individuelle au travail sont nombreuses. A tel point que plusieurs méta-analyses convergent vers des résultats cohérents (Ford et al., 2011 ; Judge et al., 2001 ; Kaplan et al., 2009 ; Kim et al., 2012 ; Taris, 2006).

Le tableau 1 présente une synthèse des résultats des recherches dont nous avons pris connaissance. Les résultats en gras sont issus de méta-analyses.

Tableau 1. Synthèse des résultats issus de recherches portant sur les liens transversaux santé - performance individuelle

	Performance de tâche	Performance contextuelle	Performance globale
Satisfaction au travail	$\rho = .30$ (Judge et al., 2001)		
Engagement	$.39 \leq \beta \leq .45$ (Kim et al., 2012) $r_{BP} = .43$ (Delobbe & De Hoe, 2012)	$\beta = .42$ (Gorgievski et al., 2010)	$.30 \leq \beta \leq .56$ (Kim et al., 2012) $r_{BP} = .38$ (Balducci et al., 2010)
Affects positifs	$\rho = .23$ (Kaplan et al., 2009)	$\rho = .19$ (Kaplan et al., 2009) $\rho = .30$ (Dalal, 2005)	
Bien-être (en général)	$\rho = .32$ (Ford et al., 2011)	$\rho = .18$ (Ford et al., 2011)	$\rho = .40$ (Ford et al., 2011)
Bien-être au travail		$\rho = .44$ (Delobbe & De Hoe, 2012)	$\rho = .49$ (Brien et al., 2012)
Epuisement émotionnel	$\rho = -.22$ (Taris, 2006)	$\rho = -.19$ (Taris, 2006)	
Dépression	$\rho = -.16$ (Ford et al., 2011)	$\rho = -.20$ (Ford et al., 2011)	$\rho = -.18$ (Ford et al., 2011)
Affects négatifs	$\rho = -.10$ (Kaplan et al., 2009)	$\rho = -.15$ (Kaplan et al., 2009) $\rho = -.10$ (Dalal, 2005)	

En ce qui concerne les indicateurs positifs de santé psychologique, toutes les corrélations sont positives avec la performance individuelle. Cependant, la satisfaction au travail est moins bien corrélée que le bien-être en général. Une étude (Brien et al., 2012) ayant porté sur la SPT rapporte une corrélation significative de .49 avec la performance globale, ce qui correspond à la corrélation la plus élevée présentée au tableau 1. En ce qui concerne les indicateurs négatifs de santé psychologique, Taris (2006) a effectué une méta-analyse sur l'influence du burnout et de ses sous-dimensions sur la performance individuelle (mesurée de manière objective). Il trouve des corrélations significatives et négatives sur le plan transversal. De la même façon, Kaplan et al. (2009) trouvent des corrélations négatives avec les affects négatifs.

Il convient de noter qu'une des limites de la méta-analyse de Taris (2006) est que plus de 80% des travailleurs concernés sont des infirmiers ou des enseignants, ce qui nuit à la généralisation des résultats à d'autres emplois. Néanmoins, tous ces résultats sont compatibles avec la THPW. Globalement, ils confirment un lien transversal avec une taille d'effet moyen entre santé psychologique et performance individuelle. De plus, il semblerait que plus l'indicateur de santé est complet, c'est-à-dire plus il recouvre à la fois des dimensions positives et négatives ou à la fois des dimensions cognitives et affectives, plus la corrélation avec la performance individuelle est élevée. En ce qui concerne les types de performance, la corrélation semble la plus importante pour la performance globale, puis pour la performance de tâche et enfin, pour la performance contextuelle. Ici aussi, il semblerait que plus l'indicateur de performance est complet, plus la relation est forte.

2.3.2 Sur le plan longitudinal

Les études longitudinales sur les liens santé-performance individuelle sont moins nombreuses que les études transversales. Des méta-analyses sont néanmoins disponibles en ce qui concerne la satisfaction, et l'engagement (Judge et al., 2001; Rickett, 2008).

Les tableaux 2 et 3 présentent une synthèse des résultats des recherches dont nous avons pris connaissance. Les résultats en gras sont issus de méta-analyses.

Liens entre santé psychologique au travail et performance

Tableau 2. Synthèse des résultats issus de recherches portant sur les liens longitudinaux directs entre « santé » au T1 et performance individuelle au T2

	Performance contextuelle	Performance de tâche	Performance globale
Satisfaction au travail	$\rho = .25$ (Ricketta, 2008)	$\rho = .13$ (Ricketta, 2008)	$\rho = .23$ (Judge et al., 2001) $\rho = .17$ (Ricketta, 2008)
Engagement	$\rho = .24$ (Ricketta, 2008)	$\rho = .08$ (Ricketta, 2008)	$\rho = .15$ (Ricketta, 2008)
Bien-être (en général)			$\rho = .45$ (Wright et al., 2002)
Bien-être au travail			$\rho = .27$ (Lecleerc et al., 2014)

Tableau 3. Synthèse des résultats issus de recherches portant sur les liens longitudinaux inverses entre performance individuelle au T1 et « santé » au T2

	Performance contextuelle	Performance de tâche	Performance globale
Satisfaction au travail	$\rho = .21$ (Ricketta, 2008)	$\rho = .09$ (Ricketta, 2008)	$\rho = .13$ (Ricketta, 2008)
Engagement	$\rho = .18$ (Ricketta, 2008)	$\rho = .03$ (Ricketta, 2008)	$\rho = .10$ (Ricketta, 2008)
Bien-être (en général)			$\rho = .26$ (Cropanzano & Wright, 1999)
Bien-être au travail			$\rho = .40$ (Lecleerc et al., 2014)

On peut déduire de ces tableaux que des liens longitudinaux directs et inverses entre « santé » et performance individuelle ont déjà été montrés dans plusieurs recherches. Ces liens sont plus forts pour les indicateurs en termes de bien-être (bien-être en général ou bien-être au travail) que pour la satisfaction ou l'engagement. Ceci suggère qu'il pourrait exister des liens longitudinaux bidirectionnels entre ces variables. Toutefois, les études reposant sur le bien-être comme indicateur de « santé » ont généralement porté sur des échantillons uniques

(concernant un nombre assez limité d'emplois). D'autres recherches, dans d'autres contextes d'emploi, sont donc nécessaires pour confirmer ces résultats.

2.3.3 En conclusion des études portant sur les liens « santé » - performance individuelle

Les études transversales sur le lien « santé » - performance individuelle ont été jusqu'à présent les plus nombreuses. Plusieurs méta-analyses renvoyant à divers indicateurs de « santé » et diverses mesures de performance individuelle (dont surtout les dimensions de performance de tâche et de performance contextuelle) sont disponibles. Les études longitudinales, quoique moins nombreuses, ont tout de même donné lieu à plusieurs méta-analyses⁹.

Les tendances suivantes se dégagent des études transversales. Il y a bien un lien entre « santé » et performance individuelle même si cette relation est d'amplitude modérée à faible, selon l'indicateur de santé retenu. Il semble que les indicateurs positifs (satisfaction, engagement, bien-être ...) soient plus liés à la performance individuelle que les indicateurs négatifs (stress, épuisement émotionnel, affects négatifs ...). Parmi les indicateurs positifs, ceux qui appréhendent plus de dimensions (par exemple, le bien-être avec à la fois une dimension cognitive et une dimension affective) semblent être mieux reliés à la performance individuelle que les indicateurs qui appréhendent moins de dimensions (par exemple, la satisfaction avec une dimension essentiellement cognitive). Certains indicateurs de santé seraient mieux reliés à la performance de tâche, alors que d'autres seraient mieux reliés à la performance contextuelle. Enfin, certains auteurs proposent que des indicateurs ancrés dans le travail pourraient être mieux reliés à la performance individuelle au travail que des indicateurs plus généraux, renvoyant à tous les domaines de vie (Gilbert, et al., 2011). Les principaux constats relatifs aux liens transversaux se confirment lorsqu'on prend en compte les liens longitudinaux. De plus, plusieurs autres tendances se dégagent et peuvent être synthétisées de la manière suivante. Les liens longitudinaux sont moins intenses que les liens transversaux. Plus le délai augmente entre les mesures, plus le lien s'affaiblit. Les liens directs et les liens indirects coexistent, ce qui fait penser à une relation réciproque. Cependant, les liens directs ont tendance à être plus forts que les liens indirects.

⁹ On peut noter ici que si on dispose de méta-analyses concernant la satisfaction et l'engagement, de telles méta-analyses n'existent pas, à notre connaissance, sur les indicateurs négatifs de « santé » et sur les indicateurs positifs de bien-être en général ou de bien-être au travail.

3. Liens « santé » - performance organisationnelle

Jusqu'à présent la THPW a surtout porté sur la performance individuelle. Il existe toutefois quelques études empiriques dont les résultats vont dans le sens de la THPW au niveau organisationnel. Par ailleurs, des fondements théoriques applicables à la THPW au niveau individuel peuvent aussi s'appliquer pour soutenir la THPW au niveau organisationnel.

3.1 Fondements théoriques de la THPW au niveau organisationnel

La théorie « broaden-and-build » de Fredrickson (2001, 2003, 2004) déjà évoquée comme piste explicative pour la THPW au niveau individuel pourrait aussi s'appliquer au niveau organisationnel. Fredrickson (2003) suggère en effet que sa théorie peut aussi concerner le niveau collectif car les émotions sont partagées par un mécanisme de contagion. Les émotions positives vécues prédisposent aux comportements d'aide. Les comportements d'aide reçus prédisposent aux comportements d'aides donnés. Et les témoins de ces comportements ressentent eux aussi des émotions positives. Dans le même ordre d'idée, Bakker et al. (2009) rapportent que le bien-être se communique d'un individu à l'autre sur le lieu de travail, en particulier entre collègues qui coopèrent beaucoup. De plus, il a aussi été montré qu'au niveau interpersonnel, les émotions positives sont associées à une plus grande attention aux autres (Isen, 2001). Elles améliorent la relation de confiance entre les individus (Dunn & Schweizer, 2005) et renforcent les liens interpersonnels (Algoe & Fredrickson, 2011). Au sein d'une équipe de travail, un ratio élevé d'interactions positives (par rapport aux interactions négatives) est corrélé à une plus grande performance collective (Losada & Heaphy, 2004).

Le modèle JD-R a également été mobilisé à un niveau collectif par Xanthopoulou et al. (2009). Ces auteurs ont trouvé que le niveau journalier d'engagement de vendeurs d'une chaîne de fast-food permettait de prédire le bénéfice du jour du restaurant dans lequel travaillaient ces vendeurs. Dans cette étude, les auteurs soulignent l'importance du rôle du « team leader » et en particulier, l'importance de ses comportements de coaching sur l'engagement des vendeurs.

3.2 Validation empirique de la THPW au niveau organisationnel

3.2.1 Sur le plan transversal

Les études transversales sur les liens santé - performance organisationnelle sont nettement moins nombreuses que les études transversales sur les liens santé - performance individuelle. A notre connaissance, aucune méta-analyse n'est encore disponible¹⁰. Le tableau 4 présente une synthèse des résultats des recherches dont nous avons pris connaissance.

Tableau 4. Synthèse des résultats issus de recherches portant sur les liens transversaux santé -performance organisationnelle

« Santé »	Performance sociale	Performance opérationnelle	Performance commerciale	Performance financière
Satisfaction au travail	$\rho = -.35$ (Delobbe & De Hoe, 2012)	$\rho = .55$ (Delobbe & De Hoe, 2012) $\beta = -.31$ (Taris & Schreurs, 2009)	$\rho = .54$ (Delobbe & De Hoe, 2012) $\beta = .29$ (Taris & Schreurs, 2009)	
Engagement	$\rho = -.37$ (Delobbe & De Hoe, 2012)	$\rho = .59$ (Delobbe & De Hoe, 2012)	$\rho = .41$ (Delobbe & De Hoe, 2012)	$\rho = .33$ (Harter et al., 2003)
Bien-être (en général)			$\beta = .36$ (Taris & Schreurs, 2009)	
Bien-être au travail		$\rho = .49$ (Delobbe & De Hoe, 2012)		
Epuisement émotionnel /Stress perçu		$\rho = -.435$ (Delobbe & De Hoe, 2012) $\beta = -.58$ (Taris & Schreurs, 2009)	$\beta = -.36$ (Taris & Schreurs, 2009)	$\rho = -.37$ (Delobbe & Hoe, 2012)

¹⁰ Il existe des méta-analyses sur le turn-over et l'absentéisme (par exemple, Griffeth et al., 2000) mais ces indicateurs sont mesurés au niveau individuel. Cela ne constitue donc pas des mesures de performance organisationnelle. L'étude de Harter et al. (2003) est présentée par les auteurs eux-mêmes comme une méta-analyse. Mais en réalité, ils n'ont travaillé que sur une base de données unique, provenant d'une société commerciale. Nous ne la considérons donc pas comme une méta-analyse.

Les résultats qui se dégagent du tableau 4 sont peu cohérents. Ainsi, on trouve des corrélations allant de $\rho = .35$ entre implication organisationnelle et absentéisme (Delobbe & De Hoe, 2012) à $\rho = .59$ entre implication organisationnelle et une mesure de performance opérationnelle (le taux de rebus) (Delobbe & De Hoe, 2012). Par ailleurs, il s'agit essentiellement de résultats issus d'études à échantillon unique, qui sont donc difficiles à généraliser. De plus, on trouve des résultats contradictoires puisque certaines corrélations sont positives et d'autres négatives, pour une même opérationnalisation de la santé et pour un même type de performance organisationnelle. De telles contradictions sont le plus souvent expliquées par l'existence de variables intermédiaires médiatrices ou modératrices (Caceres & Vanhamme, 2003).

La recherche d'Ostroff (1992) a été l'une des premières à mettre en lien plusieurs indicateurs de « santé » (la satisfaction, l'implication, l'ajustement et le niveau de stress) avec des indicateurs de performance organisationnelle. Comme l'étude se déroulait dans le milieu scolaire américain, ces indicateurs sont notamment relatifs aux résultats des élèves à des tests de connaissance, à la performance globale de l'école évaluée par le directeur, à l'absentéisme des élèves et au coût du vandalisme. Après agrégation des données individuelles ($n = 13808$ enseignants) au niveau des écoles ($n = 352$), les corrélations (r_{BP}) entre satisfaction et performances individuelles varient de .11 (coût du vandalisme) à .31 (score au test de mathématiques) en valeur absolue. Les corrélations sont plus faibles pour l'engagement, l'ajustement et le stress. Après contrôle de variables relevant de caractéristiques de l'école, des régressions linéaires multiples hiérarchiques montrent que l'augmentation de la part de variance expliquée par la satisfaction, l'ajustement, et/ou le stress est significative pour tous les indicateurs de performance organisationnelle, sauf le coût du vandalisme. La satisfaction des enseignants est donc bien liée à la performance organisationnelle. Elle en serait même un prédicteur.

Dans le domaine des soins de santé, Taris et Schreurs (2009) ont interrogé par questionnaire environ 4000 infirmières néerlandaises à domicile relevant de 66 organisations différentes. Ils ont mesuré le niveau de satisfaction et le niveau d'épuisement émotionnel de ces travailleuses. Ils ont relevé aussi des mesures de performance organisationnelle en lien avec la satisfaction des clients, la productivité et le coût horaire global. Après agrégation des données de niveau individuel, ils trouvent par régression que la satisfaction des travailleuses est significativement liée à la satisfaction des clients ($\beta = .29$) et à la productivité

Liens entre santé psychologique au travail et performance

($\beta = -.31$). Il convient de remarquer que ce dernier lien est négatif ! Quant à l'épuisement émotionnel, il est négativement corrélé aux deux indicateurs de performance ($\beta = -.36$ avec la satisfaction client et $\beta = -.58$ avec la productivité). Parmi un ensemble de résultats, cette étude rapporte donc une corrélation négative, contraire à la direction attendue par la THPW, entre satisfaction des travailleuses et productivité au niveau de l'organisation.

Dans un contexte plus industriel, Harter et al. (2003) ont analysé les données provenant d'une base de données « Gallup ». La satisfaction au travail ainsi que l'engagement ont été mesurés chez près de 200000 travailleurs relevant de près de 8000 unités de travail réparties dans 64 grandes organisations américaines. Les mesures de performance organisationnelle renvoient aux quatre dimensions suivantes : sociale, opérationnelle, commerciale et financière. Les auteurs s'appuient également sur une mesure de performance globale, obtenue par une moyenne pondérée des autres mesures. Après agrégation des données de niveau individuel, les corrélations corrigées (par une méthode de méta-analyse) entre la satisfaction et l'engagement d'un côté et les mesures de performance de l'autre sont toutes significatives (ce qui n'est pas très étonnant vu la taille de l'échantillon). En valeur absolue, ces corrélations varient de .12 (entre satisfaction et profits) à .36 (entre engagement et turn-over). En ce qui concerne leur signe, toutes les corrélations vont dans le sens attendu par la THPW.

Wood et al. (2012) ont eu accès à une base de données leur permettant d'exploiter les données provenant de 14127 employés anglais et de leur directeur des ressources humaines (DRH) ($n = 1177$). Les employés ont notamment évalué à partir d'échelles leur satisfaction au travail et leur niveau d'anxiété. Les DRH ont estimé la performance financière, la productivité et la qualité des produits de leur organisation. En outre, des données d'absentéisme provenant des systèmes d'information des organisations ont aussi été exploitées. L'analyse des données a été réalisée par une modélisation linéaire hiérarchique. Il en ressort qu'une plus grande satisfaction au travail est associée à de meilleures performances financières, de productivité et de qualité ($\beta =$ respectivement .257, .245, .189 ; $p < .001$) et à moins d'absentéisme ($\beta = -.140$; $p < .05$). Les liens avec l'anxiété sont tous non significatifs. Notons que dans cette étude, la performance est aussi subjective.

Steyrer et al. (2008) ont interrogé par questionnaire, en Autriche et en Allemagne, 546 employés et leur directeur ($n = 78$). Les employés ont notamment évalué leur niveau d'engagement (grâce à une échelle ad hoc non validée mais dont $\alpha = .85$). Quant aux directeurs, ils ont évalué l'évolution des ventes, le retour sur

Liens entre santé psychologique au travail et performance

investissement et les bénéfices sur les 4 années précédentes via une échelle de Lickert en 7 points. Après agrégation des données de niveau individuel, les corrélations (des ρ de Spearman) se révèlent toutes positives et significatives et varient de .22 à .28. Ces résultats sont donc également compatibles avec la THPW. Cependant, plusieurs limites d'ordre méthodologique (les performances sont subjectives et ne sont mesurées qu'avec un seul item, l'engagement est mesuré par une échelle ad hoc non validée) incitent à prendre ces résultats avec prudence.

Delobbe et De Hoe (2012) ont mené une étude dans le secteur de la grande distribution en Belgique. 945 travailleurs actifs dans 44 magasins relevant de deux enseignes différentes ont notamment rapporté leurs niveaux de satisfaction, d'implication organisationnelle, de stress et de plaisir au travail. Au niveau organisationnel, grâce au système d'information des enseignes, plusieurs types de performance ont été relevés : sociale (absentéisme et turn-over), commerciale (satisfaction des clients), opérationnelle (exactitude du stock, quantité de rebus et productivité) et financière (chiffre d'affaires). Après agrégation des données du niveau individuel, les résultats montrent que la satisfaction et l'implication organisationnelle sont corrélées significativement et négativement à l'absentéisme (respectivement $r_{BP} = -.39$ et $r_{BP} = -.35$) mais pas le niveau de stress, ni le plaisir au travail. Seule l'implication organisationnelle est corrélée significativement au turnover ($r_{BP} = -.37$). La performance opérationnelle est significativement liée aux 4 indicateurs de santé psychologique dans une enseigne ($r_{BP} = .551$ avec la satisfaction ; $r_{BP} = -.435$ avec le stress, $r_{BP} = .49$ avec le plaisir au travail et $r_{BP} = .589$ avec l'implication organisationnelle) mais pas dans l'autre enseigne. La performance commerciale, uniquement disponible dans l'une des deux enseignes, est corrélée significativement à la satisfaction des employés ($r_{BP} = .54$) et à l'implication organisationnelle ($r_{BP} = .405$), mais pas au stress, ni au plaisir au travail. La performance financière n'est significativement corrélée à aucun des 4 indicateurs de santé psychologique. Il est intéressant de remarquer que les valeurs des corrélations rapportées dans cette recherche sont en général plus importantes que celles que l'on trouve dans les études de niveau individuel. Il est également intéressant de noter que des estimations de performance organisationnelle avaient également été demandées aux directeurs des magasins. Mais toutes les corrélations sont non significatives avec cet indicateur subjectif de performance organisationnelle. En outre, la corrélation entre indicateur subjectif et indicateur objectif correspondant est faible. Cela tend à remettre en cause la mesure de la performance organisationnelle quand elle est estimée par la direction.

3.2.2 Sur le plan longitudinal

Les études longitudinales sur les liens entre santé et performance organisationnelle sont encore moins nombreuses que les études transversales.

Schneider et al. (2003) ont étudié sur le plan longitudinal les liens entre la satisfaction au travail et la performance organisationnelle mesurée par deux indicateurs financiers : le retour sur actifs et le bénéfice par action. L'étude porte sur des corrélations directes (entre la satisfaction passée et la performance future) avec des délais de 1, 2, 3 et 4 ans ainsi que des corrélations inverses (entre la performance passée et la satisfaction future) avec les mêmes délais. Les données proviennent d'une base de données concernant un consortium de grandes entreprises américaines issues de plusieurs secteurs. Les résultats indiquent que les corrélations inverses sont plus fortes que les corrélations directes. Les coefficients de corrélation moyens dans le sens direct vont de .05 à .27 et ne sont significatifs que 3 fois sur 8 (selon le délai). Dans le sens inverse, les coefficients de corrélation vont de .17 à .50 et sont significatifs 7 fois sur 8. Seules deux dimensions de la satisfaction au travail (la satisfaction relative à la rémunération et celle liée à la sécurité d'emploi) sont liées significativement à la performance organisationnelle. Les liens avec la satisfaction liée à la sécurité d'emploi sont plus réciproques.

Bartel et al. (2011) ont mis en relation sur le plan longitudinal la performance commerciale (chiffre de ventes) de 193 agences de la même grande banque américaine avec les réponses des travailleurs de ces agences à une enquête de satisfaction. Les auteurs observent tout d'abord que, bien que toutes les agences soient soumises à la même politique de ressources humaines, chacune d'elle est caractérisée par un niveau moyen de satisfaction qui lui est propre. En d'autres mots, il y a un « effet agence » sur la satisfaction des travailleurs. De plus, cet effet prédit la satisfaction moyenne dans l'agence deux ans plus tard même si des travailleurs l'ont quittée. Sur un plan transversal, la satisfaction des travailleurs explique 5% de la variance du chiffre de ventes de l'agence. Sur un plan longitudinal, la satisfaction est significativement et positivement liée au chiffre de ventes deux ans plus tard. Toutefois, cette relation reste faible même si elle peut être intéressante sur le plan pratique. En effet, dans le contexte d'intense concurrence que les banques connaissent, un faible effet peut suffire à faire la différence entre les agences qui ferment et celles qui survivent. Cependant, les auteurs se gardent bien d'avancer que leurs résultats (de nature corrélationnelle) permettent de conclure à une relation de causalité entre satisfaction et chiffre de ventes dans les agences bancaires. Au contraire, ils mentionnent qu'une ou

plusieurs autres variables seraient à l'origine d'une variation commune de la satisfaction et de la performance organisationnelle.

Bryson et al. (2017) ont exploité une base de données liée à une enquête nationale récurrente sur la santé économique des entreprises britanniques (relevant tant du secteur privé que du secteur public). Les directeurs de 2680 entreprises ont accepté d'évaluer la santé économique de leur organisation. Il s'agit donc d'une mesure subjective de performance organisationnelle. Ensuite, dans chaque entreprise, 25 travailleurs ont été tirés au sort et ont été sollicités pour répondre à un questionnaire permettant de mesurer leur satisfaction et leur bien-être. Au niveau des travailleurs, un taux de réponse de 53% est enregistré. Les répondants sont issus de 2170 entreprises (sur les 2680 de départ). Enfin, 989 de ces entreprises avaient déjà été impliquées dans la même enquête 7 ans plus tôt. Dans cet échantillon, les auteurs trouvent un effet direct significatif des indicateurs de santé (satisfaction et bien-être) sur la mesure subjective de performance organisationnelle ultérieure mais très faible. Ils ne trouvent pas d'effet inverse significatif. Comme Bartel et al. (2011), les auteurs ont cherché à prédire la cessation des activités des entreprises mais ni le bien-être, ni la satisfaction ne sont des prédicteurs significatifs de celle-ci.

Globalement, les résultats de ces trois études sont assez peu cohérents. La première de ces études met en avant des corrélations inverses tandis que les deux autres mettent plutôt en avant des corrélations directes. De plus, la deuxième étude montre que le manque de satisfaction est un prédicteur significatif de la cessation des activités des organisations, ce que ne parvient pas à montrer la troisième étude. Dans tous les cas, les effets détectés sont faibles. Et, pour montrer ces effets, il faut un grand échantillon d'organisations.

La question du sens (ou de la direction) de la relation peut également être investiguée par une méthode quasi expérimentale. C'est ce qu'ont fait Proudfoot et al. (2009). Ils ont réparti au hasard 136 employés anglais d'une société d'assurance dans un groupe expérimental et dans un groupe témoin. Le groupe expérimental (n = 81) a reçu une formation ayant pour but d'augmenter leur sentiment d'estime personnelle et leur satisfaction au travail, ainsi que de réduire leur détresse psychologique. Après trois mois, le bien-être psychologique des travailleurs du groupe expérimental avait plus progressé que celui du groupe contrôle. Deux ans plus tard, leur turn-over était moindre et leurs chiffres de ventes étaient plus élevés. Ces résultats suggèrent donc que « les employeurs qui améliorent la satisfaction ou le bien-être de leurs employés pourraient constater par la suite une augmentation des performances de leur organisation, y compris dans

les aspects financiers. Il se pourrait donc que les coûts liés à la promotion du bien-être au travail puissent être compensés (du moins partiellement) par cette augmentation de performance » (Bryson et al., 2017, p. 1043). Cependant, les auteurs ajoutent que « des preuves empiriques manquent pour établir ce fait, et c'est dû en partie à un manque de données disponibles reliant les performances organisationnelles et le bien-être des travailleurs. Il est en effet difficile sur le plan pratique de réaliser des expériences contrôlées dans les lieux de travail réels, surtout si on veut des mesures qui se répètent dans le temps » (Bryson et al., 2017, p. 1024).

3.2.3 En conclusion des études portant sur les liens « santé » - performance organisationnelle

Les études transversales sur le lien santé - performance organisationnelle fournissent des résultats qui vont plutôt dans le sens de la THPW. Toutefois, le nombre de ces études est trop faible pour en tirer des conclusions définitives. De plus, certains résultats sont discordants tels que le lien négatif entre satisfaction et productivité trouvé par Taris et Schreurs (2009). Un résultat semblable est également montré par Delobbe et Hoe (2012) mais uniquement dans une des deux enseignes de la grande distribution étudiées. Face à ce résultat, les auteurs se demandent si, passé un certain seuil de productivité, toute augmentation supplémentaire ne se fait pas au détriment des conditions de travail et donc, finalement de la satisfaction des travailleurs. Enfin, le fait que la performance organisationnelle soit subjectivement estimée par la hiérarchie peut poser problème. En effet, dans certains cas, les performances subjectives ne sont que faiblement corrélées aux performances objectives (Delobbe & De Hoe, 2012).

Les résultats issus des études longitudinales sur le lien santé-performance organisationnelle vont aussi plutôt globalement dans le sens THPW même si des résultats contradictoires sont rapportés. Ainsi, si on trouve généralement des liens positifs entre indicateurs positifs de santé et différentes dimensions de la performance organisationnelle, certains liens négatifs sont parfois constatés. Les études longitudinales rapportent aussi des résultats contradictoires entre eux. Ainsi, si certaines études mettent plutôt en avant des relations directes, d'autres rapportent surtout des relations inverses. Dans tous les cas, les effets détectés sont faibles. De plus, la grande majorité de ces études sont des études à échantillon unique, ce qui entrave toute généralisation. Des hypothèses explicatives ont été proposées pour expliquer ces contradictions mais peu ont été testées en pratique. La principale renvoie à l'existence de mécanismes de médiation et de modération sous-jacents à

la relation santé – performance organisationnelle qui mériteraient d’être étudiés de manière approfondie.

4. Conclusion

L’identification d’indicateurs de santé mentale comme inducteurs de la performance a donné naissance à la THPW qui stipule qu’un travailleur plus heureux est aussi plus productif (Cropanzano & Wright, 2001 ; Staw, 1986 ; Zelenski et al., 2008). Cette thèse a fait l’objet de multiples opérationnalisations et a reçu de nombreux appuis empiriques, tant au niveau individuel qu’organisationnel. Il convient toutefois de relever un triple déséquilibre dans les études déjà réalisées. Les études au niveau individuel sont nettement plus nombreuses que celles réalisées au niveau organisationnel. Le même constat peut être établi en ce qui concerne les études transversales par rapport aux études longitudinales. Enfin, les relations directes « santé → performance » ont été nettement plus étudiées que les relations inverses « performance → santé ».

Par ailleurs, de manière générale, la plupart des études montrent que la relation entre les deux variables est d’amplitude modérée à faible (Ford et al., 2011 ; Taris & Schaufeli, 2015). Sur base de ces constats, il semble nécessaire de continuer à s’interroger sur la nature des liens unissant la santé et la performance, et de poursuivre les recherches pour mieux comprendre ces liens.

Comme le soulignent plusieurs auteurs, cette poursuite des recherches devrait reposer sur certains choix méthodologiques particuliers. Ainsi, Paauwe (2009) insiste sur le besoin de mener de futures études avec une perspective d’analyse multiniveau (individuel et organisationnel), qui permettrait de mesurer des relations transversales et longitudinales, directes et inverses, en multipliant les temps de mesure. Il insiste aussi pour que les niveaux de performance mesurés rassemblent à la fois des variables individuelles, des variables organisationnelles ayant un rapport direct avec l’activité des travailleurs (ce que nous avons précédemment identifié comme la dimension opérationnelle de la performance organisationnelle) mais aussi un rapport plus éloigné (cf. les dimensions commerciale et financière de la performance organisationnelle).

Taris et Schreurs (2009) plaident, quant à eux, pour plus d’études longitudinales entre santé et performance. Ils insistent également pour que les mécanismes permettant d’expliquer la performance organisationnelle, au-delà de la simple somme des performances individuelles, soient étudiés. Ils qualifient ce champ de

connaissances de « territoires largement inconnus » (p. 133). Pour Taris et Kompier (2014), il convient que les futures études adoptent une approche longitudinale et que plus d'attention soit accordée au choix de la durée de l'intervalle temporel entre les mesures ainsi qu'à la question de la réciprocity de la relation santé-performance. Ils ajoutent que les données mesurées et les techniques de leur analyse mises en œuvre devraient permettre de tester la présence de diverses « troisièmes variables » potentiellement cause de variation commune.

Références bibliographiques

- Algoe, S. B., & Fredrickson, B. L. (2011). La forme émotionnelle et le mouvement de la science affective du laboratoire au terrain. *Psychologue américain*, 66 (1), 35-42. <https://doi.org/10.1037/a0021720>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. Dans P. Y. Chen & C. L. Cooper (dirs.), *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide, volume III* (pp. 37-64). Wiley-Blackwell.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Westman, M., & van Emmerik, H. I. J. (2009). Advancements in crossover theory. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 206-219. <https://doi.org/10.1108/02683940910939304>
- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). *European Journal of Psychological Assessment*, 26(2), 143-149.
- Bartel, A. P., Freeman, R. B., Ichniowski, C., & Kleiner, M. M. (2011). Can a workplace have an attitude problem? Workplace effects on employee attitudes and organizational performance. *Labour Economics*, 18(4), 411-423. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2011.01.008>

- Brien, M., Hass, C., & Savoie, A. (2012). Psychological health as a mediator between need satisfaction at work and teachers' self-perceptions of performance. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 44(4), 288-299. <https://doi.org/10.1037/a0028056>
- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? *Human Relations*, 70(8), 1017-1037. <https://doi.org/10.1177/0018726717693073>
- Caceres, R. C., & Vanhamme, J. (2003). Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations. *Recherche et applications en Marketing*, 18(2), 67-100. <https://doi.org/10.1177/076737010301800204>
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(4), 252-265. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.51.4.252>
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *The Journal of applied psychology*, 90(6), 1241-1255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>
- Delobbe, N., & De Hoe, R. (2012). *Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? Une étude multi-niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge*. Louvain School of Management. En ligne : <http://hdl.handle.net/2078/117344>
- Dunn, J. R., & Schweizer, M. E. (2005). Feeling and believing: The influence of emotion on trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(5), 736-748. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.5.736>
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185-204. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>

- Ford, M. T., Matthews, R. A., Wooldridge, J. D., Mishra, V., Kakar, U. M., & Strahan, S. R. (2014). How do occupational stressor-strain effects vary with time? A review and meta-analysis of the relevance of time lags in longitudinal studies. *Work & Stress*, 28(1), 9-30. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.877096>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. Dans K. S. Cameron, R. E. Quinn & J. E. Dutton (dirs.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 163-175). Berrett-Koehler.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical transactions of the royal society B*, 359(1449), 1367-1378. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>
- Gilbert, M.-H. (2009). *La santé psychologique au travail : conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus.bib.umontreal.ca. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/6369/Gilbert_Marie-Helene_2009_these.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 83-96. <https://doi.org/10.1080/17439760903509606>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. Dans C. L. M. Keyes & J. Haidt (dirs.), *Flourishing: The positive person and the good life* (pp. 205-224). The American Psychological Association.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 97(2), 251-273. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>
- Isen, A. M. (2001). An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situations: Theoretical Issues With Practical Implications. *Journal of consumer psychology*, 11(2), 75–85. https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1102_01
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied psychology*, 94(1), 162-176. <https://doi.org/10.1037/a0013115>
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2012). The relationship between work engagement and performance: a review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248-276. <https://doi.org/10.1177/1534484312461635>
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>
- Leclerc, J.-S., Boudrias, J.-S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ? *Le travail humain*, 77(4), 351-372. <https://doi.org/10.3917/th.774.0351>
- Losada M., & Heaphy, E. (2004). The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740-765. <https://doi.org/10.1177/0002764203260208>

- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of applied psychology*, 77(6), 963-974. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.963>
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management studies*, 46(1), 129-142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x>
- Proudfoot, J. G., Corr, P. J., Guest, D. E., & Dunn, G. (2009). Cognitive-behavioural training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction, productivity, and turnover. *Personality and Individual Differences*, 46(2), 147-153. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.09.018>
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472-481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B., & Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 836-851. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.836>
- Sonnentag, S. (2015). Dynamics of well-being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 261-293. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347>
- Staw, B. M. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. *California Management Review*, 28(4), 40-53. <https://doi.org/10.2307/41165214>
- Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, R. (2008). Organizational commitment—A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Scandinavian Journal of management*, 24(4), 364-374. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.04.002>
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316-334. <https://doi.org/10.1080/02678370601065893>
- Taris, T. W., & Kompier, M. A. (2014). Cause and effect: Optimizing the designs of longitudinal studies in occupational health psychology. *Work & Stress*, 28(1), 1-8. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.878494>

- Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2015). *Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview*. En ligne : <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/434.pdf>
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120-136. <https://doi.org/10.1080/02678370903072555>
- Vaidis, D., & Halimi-Falkowicz, S. (2007). La théorie de la dissonance cognitive : une théorie âgée d'un demi-siècle. *Revue électronique de Psychologie sociale*, 1, 9-18.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley & Sons.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human relations*, 65(4), 419-445. <https://doi.org/10.1177/0018726711432476>
- Wright, T. A. (2005). The role of "happiness" in organizational research: Past, present and future directions. Dans P. L. Perrewé & D. C. Ganster (dirs.), *Research in occupational stress and well-being: Vol. 4* (pp. 221-264). Elsevier Science/JAI Press.
- Wright, T. A. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior: A historical overview of the dawn of job attitude research. *Journal of Management History*, 12(3), 262-277. <https://doi.org/10.1108/17511340610670179>
- Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J., & Moline, G. L. (2002). When a happy worker is a productive worker: A preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34(3), 146-150. <https://doi.org/10.1037/h0087165>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 183-200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 9(4), 521-537. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>

PARTIE 2 : PARTIE EMPIRIQUE

Chapitre 4 **Positionnement de la thèse et modèle hypothétique des liens SPT-performance**

1. Positionnement de la thèse

Notre thèse s'inscrit dans le sillage de celle du « Happy-Productive Worker » (THPW) selon laquelle un travailleur plus heureux au travail est aussi plus productif. La THPW a un long historique en psychologie du travail. Elle est aujourd'hui bien ancrée dans le sens commun. Sur le plan scientifique, elle est également fondée empiriquement comme en attestent plusieurs méta-analyses (Ford et al., 2011 ; Gutiérrez et al., 2020 ; Judge et al., 2001 ; Kaplan et al., 2009 ; Taxis, 2006). Toutefois, cette thèse a été opérationnalisée de manière très diverse, ce qui entrave l'intégration des résultats des études déjà réalisées sur les liens « santé » - performance et nuit à leur généralisation. Comme le mentionne Leclerc (2018), les chercheurs se sont surtout attelés, jusqu'à présent, à vérifier qu'il existe bien un lien corrélationnel direct entre différents indicateurs de santé psychologique (affects, bien-être, burnout, satisfaction, engagement ...) et différentes mesures de performance. Une discussion importante au cœur de ces recherches a été de déterminer les indicateurs qui entretiennent l'association la plus forte avec la performance. La plupart des recherches dans le domaine arrivent au constat qu'il existe une relation significative et positive en ce qui concerne les indicateurs positifs de santé et une relation significative et négative en ce qui concerne les indicateurs négatifs (Judge et al., 2001 ; Kaplan et al., 2009 ; Taxis, 2006). Cependant, la magnitude de ces relations varie entre faible et modérée, ce qui laisse penser que les liens étudiés dépendent d'autres variables qu'il conviendrait de prendre en compte pour faire progresser l'état des connaissances à propos de la THPW (Ford et al., 2011).

Afin de contribuer à cet état des connaissances, notre recherche doctorale tente de dépasser plusieurs limites liées aux recherches déjà réalisées dans le domaine. Dans la suite, nous allons présenter ces limites et détailler ce que nous avons choisi de faire, tant sur le plan conceptuel que sur le plan méthodologique, pour les dépasser. Sur cette base, nous avons construit un modèle hypothétique des liens

SPT-performance que nous présentons également dans ce chapitre. Ce modèle est aussi mis en relation avec les différentes études réalisées dans la partie empirique de notre recherche doctorale.

2. Dépassement des limites liées aux études sur la THPW

2.1 La SPT comme indicateur de « santé »

Une limite importante des études déjà réalisées renvoie à la pluralité des indicateurs de « santé » sur lesquels repose l'opérationnalisation de la THPW, ce qui rend difficile l'intégration des résultats des études déjà réalisées. Deux tendances semblent toutefois se dégager. La première est que les indicateurs qui regroupent plus de dimensions semblent mieux corrélés à la performance individuelle au travail que ceux qui rassemblent moins de dimensions (Ford et al., 2011). La deuxième tendance est que les indicateurs ancrés dans le travail pourraient être mieux corrélés à la performance individuelle au travail que ceux qui ne sont pas ancrés (Gilbert et al., 2011). Compte tenu de ces constats, nous avons choisi de retenir dans notre recherche, le construit de santé psychologique au travail (SPT) tel que repris dans le modèle systémique¹¹ développé par l'équipe de Brunet et Savoie à l'Université de Montréal (Boudrias et al., 2011 ; Boudrias et al., 2014 ; Brunet & Savoie, 2015 ; Gilbert et al., 2011) (cf. figure 1). La SPT est en effet ancrée dans le travail. De plus, il s'agit d'un construit multidimensionnel (Boudrias et al., 2014 ; Gilbert et al., 2011). Il se compose du bien-être psychologique (BEPT) (composante positive) et de la détresse psychologique (DPT) (composante négative) (Gilbert et al., 2011). Ces deux composantes ne sont pas à placer sur un même continuum. Il s'agit de deux notions distinctes, négativement corrélées, mais qui sont nécessaires pour capter complètement la SPT. Ainsi, une « bonne » SPT se définit par un fort BEPT et une faible DPT (Savoie et al., 2010). En outre, Savoie et al. (2010) ont montré que le BEPT est composé de trois dimensions selon la qualité des rapports envers soi (la sérénité), autrui (l'harmonie sociale) ou le travail (l'engagement). Les mêmes auteurs ont montré que la DPT est composée de trois dimensions selon la qualité des rapports

¹¹ Pour rappel, le postulat de base du modèle repose sur la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000) stipulant qu'un individu s'accomplit au travail si sa situation professionnelle lui permet de satisfaire ses trois besoins psychologiques fondamentaux que sont les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. Dans cette perspective, la SPT est définie comme « la capacité à satisfaire ces besoins dans une perspective de mieux-être et d'ajustement, et ce, grâce à des ressources personnelles, [psychosociales] et organisationnelles » (Gilbert, 2009, p. 27).

Positionnement de la thèse et modèle hypothétique des liens SPT-performance

envers soi (l'anxiété, la dépression), autrui (l'irritabilité, l'agressivité) ou le travail (le désengagement). Le BEPT peut donc être défini comme l'expérience subjective au travail se composant de sérénité, d'harmonie sociale et d'engagement, et la DPT, comme l'expérience subjective au travail se composant d'anxiété-dépression, d'irritabilité-agressivité et de désengagement (Gilbert et al., 2011).

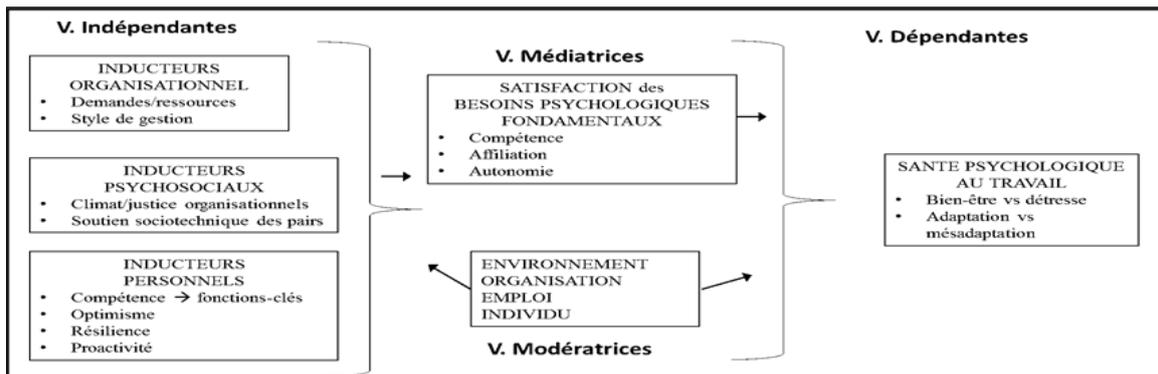


Figure 1. Modèle systémique de la SPT (selon Brunet et Savoie, 2015, p. 21)

Selon le modèle systémique, la SPT est considérée comme un état transitoire et donc comme dynamique. Celui-ci peut être modifié. Il peut être associé à des inducteurs (ou antécédents) ainsi qu'à des variables médiatrices et modératrices entre ces inducteurs et la SPT. Les inducteurs peuvent être personnels (ex. : optimisme, résilience...), organisationnels (ex. : style de gestion...) ou psychosociaux (ex. : climat de travail...) (Brunet & Savoie, 2015).

Jusqu'à présent, les études qui se sont intéressées à la SPT comme inducteur de performance ont surtout retenu la SPT comme construit d'ordre supérieur (Brien et al., 2012) ou en lien avec les dimensions de ses deux composantes (Leclerc et al., 2014). Dans notre recherche, il nous a semblé intéressant de considérer la SPT à travers ses deux composantes : le BEPT et la DPT. En particulier, en accord avec d'autres travaux ayant retenu d'autres indicateurs de « santé » (Judge et al., 2001 ; Kaplan et al., 2009 ; Taris, 2006), nous avons cherché à vérifier si le BEPT, en tant que composante positive de la SPT, entretient une relation positive avec la performance et la DPT, en tant que composante négative de la SPT, entretient une relation négative avec la performance.

2.2 Prise en compte de la performance organisationnelle et de différents types de performance individuelle

En ce qui concerne la performance, il convient tout d'abord de rappeler que si des recherches ont déjà porté sur les liens « santé » - performance organisationnelle (Bartel et al., 2011 ; Bryson et al., 2017 ; Delobbe & De Hoe, 2012 ; Schneider et al., 2003), elles sont nettement moins nombreuses que celles concernant les liens « santé » - performance individuelle. Par ailleurs, en ce qui concerne plus spécifiquement les liens SPT-performance, ceux-ci ont déjà été envisagés au niveau individuel (Brien et al., 2012 ; Leclerc, 2018 ; Leclerc et al., 2014) mais pas encore au niveau organisationnel. Or, la SPT pourrait être envisagée comme un antécédent possible de la performance organisationnelle puisque d'autres indicateurs de santé mentale le sont (Harter et al., 2003). De plus, il a été montré que des indicateurs de santé mentale sont des médiateurs de la relation entre politiques de ressources humaines et performance organisationnelle (Van de Voorde et al., 2012). On peut aussi penser que si la SPT influence la performance individuelle, cette dernière constitue une condition nécessaire (mais pas suffisante) à la performance organisationnelle (Klein & Kozlowski, 2000 ; Taris & Schreurs, 2009). Pour dépasser les limites des études actuelles en ce qui concerne la performance, nous avons donc intégré dans notre recherche, la performance organisationnelle en nous référant aux travaux de Delobbe (2009) afin d'en différencier quatre types : opérationnelle, sociale, commerciale et financière.

Toujours en ce qui concerne la performance, il faut aussi relever que les recherches déjà réalisées sur le lien SPT-performance individuelle reposent souvent sur des indicateurs ad hoc de performance. C'est notamment le cas dans les études de Brien et al. (2012) et de Leclerc et al. (2014). Il s'agit dans les deux cas, d'une mesure auto-rapportée à partir d'une même échelle construite en fonction du même contexte d'emploi, à savoir l'enseignement. La construction de l'échelle se base sur des textes législatifs et réglementaires liés à l'enseignement au Québec. La mesure retenue dans ces études est donc spécifique et renvoie essentiellement à la performance de tâche. Or, comme le mentionnent Taris et Schaufeli (2015), il y a un manque d'études sur les liens entre la santé mentale et différents types de performance. Nous avons donc retenu dans notre recherche un construit de la performance individuelle qui est plus généralisable d'une situation de travail à l'autre et qui est aussi multidimensionnel. Pour ce faire, nous nous référons aux travaux de Borman et Motowidlo (1997), et de Motowidlo et al. (1997) définissant la performance individuelle comme « la valeur totale attendue par l'organisation

des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée » (Motowildo, 2003, traduit par Charles-Pauvers et al., 2006, p.109). Elle est composée de deux dimensions : la performance de tâche et la performance contextuelle. La première, aussi appelée performance « intra rôle », peut être définie par les « résultats [des] comportements formellement attendus [du travailleur] qui servent directement les objectifs de l'organisation [... qui se] rapportent aux activités strictement requises par le travail » (Delobbe, 2009, p. 28). La deuxième dimension, aussi appelée performance « extra rôle » ou performance citoyenne, se définit par « le résultat de comportements volontaires qui aident l'organisation à maintenir et à améliorer l'environnement social et psychologique de travail » (Ford et al., 2011, p. 187).

Pour dépasser certaines limites des études actuelles en ce qui concerne la performance individuelle, nous avons donc décidé d'étudier deux types de performance individuelle : la performance de tâche et la performance contextuelle. Ceci devrait contribuer à une meilleure compréhension des différents types de performance pouvant être influencés par la SPT.

En accord avec d'autres recherches ayant retenu d'autres indicateurs de « santé » (Ford et al., 2011 ; Kaplan et al., 2009), nous cherchons en particulier à vérifier si la magnitude de la relation entre la DPT (composante négative) et la performance individuelle est plus faible que celle entre le BEPT (composante positive) et la performance individuelle. Ce résultat, s'il se confirme, pourrait s'expliquer par un mécanisme de compensation chez les travailleurs. En effet, quand les travailleurs vivent des moments difficiles (cf. détresse), ils investissent plus de ressources afin de maintenir leur performance le plus longtemps possible, et ce, jusqu'à épuisement de ces ressources. Ceci les amène ensuite à s'éloigner (définitivement ou transitoirement) de leur travail (Bakker & Demerouti, 2017). Ce mécanisme de compensation expliquerait donc que les effets délétères des aspects négatifs de santé prennent du temps à influencer la performance. Par conséquent, le lien « aspects négatifs de santé » – performance pourrait apparaître plus fortement s'il est étudié sur le plan longitudinal (Wright & Bonett, 1997). Les résultats de Kaplan et al. (2009) laissent également penser qu'en cas d'affects négatifs, la performance de tâche se maintient plus longtemps que la performance contextuelle. Les auteurs avancent l'hypothèse que lorsque les travailleurs sont en perte de ressources, ils concentrent leurs efforts sur les composantes essentielles du travail, à savoir la performance de tâche, et négligent les aspects qui ne sont pas formellement exigés, à savoir la performance contextuelle. En cas d'affects négatifs, le mécanisme de

compensation concernerait donc prioritairement la performance de tâche. Toutefois, les résultats qui se dégagent d'autres méta-analyses ne confirment pas systématiquement cette hypothèse. Ainsi, selon Ford et al. (2011), la SPT devrait être davantage liée à la performance contextuelle, car celle-ci est plus contingente aux variables psychologiques individuelles. Ces résultats non concordants attestent de l'importance d'étudier davantage les divers types de performance pouvant être générés par une bonne SPT (Leclerc et al., 2020).

2.3 Vérification de la bidirectionnalité du lien SPT-performance

La plupart des études déjà réalisées considèrent a priori que c'est la SPT qui influence la performance individuelle. Elles vérifient donc ce lien direct. Le lien inverse, la performance individuelle influence la SPT, est plus rarement testé. Or, il est tout aussi plausible sur le plan théorique. En effet, comme le soulignent Leclerc et al. (2014), la performance peut être suivie de récompenses apportant de nouvelles ressources contribuant à une augmentation du bien-être ou de la satisfaction (Lawler & Porter, 1967). Une autre explication compatible avec l'idée que la performance conduit à la SPT est issue de la théorie de la dissonance cognitive. Selon cette théorie, les individus cherchent à éviter au maximum les dissonances cognitives, quitte à biaiser leur perception de la réalité (Vaidis & Halimi-Falkowicz, 2007). Pour les travailleurs, cela reviendrait à se montrer satisfaits (ou non) d'un travail dans lequel ils sont (ou non) performants, afin de garder une cohérence dans la perception de ces deux réalités. Enfin, un mécanisme de progrès a parfois été mis en avant pour expliquer le lien inverse (performance → SPT). Ainsi, en se référant au modèle sociocognitif de Lent (2004), Leclerc et al. (2014) avancent que les travailleurs hautement performants, dans un contexte d'autonomie, seraient plus à même de reconnaître le progrès dans leur travail et de se l'attribuer à eux-mêmes. Percevoir que l'on peut progresser vers des buts importants dans ses tâches favoriserait le bien-être psychologique et donc, la SPT. Il est intéressant de noter que ce mécanisme de progrès dépendrait du contexte d'emploi et plus particulièrement, de l'autonomie laissée aux travailleurs.

Par ailleurs, la méta-analyse Gutiérrez et al. (2020) montre que des liens directs sont plus souvent rapportés même si des liens inverses le sont aussi parfois. Cropanzano et Wright (1999) confirment des liens bidirectionnels longitudinaux entre bien-être (en général) et performance individuelle. Les résultats de cette étude tendent aussi à montrer que c'est davantage le bien-être qui favorise la performance

que l'inverse. Leclerc et al. (2014) ont également montré des liens bidirectionnels longitudinaux entre SPT et performance individuelle. Toutefois, les résultats de cette étude ne confirment pas une plus grande magnitude de la relation directe. D'autres études s'avèrent donc nécessaires pour valider ou préciser ces relations. Dans notre recherche, nous avons choisi de vérifier la bidirectionnalité du lien SPT-performance individuelle.

2.4 Etude des liens transversaux mais aussi longitudinaux SPT - performance

Un autre constat qui se dégage clairement des recherches déjà réalisées sur les liens « santé » - performance est que la plupart portent sur les liens transversaux. Ainsi, parmi les 16 études recensées dans la méta-analyse de Taris (2006), 80 % ont un design transversal. Un constat similaire peut être tiré de la méta-analyse de Ford et al. (2010). Le principal apport des études transversales renvoie à la covariation significative entre les construits de « santé » et de performance. Beaucoup moins d'études se sont penchées sur la direction causale des liens santé-performance au plan longitudinal. Or, des mesures répétées dans le temps peuvent permettre de déterminer de façon plus fiable si l'association peut être liée à un effet causal. Même si les inférences causales ne peuvent pas être prouvées par la méthode longitudinale, leur plausibilité s'en trouve augmentée en éliminant certaines explications alternatives (cf. contrôle du niveau de base de la variable dépendante). Tout ceci atteste de la nécessité d'avoir recours à davantage d'études longitudinales en full panel pour investiguer les deux directions causales possibles au niveau du lien santé-performance (Leclerc et al., 2014 ; Taris & Schreurs, 2009). Cette méthode implique de mesurer toutes les variables à chaque temps de mesure. Il devient dès lors possible de tester l'influence réciproque des variables d'intérêt en contrôlant le niveau de base de la variable dépendante.

Pour dépasser la limite liée à un déséquilibre entre les études transversales et longitudinales, nous avons visé dans notre recherche à étudier les liens transversaux mais aussi longitudinaux entre SPT et performance individuelle.

2.5 Prise en compte d'autres variables que la SPT et la performance

2.5.1 Le capital psychologique en tant que ressource personnelle

Sur le plan théorique, la notion de ressources, à travers principalement le modèle JD-R (Bakker & Demerouti 2014, 2017), et les théories de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2002) et « broaden-and-build » (Fredrickson, 2001), est souvent mise en avant pour soutenir le lien SPT - performance individuelle. Celui-ci pourrait en effet s'expliquer par un principe d'investissement et d'acquisition de ressources qui est central dans ces cadres théoriques. Cette importance est confirmée au niveau empirique (Leclerc, 2018 ; Leclerc et al., 2014 ; Nielsen et al., 2017 ; Youssef-Morgan & Luthans, 2007, 2015).

Selon la théorie de la conservation des ressources, les individus s'efforcent de retenir, protéger et consolider leurs ressources (Hobfoll, 1989). Cette théorie est applicable à divers contextes d'emploi. Elle intègre autant les ressources personnelles qu'organisationnelles (Hobfoll, 2002). Un élément important est que l'accumulation de ressources facilite l'acquisition de nouvelles ressources. Toujours selon cette théorie, la perte (potentielle ou réelle) de ressources importantes pour les individus est perçue comme menaçante (Hobfoll, 1989). Le stress (détresse) peut être défini comme une réaction de l'individu lorsque ses ressources sont menacées, perdues ou lorsqu'il n'acquiert pas de nouvelles ressources après en avoir investies (Malo, 2014). Le stress résulterait donc de la perte (ou de la crainte de la perte) de ressources précédemment acquises, surtout si leur acquisition a demandé beaucoup d'efforts. Ce stress serait d'autant plus important que le réservoir des ressources dont dispose l'individu est restreint. En outre, un réservoir restreint limite la possibilité d'investir des ressources pour en acquérir d'autres. En l'absence de pertes (anticipées ou réelles), les individus seraient motivés à alimenter leur réservoir et plus ce réservoir serait grand, plus leur bien-être augmenterait. Dans cette perspective, une « bonne » SPT peut être vue comme une ressource convoitée (Cropanzano & Wright, 2001). Elle permet au travailleur de développer ses potentialités ainsi que d'investir dans l'acquisition de nouvelles ressources pouvant influencer positivement sa performance (Hobfoll, 2010 ; Wright & Hobfoll, 2004). Lorsque le travail procure un haut niveau de bien-être, le travailleur serait enclin à investir ses ressources sous forme d'énergie et d'efforts. A contrario, lorsque le travail engendre un haut niveau de détresse, cela nuirait à la performance en raison du manque de ressources chez le travailleur épuisé l'empêchant de gérer adéquatement les demandes du travail (Taris, 2006).

En état de détresse psychologique, la personne serait donc dans l'incapacité de fournir les efforts nécessaires pour mener à bien son travail ou encore préférerait limiter son investissement d'énergie envers le travail afin de préserver le peu de ressources disponibles. Le fait que la détresse psychologique provienne du travail entraînerait également une dynamique d'évitement du travail afin d'éviter d'aggraver le niveau de détresse¹².

La théorie « broaden-and-build » de Fredrickson (2001 ; 2003 ; 2004) postule que vivre des émotions positives associées au bien-être, au détriment d'émotions négatives, élargit le répertoire conscient de pensées et de comportements disponibles, et favorise ainsi le développement de ressources. En vivant plus d'émotions positives, les individus ont une pensée plus ouverte. Leur activité plus variée produit de nouvelles ressources personnelles et sociales. Fredrickson (2000) souligne que les bienfaits des émotions positives améliorent le fonctionnement des individus sur le long terme. Ainsi, en vivant plus d'émotions positives, les individus deviendraient plus créatifs, plus flexibles (mieux capables de s'adapter au changement) et plus socialement intégrés (plus aidants envers les autres) (Fredrickson & Branigan, 2005 ; Isen, 2004 ; Staw & Barsade, 1993). Par un effet de réciprocité, cette capacité d'adaptation augmente la possibilité de vivre de nouvelles émotions positives, ce qui crée une spirale positive pour le développement du bien-être psychologique. Si cette théorie n'est pas spécifique au monde du travail, elle s'y applique aussi. Ainsi, un travailleur caractérisé par un fort bien-être serait mieux capable de s'adapter aux demandes professionnelles, plus créatif pour y répondre efficacement et mieux intégré dans son organisation, ce qui le rendrait globalement plus performant. Une bonne SPT procure plus de ressources personnelles et sociales dont bénéficie le travailleur pour être efficace dans son travail. Autrement dit, la SPT génère des bénéfices proximaux agissant comme médiateurs dans sa relation avec la performance individuelle. Comme le mentionne Leclerc (2018), s'il est souvent avancé que les ressources provenant d'une bonne SPT sont un élément-clé pour comprendre son influence sur la performance, rares sont les études qui ont opérationnalisé et testé les fondements théoriques mobilisés pour soutenir ce lien SPT-performance. En outre, peu de chercheurs ont visé jusqu'à présent à considérer de manière exhaustive tous les mécanismes médiateurs intervenant entre la SPT et la performance individuelle.

¹² Dans le même ordre d'idées, comme déjà mentionné plus haut (cf. mécanisme de compensation), il est parfois avancé qu'en situation de détresse, où l'individu est en perte de ressources, les efforts sont concentrés sur les composantes essentielles du travail, soit la performance de tâche, et détournés des aspects non formellement exigés, comme la performance contextuelle.

Dans notre recherche, nous avons accordé une attention particulière à une ressource personnelle : le capital psychologique (CaPsy). Nous considérons le CaPsy comme un inducteur possible de la SPT. En effet, comme l'ont montré Luthans et al. (2007, 2015), celui-ci est un construit multidimensionnel pouvant influencer de nombreuses autres variables comme la SPT mais aussi la performance individuelle. Selon les mêmes auteurs, le CaPsy peut être défini comme un état de développement psychologique positif caractérisé par la confiance qu'a un individu en sa capacité à soutenir les efforts nécessaires pour réussir ses défis, sa capacité à envisager positivement ses succès présents et futurs, sa capacité à persévérer dans ses buts et quand nécessaire, à trouver des moyens alternatifs pour les atteindre et sa capacité à faire face à l'adversité, à rebondir face aux problèmes afin d'atteindre le succès. Il est composé de quatre dimensions : l'optimisme, le sentiment d'auto-efficacité, l'espoir et la résilience.

En prenant en compte le CaPsy dans notre recherche, nous cherchons à vérifier s'il existe une relation significative avec la SPT et la performance. De plus, en contrôlant le CaPsy comme variable potentiellement confondante, nous visons aussi à mieux évaluer la contribution spécifique de la SPT à la performance individuelle et ultimement à la performance organisationnelle. Inversement, nous cherchons à mieux évaluer la contribution spécifique de la performance individuelle à la SPT.

2.5.2 Le contexte d'emploi

L'idée que le contexte d'emploi (à travers certaines de ses caractéristiques telles que la complexité du travail, l'autonomie, les exigences de coopération...) pourrait intervenir comme variable modératrice dans le lien « santé » - performance n'est pas neuve. Ainsi, la méta-analyse de Judge et al. (2001) suggère que le lien satisfaction-performance est plus fort au sein d'emplois plus complexes. Comme l'a proposé plus récemment Leclerc (2018), dans un modèle intégrateur des mécanismes explicatifs liant la SPT à la performance individuelle, la SPT générerait des bénéfices proximaux qui agissent comme médiateurs dans sa relation avec la performance. Le contexte d'emploi (à travers certaines caractéristiques) serait susceptible de modérer cette relation. Autrement dit, dans le lien SPT-performance, les bénéfices proximaux de la SPT ne seraient utiles que dans la mesure où le contexte d'emploi sollicite l'utilisation de ces bénéfices.

Pour pouvoir tenir compte de l'éventuel effet modérateur du contexte d'emploi sur la relation SPT-performance, il convient d'étudier cette relation auprès d'un

échantillon de travailleurs variés. Or, dans notre recherche, nos trois principales études (études 1 à 3) portant sur le lien SPT-performance concernent les mêmes travailleurs (des agents postaux) issus d'une seule entreprise. Il nous a donc semblé intéressant d'inclure dans la recherche les résultats d'autres études, dites études complémentaires (études 4 à 8), qui impliquent d'autres échantillons de travailleurs issus de secteurs différents (industriel, enseignement, Horeca...). Ces études complémentaires ont été réalisées dans le cadre de mémoires d'étudiants de la FPSE de l'UMONS que nous avons dirigés durant notre doctorat¹³. Intégrer à notre recherche les résultats de ces études complémentaires vise principalement à vérifier si les résultats qui se dégagent de nos études principales sur le lien SPT-performance se confirment (ou non) dans d'autres échantillons (associés à d'autres contextes d'emploi).

3. Modèle hypothétique des liens SPT-performance et articulation avec les études empiriques

Cette thèse a pour objectif principal l'étude des liens entre SPT et performance. Pour ce faire, nous nous basons sur un modèle hypothétique de ces liens (cf. figure 2) que nous avons élaboré en nous appuyant sur le modèle systémique de la SPT (Boudrias et al., 2011 ; Boudrias et al., 2014 ; Brunet & Savoie, 2015 ; Gilbert et al., 2011) et en tenant compte des nombreuses études déjà réalisées à propos de la THPW ainsi que de leurs limites qui viennent d'être présentées.

Trois principales modifications sont proposées par rapport au modèle systémique de la SPT.

¹³ Etude 4 : Dupriez, C. (2019). *Relation entre supérieur et subordonné, santé psychologique au travail et performance des travailleurs du secteur industriel* [Mémoire de Master non publié, Université de Mons].

Etude 5 : Chavez, J. (2019). *Santé psychologique au travail, performances individuelles et équilibre entre vie privée et vie professionnelle : une étude chez des soignants hospitaliers* [Mémoire de Master non publié, Université de Mons].

Etude 6 : Libert, M. (2019). *Santé psychologique au travail, performance individuelle et rôles de leadership efficace dans le secteur de l'Horeca* [Mémoire de Master non publié, Université de Mons].

Etude 7 : Lallemand, C. (2018). *Ressources (personnelles et organisationnelles) et santé psychologique au travail chez des enseignants du primaire* [Mémoire de Master non publié, Université de Mons].

Etude 8 : Biernaux, M. (2019). *Etude du degré de prédictibilité de la santé psychologique au travail et du capital psychologique mesurés en sélection sur la performance individuelle au travail* [Mémoire de Master non publié, Université de Mons].

Positionnement de la thèse et modèle hypothétique des liens SPT-performance

La première modification concerne les antécédents de la SPT. Il s'agit de remplacer les antécédents (ou inducteurs) personnels que sont l'optimisme, la résilience et la proactivité par un construit d'ordre supérieur, à savoir le CaPsy. Pour rappel, celui-ci est composé des dimensions suivantes : l'optimisme, le sentiment d'auto-efficacité, l'espoir et la résilience.

Les deux autres modifications concernent les conséquences de la SPT. Il s'agit d'ajouter au modèle d'une part, la performance individuelle composée des deux dimensions de performance de tâche et de performance contextuelle, et d'autre part, la performance organisationnelle composée des quatre dimensions de performances opérationnelle, sociale, commerciale et financière.

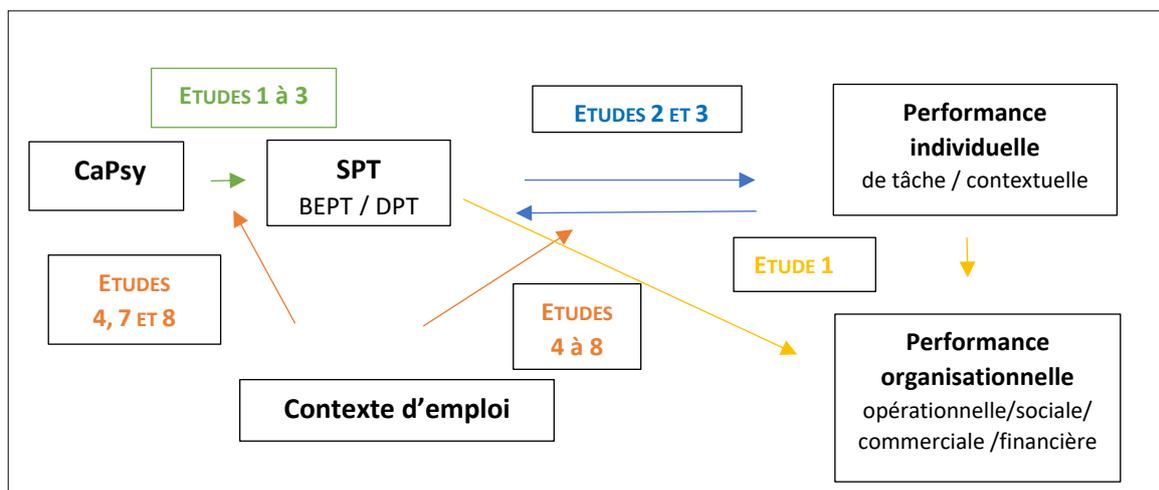


Figure 2. Modèle hypothétique des liens SPT-performance

3.1 Liens transversaux SPT-performance organisationnelle

Dans ce modèle, nous postulons que la SPT est liée à la performance organisationnelle.

Partant du principe que la performance individuelle est une condition nécessaire à la performance organisationnelle ainsi que de l'importance des ressources comme antécédents à la fois de la SPT et de la performance individuelle, nous nous attendons à ce qu'après contrôle de variables potentiellement confondantes (dont le CaPsy et le climat de travail), la SPT (BEPT et DPT) et la performance individuelle (de tâche et contextuelle) prédisent la performance organisationnelle.

L'étude des liens transversaux entre SPT et performance organisationnelle a fait l'objet de la première étude principale de la recherche, l'étude 1, qui est présentée au chapitre 7.

Il convient de noter que seuls des liens transversaux (et directs c'est-à-dire dans le sens SPT → performance) ont été investigués dans l'étude 1. Même si quelques recherches ont déjà montré des liens longitudinaux entre indicateurs de santé et mesures de performance organisationnelle (Bartel et al., 2011 ; Bryson et al., 2017 ; Schneider et al., 2003), il est difficile d'intégrer les résultats de ces recherches qui sont souvent contradictoires. Quand des effets sont détectés, des liens directs et indirects sont parfois rapportés. Toutefois, ces effets sont faibles. En outre, la mise en évidence de ces effets dans une organisation nécessite de très larges échantillons, non seulement en nombre de travailleurs, mais aussi en nombre d'unités de travail. Compte tenu de la taille de notre échantillon (surtout en termes d'unités de travail), nous n'avons pas pu investiguer les liens longitudinaux entre SPT et performance organisationnelle.

3.2 Liens bidirectionnels transversaux et longitudinaux SPT-performance individuelle

Dans le modèle, nous postulons aussi que la SPT est liée à la performance individuelle.

Plus précisément, nous nous attendons à ce que sur le plan transversal, après contrôle de variables potentiellement confondantes (dont le CaPsy et le climat de travail), le BEPT soit un prédicteur positif et la DPT, un prédicteur négatif, des deux dimensions de la performance individuelle (performance de tâche et performance contextuelle). Inversement, nous nous attendons aussi à ce que, après contrôle de variables potentiellement confondantes (dont le CaPsy et le climat de travail), la performance de tâche et la performance contextuelle prédisent positivement le BEPT et négativement la DPT.

L'étude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle a fait l'objet de la deuxième étude principale de la recherche, l'étude 2, qui est présentée au chapitre 8.

Afin de mieux approcher les deux directions causales possibles du lien SPT-performance, nous avons aussi vérifié ce lien sur le plan longitudinal. Nous nous attendons à ce que sur le plan longitudinal, après contrôle de variables potentiellement confondantes (dont le CaPsy) et du niveau de base de la performance, le BEPT soit un prédicteur positif et la DPT, un prédicteur négatif, des deux dimensions de la performance individuelle ultérieure (performance de tâche et performance contextuelle). Inversement, nous nous attendons aussi à ce

que, après contrôle de variables potentiellement confondantes (dont le CaPsy) et du niveau de base de la SPT (BEPT ou DPT), la performance de tâche et la performance contextuelle prédisent positivement le BEPT ultérieur et négativement la DPT ultérieure.

L'étude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle a fait l'objet de la troisième étude principale de la recherche, l'étude 3, qui est présentée au chapitre 9.

3.3 Effets du CaPsy

Dans ce modèle, nous postulons aussi que le CaPsy est lié à la SPT et à la performance. Plus précisément, nous nous attendons à ce que le CaPsy soit lié positivement au BEPT et négativement à la DPT. Nous nous attendons aussi à ce qu'il soit lié positivement à la performance individuelle (de tâche et contextuelle) et à la performance organisationnelle.

Les effets du CaPsy (sur la SPT et/ou la performance) ont été pris en compte dans toutes les études, à l'exception des études complémentaires 5 et 6.

3.4 Effet du contexte d'emploi

Dans notre modèle, nous postulons enfin que le contexte d'emploi peut avoir un effet modérateur. En multipliant, grâce aux études complémentaires (études 4 à 8), les échantillons de travailleurs occupant des emplois variés dans des secteurs différents, nous cherchons à appréhender l'existence d'un éventuel effet modérateur du contexte d'emploi sur la relation CaPsy - SPT ainsi que sur la relation SPT-performance individuelle. Nous ne prétendons pas montrer l'effet modérateur du contexte d'emploi. Cela nécessiterait une autre approche méthodologique. Nous cherchons juste à savoir si les résultats suggèrent l'existence d'un tel effet.

L'existence d'un éventuel effet modérateur du contexte d'emploi est vérifiée grâce à une comparaison entre des résultats qui se dégagent de nos études principales et ceux issus des études complémentaires. Ceci est présenté au chapitre 10.

Au terme de cette conceptualisation, il convient de relever l'importance de se doter des outils de mesure pour apprécier le modèle. Pour ce faire, nous avons pu utiliser des échelles validées en français pour mesurer la SPT (BEPT et DPT) et la performance contextuelle.

Pour mesurer la performance de tâche, nous avons été amené à réaliser une traduction en français de la dimension correspondante de l'échelle de Williams et Anderson (1991). **Les qualités psychométriques de cette traduction sont présentées au chapitre 5.**

Pour mesurer le CaPsy, nous avons procédé à une traduction en français du PCQ-24 de Luthan et al. (2007). **Nous en avons aussi réalisé une étude de validation qui est présentée au chapitre 6.**

Références bibliographiques

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. Dans P. Y. Chen, & C. L. Cooper (dirs.), *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide, volume III* (pp. 37-64). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology, 22*(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bartel, A. P., Freeman, R. B., Ichniowski, C., & Kleiner, M. M. (2011). Can a workplace have an attitude problem? Workplace effects on employee attitudes and organizational performance. *Labour Economics, 18*(4), 411-423. En ligne : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1772885
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance, 10*(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Boudrias, J.-S., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L., & Savoie, A. (2011). Modeling the experience of psychological health at work: The role of personal resources, social-organizational resources, and job demands. *International Journal of Stress Management, 18*(4), 372-396. <https://doi.org/10.1037/a0025353>
- Boudrias, J.-S., Gaudreau, P., Desrumaux, P., Leclerc, J.-S., Ntsame-Sima, M., Savoie, A., & Brunet, L. (2014). Verification of a predictive model of psychological health at work in Canada and France. *Psychologica Belgica, 54*(1), 55-77. <http://doi.org/10.5334/pb.aa>

- Brien, M., Hass, C., & Savoie, A. (2012). Psychological health as a mediator between need satisfaction at work and teachers' self-perceptions of performance. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 44(4), 288-299. <https://doi.org/10.1037/a0028056>
- Brunet, L., & Savoie, A. (2015). La santé psychologique au travail : au-delà du stress et vers la performance. Dans P. Sarnin, D. R. Kouabenan, M.-E. Bobillier-Chaumon, M. Dubois & J. Vacherand-Revel (dirs.), *Santé et bien-être au travail : des méthodes d'analyse aux actions de prévention* (pp. 17-31). L'Harmattan.
- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? *Human Relations*, 70(8), 1017-1037. <https://doi.org/10.1177/0018726717693073>
- Charles-Pauvers, B., Comeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2006). *Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche*. En ligne : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00096949/document>
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(4), 252-265. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.51.4.252>
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Delobbe, N. (2009). *Bien-être au travail et performance de l'organisation : Revue de la littérature et pistes de recherche*. Louvain School of Management. En ligne : <http://hdl.handle.net/2078/117348>
- Delobbe, N., & De Hoe, R. (2012). *Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? Une étude multi-niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge*. Louvain School of Management. En ligne : <http://hdl.handle.net/2078/117344>

- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185-204. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>
- Fredrickson, B. (2000). Cultivating Positive Emotions to Optimize Health and Well-Being. *Prevention and Treatment*, 3(1), Article 0001a. <https://doi.org/10.1037/1522-3736.3.1.31a>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. Dans K. S. Cameron, R. E. Quinn, & J. E. Dutton (dirs.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 163-175). Berrett-Koehler.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical transactions of the royal society of london series b biological sciences*, 359(1449), 1367-1378. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & emotion*, 19(3), 313-332. <https://doi.org/10.1080/02699930441000238>
- Gilbert, M.-H. (2009). *La santé psychologique au travail : conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. En ligne : https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/6369/Gilbert_Marie-Helene_2009_these.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 61(4), 195-203. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>
- Gutiérrez, O. I., Polo, J. D., Zambrano, M. J., & Molina, D. C. (2020). Meta-analysis and scientific mapping of well-being and job performance. *The Spanish Journal of Psychology*, 23(e43), 1-22. <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.40>

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hobfoll, S. E. (2010). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. Dans S. Folkman (dir.), *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping* (pp. 127- 147). Oxford University Press.
- Isen, A. M. (2004). Some Perspectives on Positive Feelings and Emotions: Positive Affect Facilitates Thinking and Problem Solving. Dans A. S. R. Manstead, N. Frijda, & A. Fischer (dirs.), *Studies in emotion and social interaction. Feelings and emotions: The Amsterdam symposium* (p. 263–281). Cambridge University Press.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied psychology*, 94(1), 162-176. <https://doi.org/10.1037/a0013115>
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational research methods*, 3(3), 211-236. <https://doi.org/10.1177/109442810033001>
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>

- Leclerc, J.-S. (2018). *L'apport de la santé psychologique à la performance de tâche et innovante : vérification de mécanismes cognitif, motivationnel et social au sein de divers contextes d'emploi* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. En ligne : <http://hdl.handle.net/1866/21161>
- Leclerc, J.-S., Boudrias, J.-S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ? *Le travail humain*, 77(4), 351-372. <https://doi.org/10.3917/th.774.0351>
- Lent, R. W. (2004). Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on Well-Being and Psychosocial Adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 51(4), 482-509. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.4.482>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Malo., M. (2014). *La santé psychologique au travail : une modélisation ancrée dans la théorie de la conservation des ressources* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. En ligne : <http://hdl.handle.net/1866/11980>
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R.J. Klimoski (dirs.). *Handbook of Psychology, Vol. 12 Industrial and Organizational Psychology* (pp. 39-53). John Wiley & Sons.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Känslä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Savoie, A., Brunet, L., Boudrias, J.-S., & Gilbert, M.-H. (2010). Surenchère de la non-santé psychologique au travail. *Le journal des psychologues*, 10(283), 31-34. <https://doi.org/10.3917/jdp.283.0031>
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B., & Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 836-851. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.836>

- Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993). Affect and Managerial Performance: A Test of the Sadder-but-Wiser vs. Happier-and-Smarter Hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 304-331. <https://doi.org/10.2307/2393415>
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316-334. <https://doi.org/10.1080/02678370601065893>
- Taris, T., & Schaufeli, W. (2015). Individual well-being and performance at work. Dans M. Van Veldhoven, & R. Peccei (dirs.), *Well-being and Performance at work: the role of context* (pp. 15-34). Psychology Press.
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120-136. <https://doi.org/10.1080/02678370903072555>
- Vaidis, D., & Halimi-Falkowicz, S. (2007). La théorie de la dissonance cognitive : une théorie âgée d'un demi-siècle. *Revue électronique de Psychologie sociale*, 1, 9-18.
- Van De Voorde, K. P. J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 491-499. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199709\)18:5<491::AID-JOB804>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18:5<491::AID-JOB804>3.0.CO;2-I)
- Wright, T. A., & Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of Business & Management*, 9(4), 389-406.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

Positionnement de la thèse et modèle hypothétique des liens SPT-performance

Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health*, 31(3), 180-188.
<https://doi.org/10.1002/smi.2623>

Chapitre 5 **Présentation générale de la recherche**

1. Objectifs de la recherche à travers les études principales et complémentaires

De manière générale, notre recherche doctorale porte sur les liens SPT-performance. Elle vise à tester un modèle hypothétique de ces liens qui a été présenté dans le chapitre précédent. Pour rappel, ce modèle a été conçu en s'appuyant sur le modèle systémique de la SPT (Boudrias et al., 2011 ; Boudrias et al., 2014 ; Brunet & Savoie, 2015 ; Gilbert et al., 2011) et en tenant compte des limites des nombreuses études déjà réalisées à propos de la THPW afin de tenter de les dépasser.

La recherche comprend 3 études principales (Études 1 à 3) et 5 études complémentaires (Études 4 à 8). Les études principales ont été réalisées auprès des mêmes travailleurs (des agents postaux dont principalement des facteurs) issus d'une même entreprise. Ces études ont visé à mettre en relation la SPT (BEPT et DPT) avec la performance individuelle (de tâche et contextuelle). Elles ont également porté sur le lien entre le CaPsy et la SPT. En outre, l'étude 1 avait pour objectif de mettre en relation la SPT et la performance individuelle avec la performance organisationnelle (sociale, opérationnelle, commerciale et financière). Les études 1 et 2 reposent sur une approche transversale tandis que l'étude 3, sur une approche longitudinale en full panel. In fine, l'étude 1 permet de tester les liens transversaux SPT-performance organisationnelle ; l'étude 2, les liens transversaux SPT-performance individuelle et l'étude 3, les liens longitudinaux SPT- performance individuelle.

En complément de ces études principales, nous nous appuyons aussi sur des résultats issus des études complémentaires. Celles-ci concernent d'autres échantillons de travailleurs qui occupent des emplois variés dans des secteurs différents (industriel, enseignement, Horeca...). Pour rappel, ces études ont été menées dans le cadre de mémoires d'étudiants de la FPSE de l'UMONS que nous avons dirigés durant la période de notre doctorat. Intégrer à la recherche des résultats de ces études complémentaires vise principalement à vérifier si les

résultats qui se dégagent de nos études principales se confirment dans d'autres échantillons de travailleurs. Il s'agit donc de s'interroger sur la portée de généralisation de nos résultats. Comme stipulé dans notre modèle hypothétique, nous cherchons aussi, en multipliant les échantillons de travailleurs, à appréhender l'existence d'un éventuel effet modérateur du contexte d'emploi sur les relations CaPsy-SPT et SPT-performance individuelle. Nous ne prétendons pas montrer l'effet modérateur du contexte d'emploi. Cela nécessiterait une autre approche méthodologique. Nous cherchons juste à savoir si les résultats suggèrent l'existence d'un tel effet.

A l'exception de l'étude 7, toutes les autres études complémentaires ont pour point commun d'avoir mis en relation la SPT avec la performance individuelle (comme les études principales 2 et 3). Trois études complémentaires (études 4, 7 et 8) ont aussi mis le CaPsy en relation avec la SPT (comme les trois études principales). Quatre études complémentaires (études 4 à 7) sont basées sur une approche transversale (comme les études 1 et 2) tandis que l'étude 8 repose sur une approche longitudinale (comme l'étude 3)¹⁴. In fine, les études 4, 5 et 6 portent sur les liens transversaux SPT-performance individuelle. Les études 4, 7 et 8 concernent les liens transversaux entre le CaPsy et la SPT. L'étude 8 porte sur les liens longitudinaux SPT-performance individuelle. Contrairement à l'étude 3, seuls les liens directs (SPT → performance) ont été pris en compte dans l'étude 8.

Par ailleurs, il convient de noter que dans 4 études complémentaires sur 5 (études 4 à 7), d'autres variables que les variables d'intérêt des études principales ont été prises en compte. Cela a conduit à formuler des objectifs plus spécifiques à chacune de ces études complémentaires.

Ainsi, dans l'étude 4, la variable « Leader-Member eXchange » (LMX) est mesurée. Celle-ci renvoie à la qualité de la relation d'échange entre un supérieur direct et son subordonné (Schriesheim et al., 1999). Plusieurs travaux ont déjà souligné l'importance du LMX en termes de développement de la SPT (Gavin & Kelley, 1978 ; Gilbert et al., 2017 ; Gilbreath & Benson, 2004 ; Nelson et al., 2014 ; Skakon et al., 2010 ; Wegge et al., 2014). L'étude 4 a donc aussi visé à mettre en relation le LMX avec la SPT. De plus, plusieurs méta-analyses ont montré que le LMX est lié à différents types de performance (Dulebohn et al., 2017 ; Gerstner & Day, 1997 ; Jensen et al., 1997 ; Martin et al., 2015 ; Rockstuhl

¹⁴ Contrairement à l'étude 3, l'approche longitudinale adoptée dans l'étude 8 n'est pas en full panel. Cela signifie que dans l'étude 8, toutes les variables d'intérêt n'ont pas été mesurées à chaque temps de mesure. Nous revenons plus loin sur ce point.

et al., 2012 ; Young et al., 2020). La méta-analyse de Martin et al. (2015) est particulièrement intéressante à ce niveau. Non seulement parce qu'elle confirme un lien significatif et positif entre le LMX et les performances individuelles de tâche et de contexte, ainsi qu'un lien significatif et négatif entre le LMX et la performance contreproductive. Mais aussi parce qu'elle met en évidence que le LMX semble précéder la performance. Leclerc et al. (2020) envisagent d'ailleurs que le LMX soit une variable médiatrice de la relation entre la SPT et les performances individuelles de tâche et innovante. L'étude 4 a donc également visé à mettre en relation le LMX et la performance individuelle (de tâche et contextuelle). L'étude 4 porte donc aussi sur les liens transversaux LMX-SPT et LMX-performance individuelle.

Dans l'étude 5, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est pris en compte. Cette variable est mesurée par le questionnaire SWING¹⁵ qui présente l'avantage d'envisager toutes les possibilités d'interactions (positive ou négative) entre les deux sphères. Si les interactions négatives sont nombreuses et étudiées depuis assez longtemps (Belghiti-Mahut, 2015), il convient de noter que les interactions positives retiennent aussi de plus en plus l'attention (Greenhaus & Powell, 2006). Dans l'étude 5, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée a été mis en relation avec la SPT et la performance individuelle. L'étude 5 porte donc aussi sur les liens transversaux « équilibre vie professionnelle-vie privée » - SPT et « équilibre vie professionnelle-vie privée » - performance individuelle.

Dans l'étude 6, on s'intéresse aux rôles des managers selon le leadership qu'ils assument. Dans une perspective contingente, de nombreux travaux ont tenté de définir le leadership en termes de complexité comportementale. Cela signifie que les leaders efficaces sont capables d'assumer différents rôles face à la complexité et aux changements de l'environnement. Ainsi, Quinn (1988) considère qu'un manager efficace est capable d'exercer simultanément plusieurs rôles pouvant être de nature antagoniste. Il a conceptualisé ces rôles dans un modèle intégrateur : le « Competing Value Framework » (CVF) ou cadre des valeurs concurrentes. Celui-ci comprend quatre quadrants délimités par un axe vertical correspondant au paradoxe de la flexibilité vs le contrôle (ou stabilité) et un axe horizontal désignant le paradoxe orientation interne vs orientation externe¹⁶. Le premier quadrant

¹⁵ SWING pour « Survey Work-home Interaction – NijmeGen » (Geurts et al., 2005). Ce questionnaire est présenté de manière plus détaillée plus loin.

¹⁶ Des schémas simplifiés de ce modèle peuvent être trouvés dans Gilbert et al. (2018, p. 277) ou dans Lavine (2014, p. 7).

représente « le modèle relationnel humain » mettant l'accent sur l'engagement, le développement des travailleurs, l'encouragement du travail d'équipe... Les deux rôles managériaux associés à ce quadrant sont les rôles de facilitateur (gérant les tensions et les conflits, renforçant la cohésion d'équipe...) et de mentor (planifiant le développement professionnel des autres, apportant conseils et soutien...). Le deuxième quadrant concerne le « modèle de système ouvert » qui souligne la flexibilité, l'acquisition de ressources, l'appui externe... Les deux rôles associés sont ici les rôles d'innovateur (créativité, gestion des incertitudes, adaptation au changement...) et d'agent de liaison (ou négociateur) (mise en réseau, création de partenariats...). Le troisième quadrant représente le « modèle rationnel » c'est-à-dire la planification, la fixation des objectifs et la productivité. Les deux rôles associés sont le rôle producteur (centré sur le travail, les tâches) et le rôle directeur (orientant les autres, clarifiant les attentes et les objectifs, évaluant les performances...). Enfin, le quatrième quadrant correspond au « modèle de processus interne » qui concerne le contrôle, la stabilité, la gestion des communications... Les deux rôles correspondants sont le rôle de coordinateur (maintenant le flux de travail, organisant les efforts du personnel...) et le rôle de contrôleur (centré sur la gestion de l'information, les rapports, la réglementation...). Le questionnaire de Quinn (1988) permet de mesurer la fréquence relative d'adoption des différents rôles par un manager. Il peut être auto-administré (chez le supérieur) ou être administré au subordonné. C'est cette deuxième option qui a été retenue dans l'étude 6. Dans cette étude, les rôles managériaux (perçus par les subordonnés) ont été mis en relation avec la SPT et la performance individuelle. L'étude 6 porte donc aussi sur les liens transversaux « rôles managériaux » - SPT et « rôles managériaux » - performance individuelle.

Dans l'étude 7, les ressources ont été prises en compte. Comme déjà mentionné, la notion de ressources est centrale pour soutenir le lien SPT-performance (Leclerc, 2018 ; Leclerc et al., 2014). Dans nos 3 études principales, nous avons accordé une attention particulière à une ressource personnelle : le CaPsy. Mais les ressources peuvent être de différentes natures comme en atteste d'ailleurs le modèle systémique de la SPT (Brunet & Savoie, 2015). Elles peuvent être aussi psychosociales (climat de travail, soutien des pairs...) ou organisationnelles (demandes-ressources, style de gestion...). Dans l'étude 7, les ressources auxquelles on s'intéresse renvoient au modèle « Job Demands-Resources (JD-R) » de Schaufeli et Bakker (2004). Ce modèle est fondé sur une classification des caractéristiques de l'emploi en deux catégories opposées : les exigences (« job demands ») et les ressources (« job resources »). Ces dernières renvoient à des

aspects du travail qui contribuent à ce que les objectifs professionnels soient atteints, qui réduisent les conséquences des exigences sur la santé et qui renforcent les attitudes positives par rapport à l'emploi et à l'organisation. Le JD-R est un modèle avec un double processus qui comprend une spirale positive motivationnelle reposant sur les ressources dont dispose le travailleur et renforçant son engagement dans le travail, et une spirale négative liée aux exigences professionnelles auxquelles est confronté le travailleur et pouvant mener potentiellement au burn-out. Celui-ci se développe quand les exigences sont élevées et les ressources sont limitées. Afin de permettre aux chercheurs de mener des études s'appuyant sur le modèle JD-R auprès de travailleurs francophones, Lequeurre et al. (2013) ont validé en français un questionnaire qui mesure les exigences et les ressources au travail : le Questionnaire sur les Ressources et les Contraintes Professionnelles (QRCP). C'est la partie de ce questionnaire portant sur les ressources professionnelles qui a été retenue dans l'étude 7. Les ressources suivantes y sont mesurées : les informations, la communication, la participation, la relation avec les collègues, la relation avec le supérieur, la rémunération et l'indépendance dans le travail. Le CaPsy ayant aussi été mis en relation avec la SPT dans l'étude 7¹⁷, les résultats de cette étude permettent de comparer la magnitude de la relation CaPsy-SPT avec celle de la relation ressources professionnelles-SPT. A noter que la performance individuelle n'a pas été mesurée dans l'étude 7.

Dans la suite, nous allons présenter les contextes et la méthode des différentes études en distinguant les études principales et les études complémentaires.

2. Contexte et méthode des études principales

2.1 Contexte

Les 3 études principales ont été réalisées dans une même entreprise. Il s'agit d'une grande entreprise belge du secteur postal. Bien qu'opérateur historique et gérée pendant longtemps par l'état, l'entreprise a suivi un processus progressif de privatisation et de modernisation depuis le début des années 90. Bien que l'état belge en soit encore l'un des principaux actionnaires, l'entreprise est aujourd'hui gérée comme beaucoup d'autres grandes entreprises privées et possède un cours de bourse depuis 2013 (Vandewattyne et al., 2016 ; Vandewattyne et al., 2017).

¹⁷ Idem dans les études 1, 2, 3, 4 et 8.

Elle « garanti un haut niveau de dividendes à ses actionnaires » (Bouffartigue et al., 2020a, p. 38). Ce processus de privatisation se place dans un contexte européen de libéralisation du secteur, démarré en 1992 et achevé en 2011. Et dans un contexte commun à l'OCDE du déclin du courrier traditionnel couplé à une augmentation de l'activité de livraison des paquets, conséquence de l'augmentation du commerce en ligne (Bouffartigue et al., 2020a). L'évolution des effectifs de l'entreprise sur les deux dernières décennies est marquée par une dégradation des conditions de travail en termes d'intensification et de flexibilisation de l'activité. En effet, entre 2005 et 2015, les effectifs ont diminués de 31%. Cette évolution est en partie la conséquence de l'introduction du logiciel « Géoroute » qui sert de support à la planification des tournées. Comme l'entreprise a longtemps fonctionné comme une administration, ses agents étaient alors considérés comme des fonctionnaires d'état nommés. Une partie de ses agents sont toujours actifs et sont considérés comme « statutaires » en opposition aux autres agents plus récemment engagés sous des contrats de travail plus classiques et qui sont considérés comme « contractuels » (Bouffartigue et al., 2020b).

Cette entreprise comporte de nombreuses unités de travail à plusieurs niveaux dont des « bureaux ». Ce sont les lieux dans lesquels les facteurs (ou distributeurs) passent le début de leur journée de travail à préparer leur tournée. C'est également dans les bureaux qu'on rassemble en fin de journée le résultat de l'activité de distribution des courriers et des paquets¹⁸. Les bureaux sont gérés grâce à un tableau de bord composé d'indicateurs de performance organisationnelle pouvant être comparés d'un bureau à l'autre¹⁹. On trouve à peu près un bureau par commune. Ces bureaux sont regroupés administrativement en « Mails Centers », sous l'autorité d'un « Mail Center Manager » (MCM) et de son équipe d'employés administratifs. Parmi ceux-ci, on dénombre environ un « team leader » pour 25 facteurs. Au niveau géographique, certains bureaux sont situés dans le même bâtiment que le « Mail Center », d'autres bureaux sont déportés. Les grands bureaux sont sous l'autorité du MCM et gérés au quotidien par un ou plusieurs

¹⁸ Une description détaillée de l'organisation du travail pour les facteurs au sein de leur bureau peut être trouvée dans Hausmann et al. (2020).

¹⁹ Il est à noter que cette entreprise avec des unités de travail distinctes mais gérées de la même façon (cf. tableaux de bord) se prêtait particulièrement bien à une étude sur les liens entre SPT et performance organisationnelle. L'idéal dans ce cas est en effet de pouvoir comparer le plus grand nombre possible d'unités de travail distinctes mais ayant les mêmes critères de performance organisationnelle. Ceci n'est possible que si ces unités de travail appartiennent toutes à la même entreprise.

« team leader(s) ». Les plus petits bureaux sont gérés par un seul « team leader » autonome, surtout si le bureau est éloigné du « Mail Center ». Enfin, certains bureaux fonctionnent en « transit point », c'est-à-dire que les facteurs n'y préparent plus leur tournée mais viennent y chercher les sacs qui ont été préparés à l'avance pour eux.

Bien que l'entreprise soit déployée sur l'ensemble de la Belgique, seuls les bureaux situés en Wallonie ont été pris en compte dans notre recherche. En effet, les données étant récoltées par des échelles validées en français, nous ne pouvions interroger que des travailleurs francophones.

2.2 Méthode

Nous avons procédé à une mesure des variables de niveau individuel par un questionnaire papier-crayon. Il s'agit donc de mesures subjectives, auto-rapportées. Les données de niveau organisationnel ont été mises à notre disposition par l'entreprise. Elles renvoient aux indicateurs du tableau de bord de gestion des bureaux. Ce sont donc des mesures objectives.

Deux vagues de mesures séparées d'environ un an ont été réalisées. La première s'est déroulée entre avril et juin 2017, et la deuxième, entre mai et juillet 2018. Toutes les variables ont été relevées aux deux temps de mesure, conformément à l'approche longitudinale en full panel. Ainsi, pour pouvoir réaliser l'étude 3 portant sur les liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle, le même questionnaire a été administré deux fois aux mêmes travailleurs avec un an d'intervalle.

2.2.1 Questionnaire

Les données individuelles ont été récoltées par un questionnaire papier-crayon. En plus d'une partie socio-démographique visant à recueillir des informations sur la situation personnelle (genre, âge...) et professionnelle (ancienneté, type de contrat...) du travailleur, ce questionnaire est composé de plusieurs échelles validées. Le tableau 1 présente les parties du questionnaire exploitées dans chacune des études principales.

Présentation générale de la recherche

Tableau 1. Parties du questionnaire et alpha de Cronbach selon les études principales

Parties du questionnaire	ETUDE 1 Liens transversaux SPT-performance organisationnelle	ETUDE 2 Liens transversaux SPT- performance individuelle	ETUDE 3 Liens longitudinaux SPT -performance individuelle
Partie socio-démographique	✓	✓	✓
Echelle de Mesure des Manifestations du Bien-être Psychologique au Travail (EMMBEPT) (en 25 items) (Gilbert, 2009 ; Gilbert et al., 2011)	✓ ($\alpha = .945$)	✓ ($\alpha = .945$)	✓ ($\alpha = .94$ en 2017 et $\alpha = .95$ en 2018)
Echelle de Mesure des Manifestations de la Détresse Psychologique au Travail (EMMDPT) (en 23 items) (Gilbert, 2009 ; Gilbert et al., 2011)	✓ ($\alpha = .959$)	✓ ($\alpha = .959$)	✓ ($\alpha = .96$ en 2017 et en 2018)
Echelle de Williams et Anderson (1991) (en 7 items) mesurant la performance de tâche, traduite en français dans le cadre de notre recherche	✓ ($\alpha = .750$)	✓ ($\alpha = .750$)	✓ ($\alpha = .86$ en 2017 et $\alpha = .91$ en 2018) ²⁰
Echelle de Podsakoff et MacKenzie (1994) (en 13 items) mesurant la performance contextuelle, traduite et validée en français par Paillé (2007)	✓ ($\alpha = .754$)	✓ ($\alpha = .754$)	✓ ($\alpha = .86$ en 2017 et $\alpha = .87$ en 2018) ²¹
Sélection de 17 items du questionnaire de climat de travail de Roy et al. (1994)	✓ ($\alpha = .965$)	✓ ($\alpha = .965$)	-
Questionnaire du capital psychologique (en 24 items) (PCQ-24) de Luthans et al. (2007), traduit et validé en français dans le cadre de notre recherche	✓ ($\alpha = .935$)	✓ ($\alpha = .935$)	✓ ($\alpha = .93$ en 2017 et $\alpha = .94$ en 2018)

L'Échelle de Mesure des Manifestations du Bien-Être Psychologique au Travail (EMMBEPT) (Gilbert, 2009 ; Gilbert et al., 2011) en 25 items mesure le BEPT.

²⁰ Dans l'étude 3, pour l'échantillon commun aux deux temps de mesure, nous avons écarté les 2 items formulés négativement, ce qui a eu pour effet d'augmenter les valeurs de l'alpha de Cronbach.

²¹ Dans l'étude 3, pour l'échantillon commun aux deux temps de mesure, nous avons écarté les 4 items formulés négativement, ce qui a eu pour effet d'augmenter les valeurs de l'alpha de Cronbach.

Présentation générale de la recherche

La modalité de réponse renvoie à une échelle de Likert en 5 niveaux allant de « presque jamais » à « presque toujours ». En se référant à son expérience dans son emploi actuel, le travailleur répond à des items tels que : « J'ai facilement le sourire ».

L'Échelle de Mesure des Manifestations de la Détresse Psychologique au Travail (EMMDPT) (Gilbert, 2009 ; Gilbert et al., 2011) en 23 items mesure la DPT. La modalité de réponse renvoie à une échelle de Likert en 5 niveaux allant de « presque jamais » à « presque toujours ». En se référant à son expérience dans son emploi actuel, le travailleur répond à des items tels que : « Je me sens dévalorisé, diminué ».

Une des deux dimensions de l'échelle de Williams et Anderson (1991) en 7 items mesure la performance de tâche. La modalité de réponse renvoie à une échelle de Likert en 7 niveaux allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Un exemple d'item est : « J'accomplis correctement les tâches qui me sont assignées ». Cette échelle est uniquement validée en anglais. Avec la collaboration de deux linguistes et d'un autre chercheur du service de psychologie du travail, nous en avons produit une traduction en français en suivant une procédure de « double traduction » telle que proposée par Vallérand (1989). La consistance interne de cette version traduite est bonne à excellente dans les études principales (α de .75 à .91) ainsi que dans les études complémentaires (α de .77 à .87). A noter aussi que la validité de construit est conforme aux attentes²².

L'échelle de Podsakoff et MacKenzie (1994) en 13 items, initialement en anglais, a été traduite et validée en français par Paillé (2007). Elle mesure la performance contextuelle. La modalité de réponse renvoie à une échelle de Likert en 6 niveaux allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Un exemple d'item

²² Sur l'échantillon 2018, une analyse factorielle exploratoire en composantes principales avec rotation varimax trouve deux facteurs à valeur propre supérieure à 1, capturant 79.5 % de la variance totale. L'analyse factorielle est pleinement justifiée (Test de Bartlett ; $\chi^2(21) = 2864.1$; $p < .001$; déterminant avant extraction = .007) et sa fiabilité est élevée (Indice KMO = 0.829). Les deux facteurs correspondent aux 5 premiers items (tous directs) pour le premier facteur et aux deux derniers items (négatifs) pour le deuxième facteur. Les mêmes résultats sont retrouvés sur l'échantillon 2017. Le même type d'analyse factorielle trouve 2 facteurs expliquant 74.4 % de la variance. L'analyse factorielle est pleinement justifiée (Test de Bartlett ; $\chi^2(21) = 3006.4$; $p < .001$; déterminant avant extraction = .021) et sa fiabilité est élevée (Indice KMO = 0.805). Les deux facteurs correspondent aux 5 premiers items (tous directs) pour le premier facteur et aux deux derniers items (négatifs) pour le deuxième facteur. La validité concurrente est également conforme aux attentes puisque la corrélation concurrente entre performance de tâche et performance de contexte va dans le bon sens en 2017 ($r_{BP} = .33$; $p < .001$) et en 2018 ($r_{BP} = .22$; $p < .001$).

est : « J'interviens pour essayer d'empêcher l'émergence de problèmes relationnels entre collègues ».

Le questionnaire de Roy et al. (1994) mesure le climat de travail. Nous en avons retenu une sélection de 17 items telle que recommandée par Brunet et Savoie (2016). La modalité de réponse renvoie à une échelle de Likert en 6 niveaux allant de « tout à fait en désaccord » à « tout à fait en accord ». Par exemple, le participant répond à des items tels que : « Je suis traité avec respect et dignité ».

Le PCQ-24 de Luthans et al. (2007) mesure le capital psychologique. La modalité de réponse renvoie à une échelle de Likert en 6 niveaux allant de « totalement en désaccord » à « fortement d'accord ». Par exemple, le participant répond à des items tels que : « Si je devais rencontrer de gros problèmes au travail, je pourrais penser à de nombreuses façons de m'en sortir ». Ce questionnaire est initialement en anglais. Nous en avons réalisé une traduction en français en suivant la procédure de « double traduction » proposée par Vallérand (1989), ainsi qu'une étude de validation. Les qualités psychométriques de cette traduction en français du PCQ-24 sont présentées au chapitre 6.

2.2.2 Administration du questionnaire

Pour administrer le questionnaire, nous avons rencontré les agents postaux dans chaque bureau sélectionné, et ce, à deux reprises (en avril-juin 2017 et en mai-juillet 2018). Après leur avoir exposé la raison de notre présence sur leur lieu de travail ainsi que les objectifs de notre recherche, nous leur avons demandé de remplir le questionnaire en temps réel. Celui-ci était accompagné d'une notice d'information rappelant que la participation était volontaire et que l'anonymisation des données était garantie. Le questionnaire était également accompagné d'un formulaire de consentement à signer. Nous nous tenions à la disposition des travailleurs afin de répondre à leurs éventuelles questions. Ensuite, nous repartions avec les questionnaires remplis. Les travailleurs sélectionnés, mais non présents au moment de nos visites, recevaient le questionnaire, la notice d'information et le formulaire de consentement de leur supérieur hiérarchique à leur retour au bureau. Le questionnaire pouvait alors être rempli de manière différée et nous être renvoyé via une enveloppe préaffranchie.

Comme nous visions à mettre en relation les réponses obtenues en 2017 avec celles de 2018, nous demandions son nom au répondant. Cela a suscité quelques questions de la part des travailleurs dont certains ont refusé de participer. La liste des noms des participants a également été transmise à l'entreprise car celle-ci avait

décidé de verser l'équivalent de 20 minutes de salaire à tout travailleur ayant accepté de remplir le questionnaire. Dès l'encodage, les réponses ont été anonymisées dans le sens que le nom du répondant n'était pas encodé mais était remplacé par un code numérique prenant en compte le numéro de son bureau et la place de son nom dans la liste du personnel reçue par l'entreprise. Tous les traitements ont ensuite été réalisés sur cette base de données anonymisées.

Cette procédure a été mise au point en collaboration avec la hiérarchie directe des travailleurs concernés et leurs représentants syndicaux lors de trois réunions préparatoires qui se sont déroulées en février et mars 2017. Nous estimons que l'implication de ces acteurs-clés dans le projet de recherche a été un élément déterminant qui a permis d'obtenir de bons taux de réponses tels que présentés plus loin.

2.2.3 Les mesures de performance organisationnelle

Dans l'étude 1, nous avons aussi mesuré la performance organisationnelle. Pour ce faire, quatre types de performance organisationnelle ont été distingués : sociale, opérationnelle, commerciale et financière. Pour chaque type, la hiérarchie nous a donné accès à des indicateurs servant au tableau de bord de gestion des bureaux. Ce sont des indicateurs qui sont pris en compte par l'entreprise dans le cadre de son fonctionnement normal. En pratique, il s'agit pour la performance sociale, de l'absentéisme (en % du temps total presté dans le bureau) et de la fréquence des accidents du travail reconnus (par 10⁶ heures de travail dans le bureau). Pour la performance opérationnelle, il s'agit de la proportion de paquets, de courriers et des « toutes boîtes » livrés dans les délais prévus par les contrats. En ce qui concerne la performance commerciale, il s'agit du nombre de plaintes clients par 10000 journaux distribués et du nombre de plaintes clients par 10.000 paquets distribués. Enfin, pour la performance financière, il s'agit du coût de la flotte de véhicules par 1000 km parcourus.

Ces indicateurs prennent en compte les résultats de l'année civile 2017 dans son ensemble. Pour chaque indicateur, une valeur mensuelle est également disponible. Pour l'étude 1, nous avons pris en compte les 3 mois (avril-juin 2017) durant lesquels la collecte des données par questionnaire a eu lieu. Au final, la mesure de chaque type de performance organisationnelle correspond à la moyenne des valeurs mensuelles de l'indicateur pour les mois d'avril, mai et juin 2017.

2.2.4 Echantillons

2.2.4.1 Première prise de données (avril-juin 2017)

En région Wallonne, l'entreprise comptait, en 2017, 94 bureaux dont l'effectif variait de 9 à 271 travailleurs. Ce qui représentait un total de 4845 travailleurs. Compte tenu des moyens dont nous disposions dans le cadre de notre doctorat, il n'a pas été possible d'interroger tous ces travailleurs. Nous avons donc procédé à un échantillonnage avec l'objectif que l'échantillon reste le plus représentatif possible de la population des travailleurs de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons choisi une stratégie à deux niveaux d'échantillonnage.

Le premier niveau d'échantillonnage renvoie aux bureaux, considérés comme des unités de travail indépendantes les unes des autres. Nous en avons tiré 34 au sort. Ces 34 bureaux ont ensuite été répartis en 2 catégories (petits et grands bureaux) en fonction de leur effectif, avec un seuil placé à 51 travailleurs. L'échantillon des unités de travail comporte donc 24 petits bureaux et 10 grands bureaux. Cette répartition n'est pas significativement différente de celle de la population de bureaux dont l'échantillon est extrait ($\chi^2 (1) < .001$; $p = .972$). Leur répartition géographique en trois zones (Hainaut, Centre, Liège) n'est pas non plus significativement différente de la répartition correspondante de la population de bureaux dont l'échantillon est extrait ($\chi^2 (2) = 2.61$; $p = .271$). Ces deux caractéristiques des bureaux de l'échantillon sont reprises au tableau 2.

Présentation générale de la recherche

Tableau 2. Les 34 bureaux sélectionnés au 1^{er} niveau d'échantillonnage

Bureau	Région	Effectif	Taille bureau
1	Liège	35	P
2	Hainaut	14	P
3	Centre	9	P
4	Liège	148	G
5	Liège	120	G
6	Hainaut	43	P
7	Hainaut	51	P
8	Hainaut	31	P
9	Hainaut	239	G
10	Hainaut	261	G
11	Hainaut	33	P
12	Hainaut	19	P
13	Hainaut	23	P
14	Hainaut	24	P
15	Hainaut	165	G
16	Hainaut	106	G
17	Centre	26	P
18	Centre	18	P
19	Hainaut	73	G
20	Centre	71	G
21	Hainaut	14	P
22	Centre	61	G
23	Centre	26	P
24	Centre	18	P
25	Centre	19	P
26	Centre	24	P
27	Liège	12	P
28	Centre	21	P
29	Liège	22	P
30	Liège	18	P
31	Liège	41	P
32	Centre	21	P
33	Centre	11	P
34	Centre	271	G

Le second niveau d'échantillonnage correspond aux travailleurs actifs dans ces bureaux. Pour les petits bureaux, tous les travailleurs ont été sollicités. Pour les grands bureaux, un échantillon de 50 travailleurs a été sélectionné par une procédure aléatoire, sur base de la liste des travailleurs fournie par l'entreprise. Pour les 34 bureaux, cela représente un total de 1106 travailleurs sollicités.

Présentation générale de la recherche

Lors de la première prise de données, nous avons récolté au total 797 questionnaires, ce qui correspond à un taux global de réponse de 72%. Il est à noter que 21.4% de ces questionnaires nous sont parvenus par retour de courrier. Les taux de réponse ont également été suivis bureau par bureau. Ils vont de 53.8% à 100%. Il n'y a que 6 bureaux qui n'atteignent pas un taux de réponse de 60%. Le détail des taux de réponse par bureau est présenté au tableau 3.

Tableau 3. Taux de réponse par bureau lors de la 1^{ère} prise de données

Bureau	Taux de réponse
1	68.57%
2	95.00%
3	92.86%
4	69.81%
5	68.00%
6	60.98%
7	69.23%
8	84.38%
9	75.56%
10	53.85%
11	56.52%
12	82.35%
13	89.47%
14	100.00%
15	80.00%
16	62.00%
17	73.08%
18	77.78%
19	68.42%
20	82.35%
21	53.85%
22	59.46%
23	86.96%
24	84.21%
25	76.47%
26	81.82%
27	76.47%
28	94.44%
29	67.31%
30	58.82%
31	88.24%
32	80.00%
33	78.57%
34	54.39%

L'échantillon total de 2017 se compose de 610 hommes (76.5 %) et de 187 femmes (23.5%). Ces participants sont âgés en moyenne de 42.78 ans ($\sigma = 10.29$ ans). Ils ont une ancienneté moyenne (au poste) de 15.83 ans ($\sigma = 10.88$ ans). Ils déclarent travailler pour l'entreprise majoritairement à temps plein (88.3 %) et prestent effectivement une moyenne de 37.71 heures de travail par semaine ($\sigma = 12.06$ heures/semaine). Ils sont majoritairement contractuels (51.5%). 47.6% sont statutaires. On trouve également un faible nombre d'intérimaires (0.5%). La très grande majorité ont une activité de distribution de courrier (84.6 %), de paquets (58.5 %) et/ou de journaux (43.8 %). 12.9% ont une activité de collecte, le reste sont des employés administratifs (4.4%), des « team leaders » (3.8%) ou font autre chose (5.5 %). 12.3% déclarent avoir une charge d'encadrement d'au moins une autre personne. La majorité (60.0 %) des distributeurs et des collecteurs sont titulaires, les autres sont remplaçants.

2.2.4.2 Deuxième prise de données (mai - juillet 2018)

Afin de pouvoir mettre en relation les données de 2017 avec celles de 2018, les mêmes 1106 travailleurs sollicités en 2017, l'ont à nouveau été en 2018.

Lors de la deuxième prise de données, nous avons récolté au total 596 questionnaires, ce qui correspond à un taux global de réponse de 54%. Il est à noter que 23.5 % de ces questionnaires nous sont parvenus par retour de courrier. Les taux de réponse par bureau varient de 9% à 95%. Comme le montre le tableau 4, 21 bureaux (sur 34) affichent un taux de réponse supérieur à 60%. Dans les 13 autres bureaux, seuls 3 bureaux ont un taux de réponse inférieur à 30%.

Présentation générale de la recherche

Tableau 4. Taux de réponse par bureau lors de la 2^{ème} prise de données

Bureau	Taux de réponse
1	69.20%
2	72.20%
3	93.20%
4	48.90%
5	46.50%
6	78.90%
7	61.90%
8	95.20%
9	59.10%
10	48.90%
11	41.70%
12	61.10%
13	85.70%
14	80.00%
15	68.20%
16	45.20%
17	82.60%
18	75.00%
19	42.60%
20	62.20%
21	62.50%
22	47.60%
23	82.10%
24	90.50%
25	62.50%
26	89.50%
27	87.50%
28	81.30%
29	9.30%
30	31.30%
31	23.50%
32	27.30%
33	72.70%
34	49.00%

L'échantillon total (n= 596) de 2018 se compose de 461 hommes (77.3 %) et de 135 femmes (22.7%). Ces participants sont âgés en moyenne de 42.55 ans ($\sigma = 10.25$ ans). Ils ont une ancienneté moyenne (au poste) de 15.95 ans ($\sigma = 10.49$ ans). Ils déclarent travailler pour l'entreprise majoritairement à temps plein (80.5 %) et prester effectivement une moyenne de 38.12 heures de travail par

semaine ($\sigma = 5.52$ heures/semaine). Ils sont majoritairement contractuels (56 %). 44 % sont statutaires. Aucun n'est intérimaire. La majorité ont une activité de distribution de courrier (89.9 %), de paquets (63.7 %) et/ou de journaux (43.5 %). 12.1% ont une activité de collecte. Les autres sont des employés administratifs (4.4%), des « team leaders » (6.1%) ou font autre chose (5.5 %). 11.7 % déclarent avoir une charge d'encadrement d'au moins une autre personne. La majorité (60.0 %) des distributeurs et des collecteurs sont titulaires, les autres sont remplaçants. Globalement aucune de ces caractéristiques ne diffère significativement dans l'échantillon 2018 par rapport à l'échantillon 2017.

Grâce à notre stratégie d'identification, nous avons pu repérer dans l'échantillon total de 2018, 394 travailleurs qui avaient déjà répondu au questionnaire en 2017. C'est sur ce sous-échantillon, qui représente presque 50 % de l'échantillon total de 2017, que nous nous appuyons dans l'étude 3²³. Ce sous-échantillon ($n=394$) est composé en majorité d'hommes (77.2%). Cette proportion n'est pas significativement différente de celle de l'échantillon total de 2017 ($\chi^2(1) = .09$; $\alpha = .758$)²⁴. Ces participants avaient en moyenne 42.18 ans ($\sigma = 9.84$ ans) en 2017. Cet âge moyen n'est pas significativement différent de celui de l'échantillon total de 2017 ($t(379) = 1.19$; $\alpha = .237$). Ils ont une ancienneté moyenne (au poste) de 15.6 ans ($\sigma = 9.77$ ans) en 2017. Cette ancienneté moyenne n'est pas significativement différente de celle de l'échantillon total de 2017 ($t(393) = .46$; $\alpha = .643$). La très grande majorité (88.4%) exercent à temps plein en 2017. Cette proportion n'est pas significativement différente de celle de l'échantillon total de 2017 ($\chi^2(3) = 2.26$; $\alpha = .520$). En 2018, ils sont 81% à exercer à temps plein. Enfin, 9.9% déclarent avoir une responsabilité d'encadrement en 2017. Cette proportion n'est pas significativement différente de celle de l'échantillon total de 2017 ($\chi^2(1) = 2.11$; $\alpha = .147$). Ils sont 12.9% en 2018. En 2017 comme en 2018, 55% du sous-échantillon sont contractuels, les autres sont statutaires. Cette proportion de contractuels n'est pas significativement différente de celle de l'échantillon total de 2017 ($\chi^2(1) = 2.725$; $\alpha = .099$). La majorité du sous-échantillon ont une activité de distribution de courrier (88.8%), de paquets (62.7%) et/ou de journaux (47.7 %). 15% ont une activité de collecte. Les autres sont des employés administratifs (4.6%), des « team leaders » (7.4%) ou font autre chose (6.9%). La majorité (58.8%) des distributeurs et des collecteurs sont titulaires, les

²³ Dans les études 1 et 2, il s'agit de l'échantillon total de 2017.

²⁴ Grâce aux taux de réponse élevés par bureau lors de la première prise de données, l'échantillon total de 2017 peut être considéré comme représentatif de la population dont il est issu. C'est pourquoi nous comparons le sous-échantillon commun 2017-2018 à l'échantillon total de 2017.

autres sont remplaçants. Globalement aucune de ces caractéristiques ne diffère significativement dans le sous-échantillon 2017-2018 par rapport à l'échantillon total 2017.

2.2.5 Contrôle des biais

Trois biais, souvent mis en avant dans les études sur le lien SPT-performance, sont : le biais de halo (Austin & Villanova, 1992), le biais de méthode commune (Podsakoff et al., 2003) et le biais de sur-représentation des mécontents (Savoie et al., 2010). Le premier a souvent été mis en avant en lien avec la mesure de la performance. Le deuxième concerne plus particulièrement la relation entre des indicateurs de santé et des mesures de performance. Enfin, le troisième biais est plus en lien avec la mesure de la SPT.

L'effet de halo consiste à évaluer de manière biaisée la performance à partir d'une dimension perçue comme très importante. Ainsi, les travailleurs avec de hauts niveaux de bien-être pouvant être perçus comme agréables à côtoyer, leurs collègues ou leurs supérieurs peuvent avoir tendance à les évaluer plus positivement que des travailleurs avec de plus faibles niveaux de bien-être. Le bien-être pourrait dès lors ne pas être un antécédent de la performance mais une source de halo influençant l'évaluation de la performance (Cropanzano & Wright, 2001). Cet effet de halo est donc surtout présent quand il s'agit d'hétéro-évaluation. Or, dans notre recherche, nous avons eu recours à des auto-évaluations de la performance individuelle. En ce qui concerne la performance organisationnelle, nous nous sommes basé sur des données objectives. On peut donc avancer que nos données ne sont pas (ou peu) biaisées par cet effet de halo.

Le biais de méthode commune est une erreur provenant de la manière dont la mesure de différentes variables a été réalisée. Mais au lieu d'affecter les variables individuellement comme c'est le cas du biais de halo, le biais de variance commune a un impact sur la relation entre les variables. L'une de ces causes les plus courantes se produit quand les répondants évaluent toutes les variables. En vertu d'une tendance à la consistance, les répondants cherchent à conserver une certaine cohérence dans leurs réponses à tous les items. Ceci peut augmenter artificiellement leur covariation. Une autre cause possible renvoie aux modalités de réponse aux items. L'association d'un nombre important d'items et d'une modalité de réponse peu variée peut amener les répondants à automatiser leur processus de réponse, à ne pas lui accorder toute l'attention qu'il faudrait. Dans nos études principales, à chaque temps de mesure, toutes les variables individuelles

Présentation générale de la recherche

ont été auto-évaluées et relevées via le même questionnaire, au même moment, avec des modalités de réponse proches. Il est donc possible que nos données soient entachées par ce biais de méthode commune dans l'étude 2. En ce qui concerne l'étude 3, le délai d'un an entre les deux prises de mesure a probablement réduit ce biais. En ce qui concerne l'étude 1, la source de la mesure des VI et VD étant différente, ce biais ne devrait pas être présent.

Le biais de sur-représentation des mécontents est lié à la tendance qu'ont les individus insatisfaits de répondre plus aux enquêtes pourtant sur la santé au travail que les individus satisfaits. Ce biais a été observé par Savoie et al. (2010) chez des enseignants québécois. Ces auteurs ont constitué un échantillon de 411 répondants issus de 18 écoles. Ils y ont trouvé un taux de répondants en mauvaise SPT de 4%. Les enseignants de deux autres écoles avaient été questionnés mais finalement exclus de l'échantillon. Le taux de répondants en mauvaise SPT dans ces écoles était de 28% et 42%, soit 6 à 10 fois supérieur. La différence entre les écoles incluses ou exclues de la recherche résidait dans le taux de réponse. Il était en effet supérieur à 65% dans le premier cas et inférieur dans le second cas. Savoie et al. (2010) insistent sur la nécessité d'avoir des échantillons représentatifs de la population dont ils sont extraits pour contrer ce biais de sur-représentation des mécontents conduisant à une surenchère de la mauvaise SPT. Notre méthode d'échantillonnage présente deux caractéristiques susceptibles de contrer ce biais. La première caractéristique renvoie au fait que l'échantillonnage est aléatoire tant au niveau des bureaux qu'au niveau des travailleurs dans les grands bureaux. Un échantillon aléatoire, s'il est assez grand, a une grande probabilité d'être représentatif de la population dont il est extrait. Deuxièmement, nous avons contrôlé à la fois le taux de réponse global et le taux de réponse par bureau. En ce qui concerne notre première prise de données (en 2017), le seuil de 65% de répondants est globalement atteint (puisque c'est le cas de 26 bureaux sur les 34). Pour la deuxième prise de données (en 2018), le seuil de 65% de répondants n'est pas globalement atteint même s'il est supérieur à 50%. Le taux de réponse est surtout tiré par le bas par 3 bureaux qui ont très peu répondu. 21 bureaux ont un taux supérieur à 60% et pour 16 d'entre eux, il est même supérieur à 65%. Nonobstant ce taux de répondants qui peut poser question dans certains bureaux, il est important de mentionner qu'en ce qui concerne les variables socio-démographiques, l'échantillon de 2017 n'est pas significativement différent de la population dont il est extrait. Nous avons aussi montré que l'échantillon de 2018 n'est pas significativement différent de l'échantillon de 2017. Il en va de même en ce qui concerne le sous-échantillon commun 2017-2018 (utilisé dans

l'étude 3). De plus, nous n'étudions pas directement l'état de SPT des répondants mais les liens entre SPT et performance.

2.2.6 Traitement des données

2.2.6.1 Les variables

Toutes les variables d'intérêt sont considérées comme des variables métriques. Les variables de niveau organisationnel sont par nature de type métrique. Les variables de niveau individuel renvoient aux scores moyens par échelle²⁵.

Le tableau 5 présente de manière synthétique les VD et les VI par étude principale.

Tableau 5. Les variables dépendantes et indépendantes selon les études principales

	ETUDE 1 Liens transversaux SPT-performance organisationnelle	ETUDE 2 Liens transversaux SPT- performance individuelle	ETUDE 3 Liens longitudinaux SPT -performance individuelle
VD = performance organisationnelle au T1	✓	-	-
VD = performance individuelle au T1	-	✓	-
VD = SPT au T1	-	✓	-
VD = performance individuelle au T2	-	-	✓
VD = SPT au T2	-	-	✓
VI = SPT au T1	✓	✓	✓
VI = performance individuelle au T1	-	✓	✓

Dans l'étude 1 qui porte sur les liens transversaux SPT-performance organisationnelle, les variables de niveau organisationnel (performances sociale, opérationnelle, commerciale et financière) au T1 ont toutes été considérées comme VD. La SPT au T1 est considérée comme VI. Les variables suivantes ont été

²⁵ Toutes les variables au niveau individuel (BEPT, DPT, performance de tâche...) ont été mesurées par des échelles de Lickert de 5 à 7 niveaux. Il s'agit donc de variables ordinales. Toutefois, en suivant les recommandations de Carifio et Perla (2007), nous avons considéré ces variables comme métriques. En effet, selon ces auteurs, la nature métrique d'une variable peut émerger de la complexité croisée d'un nombre suffisamment important d'items (au minimum 6) dont la modalité de réponse possède un nombre suffisant de niveau (minimum 4) et à condition que les qualités psychométriques de l'ensemble soient suffisantes. Ainsi ces auteurs insistent sur le fait qu'il ne faut pas confondre la modalité de réponse à chaque item et la nature de l'échelle complète construite par l'ensemble des items en interaction les uns avec les autres. En conséquence, le traitement des données repose principalement sur les scores moyens par échelle, considérés comme des variables métriques.

contrôlées : le genre, l'âge, le CaPsy, le climat de travail, la performance individuelle (de tâche et contextuelle) au T1.

Dans l'étude 2 qui porte sur les liens transversaux SPT-performance individuelle, la SPT au T1 est considérée comme VI et la performance individuelle au T1 comme VD lors de la vérification du lien direct. La performance individuelle au T1 est considérée comme VI et la SPT au T1 est considérée comme VD lors de la vérification du lien inverse. Les variables suivantes ont été contrôlées : le genre, l'âge, le CaPsy et le climat de travail.

Dans l'étude 3 qui porte sur les liens longitudinaux SPT-performance individuelle, la SPT au T1 est considérée comme VI et la performance individuelle au T2 comme VD lors de la vérification du lien direct. La performance individuelle au T1 est considérée comme VI et la SPT au T2 comme VD lors de la vérification du lien inverse. Les variables suivantes sont toujours contrôlées : le genre, l'âge et le CaPsy. La performance individuelle au T1 est contrôlée lors de la vérification du lien direct et la SPT au T1 est contrôlée lors de la vérification du lien inverse.

2.2.6.2 Les types d'analyse statistique

Nous avons principalement mis en œuvre deux types d'analyses statistiques paramétriques sur les variables : des corrélations r de Bravais-Pearson et des analyses de régression hiérarchique.

Toutes les analyses statistiques ont été réalisées avec SPSS version 25.

Le r de Bravais-Pearson (r_{BP}) est un coefficient de corrélation bivarié indiquant la qualité du rassemblement d'un ensemble de sujets représentés par autant de points du graphique portant les deux variables en axes à une droite théorique passant « au mieux »²⁶ parmi ces points. Cette droite est appelée « droite de régression simple ». Plus les points sont proches de la droite, plus la valeur absolue du r de Bravais Pearson sera proche de 1, et plus la part de variance commune aux deux variables sera importante. Connaissant la valeur du r , on peut d'ailleurs en déduire cette part de variance commune en élevant r au carré (r^2). Le r_{BP} peut prendre un signe positif (+) ou signe un négatif (-). Dans le premier cas, les deux variables covarient dans la même direction. Dans le second cas, les deux variables covarient dans une direction inverse. Pour pouvoir calculer un r_{BP} , il faut que les deux variables soient métriques et que le nombre de sujets soient de 30 au minimum. L'intérêt de ce

²⁶ « Au mieux » veut dire dans ce cas réduisant le plus la somme des distances entre la droite et chacun des points représentant les sujets.

coefficient de corrélation est sa simplicité de conception et d'interprétation. Dans la suite, l'interprétation de la taille d'effet se fera selon les balises de Cohen (1988) : autour de .10, il s'agit d'un effet de petite taille (corrélation faible), autour de .30, il s'agit d'un effet de taille moyenne (corrélation moyenne) et plus de .50 renseigne un effet de grande taille (ou corrélation forte).

Mais le coefficient de corrélation r de Bravais-Pearson souffre de deux faiblesses. Sa première faiblesse est qu'il repose sur le modèle d'une droite (qu'on appelle « modèle linéaire »). Ainsi une valeur absolue élevée du r_{BP} ne veut pas seulement dire que les deux variables partagent une grande part de variance commune, mais qu'en plus elles le font linéairement. A l'inverse, une valeur absolue basse ne veut pas forcément dire que les deux variables ne sont pas étroitement en relation, mais qu'elles ne sont pas en relation linéaire étroite, alors que d'autres types de relations sont possibles (quadratique, exponentielle, logarithmique, ...). Sa deuxième faiblesse est que covariation ne veut pas dire causalité. Ce n'est pas parce que deux variables covarient que l'une est forcément la cause de la variation de l'autre. Par exemple, une troisième variable non visible dans la corrélation pourrait être une cause commune de variation. Il faut donc être prudent dans les interprétations lorsque l'on parle d'un r_{BP} .

La régression multiple est une généralisation de la régression simple dans le cas où l'on met plus de deux variables en œuvre à la fois. Au lieu de faire passer une droite par des points représentant des sujets dans un plan dont les deux dimensions (axes) sont les variables à l'étude, on fait passer cette droite dans un hyper-espace comprenant autant de dimensions que de variables à l'étude. Généralement on identifie cette droite par une équation qui « explique » une variable dépendante par une combinaison linéaire de plusieurs autres variables (considérées selon le modèle comme indépendantes ou contrôlées). Dans cette idée de généralisation, une grandeur appelée R^2 est assimilée à la part de variance commune entre la variable indépendante et la combinaison linéaire des autres variables correspondant à la meilleure droite de régression. La combinaison linéaire des variables indépendantes et contrôlées contient un coefficient de régression propre à chaque variable et qui est en relation directe avec la hauteur relative de sa contribution au modèle. En ce sens, on peut le rapprocher d'un coefficient de corrélation partielle. En d'autres termes, plus ce coefficient est élevé en valeur absolue, plus la contribution de la variable à la variable dépendante est importante par rapport à la contribution des autres variables. Cela a pour conséquence que sa valeur change en fonction des variables qui sont introduites ou non dans la combinaison linéaire,

que l'on peut considérer comme un modèle de la variable dépendante. Il peut lui aussi être affecté d'un signe positif ou négatif aux mêmes conditions que le r_{BP} . Contrairement au r_{BP} , le coefficient de régression peut avoir une valeur absolue qui excède 1. Un test t de Student permet de savoir si cette contribution est ou non significative.

Pour vérifier la qualité de la régression, on calcule la somme des écarts des points à la droite de régression. Cette somme est appelée « résidu » et représente la part de variance non expliquée par la droite de régression. Le rapport entre la variance expliquée et la variance non expliquée fait l'objet d'un test F. En pratique, si ce test est significatif, cela veut dire qu'au moins une des variables du modèle a une influence significative sur la variable dépendante. On dit qu'elle la « prédit ». Contrairement au r_{BP} , pour pouvoir appliquer une régression linéaire multiple, il n'est pas nécessaire que toutes les variables soient métriques. Des techniques de codage spécifiques existent pour les variables dichotomiques et dichotomisées (les deux niveaux doivent être codés respectivement 0 et 1) ainsi que pour les variables nominales et ordinales (on utilise alors des « pseudo-variables » comme le préconisent Stafford et Bodson (2006)).

Un problème à éviter est la multi-colinéarité. La régression linéaire multiple repose notamment sur le principe que les variables indépendantes et contrôlées doivent être indépendantes les unes des autres. En pratique, la régression linéaire multiple se révèle relativement résistante à un défaut de ce principe, mais on vérifie que deux indices (la tolérance et le « VIF » (Variance Inflation Factor) restent dans les seuils : tolérance $> .20$ et vif < 5 . (Stafford & Bodson, 2006, p. 182). En pratique, tenant compte de la façon donc ces indices sont calculés²⁷, il est très probable que ces seuils soient respectés si les corrélations r_{BP} de ces variables prises 2 à 2 ne dépassent pas la valeur de .90.

On vérifie aussi qu'il n'y a pas de problème de « résidu ». Le résidu pour chaque sujet est la différence entre la valeur de la VD réelle (soit la valeur observée) et la valeur de la VD calculée selon l'équation de la droite de régression (soit la valeur prédite par le modèle). En pratique, ces résidus ne doivent pas être trop élevés les uns par rapport aux autres et on vérifie qu'aucun d'eux n'est à plus de deux

²⁷ Il y a une tolérance et un VIF pour chaque VI. Pour calculer ces indices, le logiciel fait une régression linéaire multiple prenant les autres VI comme prédicteur et en calcule le R^2 . Ensuite, tolérance = $1 - R^2$ et VIF = $1 / (1 - R^2)$. Il faut donc que ce R vaille .9 pour sortir des seuils.

Présentation générale de la recherche

écarts-types de leur moyenne commune. Le cas échéant, il est souhaitable d'écarter le ou les quelques sujets déviants (outliers), s'ils sont peu nombreux.

Il est possible d'introduire progressivement les variables indépendantes et contrôlées selon diverses stratégies. Nous avons choisi une stratégie « hiérarchisée ». Cela consiste à introduire les variables d'intérêt par blocs successifs. A chaque étape, un nouveau test F est calculé, ce qui permet de savoir si l'ajout du nouveau bloc a permis d'améliorer le modèle de manière significative ou non. Il est ainsi possible de vérifier que l'adjonction de VI explique une part de variance significative supplémentaire par rapport à ce que les variables de contrôle permettaient déjà d'expliquer.

Puisqu'elle est également basée sur le modèle d'une droite, cette technique de la régression multiple souffre des mêmes faiblesses que le rBP en termes d'interprétation (conformité à un modèle linéaire de covariation vs à un modèle d'une autre forme et risque de confondre erronément covariation et causalité)

2.2.7 Analyses préliminaires

2.2.7.1 Première prise de données (avril-juin 2017)

En ce qui concerne la 1^{ère} prise de données (cf. échantillon total de 2017), tous les alphas de Cronbach sont bons à excellents (cf. tableau 6). Toutes les corrélations vont dans le sens attendu. Toutes les corrélations entre les variables autres que l'âge et le genre sont très significatives.

Tableau 6. Corrélations entre variables et alphas de Cronbach pour l'échantillon total de 2017 (n=797)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Genre	-							
2. Âge	.01	-						
3. CaPsy	.11 **	.13 **	(.935)					
4. BEPT	.045	.02	.73 ***	(.945)				
5. DPT	-.06	.05	-.58 ***	-.69 ***	(.959)			
6. Climat travail	-.06	-.01	.47 ***	.61 ***	-.52***	(.965)		
7. Perf. tâche	-.004	.05	.41 ***	.34 ***	-.25 ***	.18 ***	(.750)	
8. Perf. contexte	-.04	.07 *	.59 ***	.56 ***	-.40 ***	.41 ***	.33 ***	(.754)

* p < .05 ; ** p < .01 ; *** p < .001

Présentation générale de la recherche

Nous avons vérifié que les distributions des variables d'intérêt principales peuvent être assimilées à des normales de mêmes moyenne et écart-type. En effet, c'est une condition d'application des tests paramétriques que nous utilisons (corrélation r_{BP} et analyse de régression linéaire multiple) bien qu'en pratique, ces tests soient robustes à un défaut de cette condition (Stafford & Bodson, 2006).

Nous avons aussi vérifié que la moyenne de SPT dans les bureaux qui ont atteint le seuil de 65% de répondants (seuil de représentativité fixé par Savoie et al. (2010)) n'est pas significativement différente de la moyenne de SPT dans les bureaux qui n'ont pas atteint ce seuil.

La moyenne du BEPT est au-dessus du milieu de l'échelle (correspondant au score 3) avec une valeur de 3.74 ($\sigma = .67$). La consistance interne de cette échelle est excellente ($\alpha = .945$). La distribution ne peut pas être considérée comme normale ($d = 0.79$; $p < .001$). La différence de moyenne de BEPT entre les bureaux ayant atteint le seuil de 65% de répondants et ceux ne l'ayant pas atteint n'est pas significative ($U = 53\ 008$; $p = .107$). La moyenne de DPT est en dessous du milieu de l'échelle (correspondant au score 3) avec une valeur de 1.82 ($\sigma = .74$). La consistance interne de cette échelle est excellente ($\alpha = .959$). La distribution ne peut pas être considérée comme normale ($d = 0.131$; $p < .001$). La différence de moyenne de DPT entre les bureaux ayant atteint le seuil de 65% de répondants et ceux ne l'ayant pas atteint n'est pas significative ($U = 55\ 633$; $p = .276$).

La moyenne de performance de tâche est largement supérieure au milieu de l'échelle (correspondant au score 3) avec une valeur de 4.22 ($\sigma = .54$). La consistance interne de cette échelle est bonne ($\alpha = .75$). La distribution ne peut pas être considérée comme normale ($d = 0.097$; $p < .001$). La moyenne de performance contextuelle est supérieure au milieu de l'échelle (correspondant au score 3) avec une valeur de 3.38 ($\sigma = .53$). La consistance interne de cette échelle est bonne ($\alpha = .754$). La distribution ne peut pas être considérée comme normale ($d = .048$; $p < .001$).

La moyenne de climat de travail est également au-dessus du milieu de l'échelle (correspondant au score 3.5) avec une valeur de 3.91 ($\sigma = 1.03$). La consistance interne de cette échelle est excellente ($\alpha = .965$). La distribution ne peut pas être considérée comme normale ($d = 0.71$; $p < .001$).

La moyenne de capital psychologique est supérieure au milieu de l'échelle (correspondant au score 3.5) avec une valeur de 4.3 ($\sigma = .74$). La consistance

Présentation générale de la recherche

interne de cette échelle est excellente ($\alpha = .935$). La distribution ne peut pas être considérée comme normale ($d = 0.043$; $p = .003$).

Bien que significativement différente de la normale de même moyenne et de même écart-type, l'analyse visuelle de l'histogramme de la distribution de chacune des variables montre une légère surreprésentation de la tendance moyenne et pas de dissymétrie. Les tests paramétriques que nous utilisons ne sont pas sensibles à ces différences.

2.2.7.2 Deuxième prise de données (mai-juillet 2018)

En ce qui concerne la 2^{ème} prise de données, lorsqu'on prend en compte l'échantillon total de 2018 ($n = 596$), on constate que tous les alphas de Cronbach sont bons à excellents (cf. tableau 7). Toutes les corrélations vont dans le sens attendu. Toutes les corrélations entre les variables autres que l'âge et le genre sont très significatives.

Tableau 7. Corrélations entre variables et alphas de Cronbach pour l'échantillon total de 2018 ($n=596$)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Genre	-							
2. Âge	-.003	-						
3. CaPsy	.052	.038	(.92)					
4. BEPT	.036	-.068	.646***	(.95)				
5. DPT	-.035	.136**	-.456***	-.676***	(.97)			
6. Climat travail	-.004	-.051	.546***	.639***	-.500***	(.97)		
7. Perf. Tâche	-.005	-.014	.484***	.345	-.162***	.261***	(.80)	
8. Perf. Contexte	.009	-.061	.586***	.551	-.449***	.450***	.216***	(.77)

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

La moyenne du BEPT est au-dessus du milieu de l'échelle (correspondant au score 3) avec une valeur de 3.73 ($\sigma = .69$), quasiment identique à la moyenne au T1. La consistance interne de cette échelle est excellente ($\alpha = .95$). La distribution ne peut pas être considérée comme normale ($d = 0.79$; $p < .001$). La différence de moyenne de BEPT entre les bureaux ayant atteint le seuil de 65% de répondants et ceux ne l'ayant pas atteint n'est pas significative ($K = .167$; $p = .920$). La moyenne de DPT est en dessous du milieu de l'échelle (correspondant au score 3) avec une valeur de 1.83 ($\sigma = .76$). La consistance interne de cette échelle est excellente

Présentation générale de la recherche

($\alpha = .97$). La distribution ne peut pas être considérée comme normale ($d = 0.138$; $p < .001$). La différence de moyenne de DPT entre les bureaux ayant atteint le seuil de 65% de répondants et ceux ne l'ayant pas atteint n'est pas significative ($K = 1.022$; $p = .600$).

La moyenne de performance de tâche est supérieure au milieu de l'échelle (correspondant au score 3) avec une valeur de 3.65 ($\sigma = .51$). La consistance interne de cette échelle est bonne ($\alpha = .80$). La distribution ne peut pas être considérée comme normale ($d = .121$; $p < .001$). La moyenne de performance contextuelle est supérieure au milieu de l'échelle (correspondant au score 3) avec une valeur de 3.35 ($\sigma = .56$). La consistance interne de cette échelle est bonne ($\alpha = .77$). La distribution ne peut pas être considérée comme normale ($d = .070$; $p < .001$).

La moyenne de climat de travail est également au-dessus du milieu de l'échelle (correspondant au score 3.5) avec une valeur de 3.93 ($\sigma = .99$). La consistance interne de cette échelle est excellente ($\alpha = .97$). La distribution ne peut pas être considérée comme normale ($d = 0.65$; $p < .001$).

La moyenne de capital psychologique est supérieure au milieu de l'échelle (correspondant au score 3.5) avec une valeur de 4.18 ($\sigma = .70$). La consistance interne de cette échelle est excellente ($\alpha = .92$). La distribution ne peut pas être considérée comme normale ($d = 0.058$; $p < .001$).

L'analyse visuelle des histogrammes des distributions de toutes les variables montre une légère surreprésentation de la tendance moyenne et pas de dissymétrie. Les tests paramétriques que nous utilisons ne sont pas sensibles à ces différences.

Pour rappel, grâce notre stratégie d'identification, nous avons pu regrouper les réponses de 394 travailleurs qui ont complété le questionnaire deux fois en 2017 et 2018. C'est cet échantillon de répondants qui est pris en compte dans l'étude 3. Lorsqu'on prend en compte cet échantillon ($n = 394$), on constate que tous les alphas de Cronbach sont bons à excellents. Toutes les corrélations vont dans le sens attendu. Elles sont toutes très significatives (cf. tableau 8).

Présentation générale de la recherche

Tableau 8. Corrélations entre variables et alphas de Cronbach pour le sous-échantillon commun 2017-2018 (n=394)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Genre	-							
2. Âge	-.012	-						
3. CaPsy	.043	.060	(.94)					
4. BEPT	-.012	-.033	.788***	(.95)				
5. DPT	-.002	.079	-.596***	-.699***	(.97)			
6. Climat travail	-.078	.013	.585***	.638***	-.486***	(.97)		
7. Perf. Tâche	-.010	-.033	.375***	.351***	-.168**	.289***	(.80)	
8. Perf. Contexte	-.019	.136**	.662***	.553***	-.432***	.418***	.184***	(.77)

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

La moyenne du BEPT est au-dessus du milieu de l'échelle (correspondant au score 3) avec une valeur de 3.71 ($\sigma = .67$). La différence avec la moyenne de BEPT ($m = 3.75$; $\sigma = .74$) dans le groupe de travailleurs ayant répondu en 2018, mais pas en 2017 n'est pas significative ($t(592) = .615$; $p = .538$). La moyenne de DPT est en dessous du milieu de l'échelle (correspondant au score 3) avec une valeur de 1.86 ($\sigma = .76$). La différence avec la moyenne de DPT ($m = 1.77$; $\sigma = .78$) dans le groupe de travailleurs ayant répondu en 2018, mais pas en 2017 n'est pas significative ($t(591) = 1.279$; $p = .201$).

La moyenne de performance de tâche est supérieure au milieu de l'échelle (correspondant au score 3) avec une valeur de 3.65 ($\sigma = .50$). La différence avec la moyenne de performance de tâche ($m = 3.65$; $\sigma = .54$) dans le groupe de travailleurs ayant répondu en 2018, mais pas en 2017 n'est pas significative ($t(591) = .034$; $p = .973$).

La moyenne de performance contextuelle est supérieure au milieu de l'échelle (correspondant au score 3) avec une valeur de 3.37 ($\sigma = .55$). La différence avec la moyenne de performance de contexte ($m = 3.33$; $\sigma = .48$) dans le groupe de travailleurs ayant répondu en 2018, mais pas en 2017 n'est pas significative ($t(590) = .801$; $p = .424$).

La moyenne de climat de travail est également au-dessus du milieu de l'échelle (correspondant au score 3.5) avec une valeur de 3.91 ($\sigma = .95$). La différence avec la moyenne de climat de travail ($m = 3.97$; $\sigma = 1.05$) dans le groupe de travailleurs

ayant répondu en 2018, mais pas en 2017 n'est pas significative ($t(593) = .740$; $p = .459$).

La moyenne de capital psychologique est supérieure au milieu de l'échelle (correspondant au score 3.5) avec une valeur de 4.16 ($\sigma = .69$). La différence avec la moyenne de capital psychologique ($m = 4.21$; $\sigma = .73$) dans le groupe de travailleurs ayant répondu en 2018, mais pas en 2017 n'est pas significative ($t(591) = .780$; $p = .436$).

3. Contextes et méthode des études complémentaires

3.1 Contextes

Le contexte de chaque étude complémentaire est différent. Ces contextes sont variés. Ils concernent le secteur industriel, les soins infirmiers, l'Horeca, l'enseignement primaire et la sélection professionnelle. Ils sont présentés au tableau 9 de manière synthétique. Dans ce tableau sont également repris l'approche (transversale ou longitudinale) des études ainsi que la taille des échantillons.

Tableau 9. Principales caractéristiques descriptives des études complémentaires

	ETUDE 4 (Dupriez, 2019)	ETUDE 5 (Chavez, 2019)	ETUDE 6 (Libert, 2019)	ETUDE 7 (Lallemand, 2018)	ETUDE 8 (Biernaux, 2019)
	Liens transversaux SPT-performance individuelle	Liens transversaux SPT-performance individuelle	Liens transversaux SPT-performance individuelle	Liens transversaux CaPsy - SPT	Liens longitudinaux SPT - performance individuelle
Secteur industriel	✓ n = 77				
Soins infirmiers		✓ n = 232			
Horeca			✓ n = 73		
Enseignement (niveau primaire)				✓ n = 97	
Sélection professionnelle					✓ n = 80 au T1 et n = 33 au T2 ²⁸

3.2 Méthode

3.2.1 Questionnaire

Dans toutes les études complémentaires, les données ont été recueillies par questionnaire. Celui-ci est composé de différentes parties dont certaines sont communes à la plupart des études complémentaires. Il s'agit d'échelles permettant de mesurer la SPT (BEPT et DPT), la performance individuelle (de tâche et contextuelle) ainsi que le CaPsy. Ce sont les mêmes échelles qui ont été reprises dans le questionnaire des 3 études principales²⁹, à savoir :

- L'Échelle de Mesure des Manifestations du Bien-Être Psychologique au Travail (EMMBEPT) (Gilbert, 2009 ; Gilbert et al., 2011) en 25 items pour mesurer le BEPT.

²⁸ Il y a une grande différence entre les deux temps de mesure parce qu'au T1, tous les candidats ont répondu au questionnaire, tandis qu'au T2, seules les personnes qui ont été réellement engagées à la suite du processus de sélection l'ont fait.

²⁹ Ces échelles ont déjà été présentées de manière détaillée ci-dessus.

Présentation générale de la recherche

- L'Échelle de Mesure des Manifestations de la Détresse Psychologique au Travail (EMMDPT) (Gilbert, 2009 ; Gilbert et al., 2011) en 23 items pour mesurer la DPT.
- L'échelle de Williams et Anderson (1991) en 7 items pour mesurer la performance de tâche, traduite en français dans le cadre de la recherche doctorale.
- L'échelle de Podsakoff et MacKenzie (1994) en 13 items pour mesurer la performance contextuelle, traduite et validée en français par Paillé (2007).
- L'échelle PCQ-24 de Luthans et al. (2007) en 24 items pour mesurer le capital psychologique, traduite et validée en français dans le cadre de la recherche doctorale.

Le tableau 10 présente de manière synthétique les parties du questionnaire déjà administrées dans les études principales et qui ont aussi été administrées pour la plupart dans les études complémentaires.

Présentation générale de la recherche

Tableau 10. Parties du questionnaire (communes aux études principales) et alpha de Cronbach selon les études complémentaires

	ETUDE 4	ETUDE 5	ETUDE 6	ETUDE 7	ETUDE 8 ³⁰
Partie socio-démographique	✓	✓	✓	✓	✓
EMMBEPT (Gilbert et al., 2011) pour mesurer le BEPT	✓ ($\alpha = .935$)	✓ ($\alpha = .92$)	✓ ($\alpha = .93$)	✓ ($\alpha = .91$)	✓ ($\alpha = .89$ au T1)
EMMDPT (Gilbert et al., 2011) pour mesurer la DPT	✓ ($\alpha = .96$)	✓ ($\alpha = .95$)	✓ ($\alpha = .93$)	✓ ($\alpha = .96$)	✓ ($\alpha = .925$ au T1)
Echelle de Williams et Anderson (1991) pour mesurer la performance de tâche, traduite en français dans le cadre de notre recherche	✓ ($\alpha = .84$)	✓ ($\alpha = .77$)	✓ ($\alpha = .87$)	-	✓ ($\alpha = .79$ au T2)
Echelle de Podsakoff et MacKenzie (1994) pour mesurer la performance contextuelle, traduite et validée en français par Paillé (2007)	✓ ($\alpha = .72$)	✓ ($\alpha = .65$)	✓ ($\alpha = .58$)	-	✓ ($\alpha = .82$ au T2)
PCQ-24 de Luthans et al. (2007) pour mesurer le CaPsy, traduit et validé en français dans le cadre de notre recherche	✓ ($\alpha = .92$)	-	-	✓ ($\alpha = .92$)	✓ ($\alpha = .91$ au T1)

Il convient de rappeler que des échelles spécifiques ont aussi été utilisées dans 4 des 5 études complémentaires. Le tableau 11 présente de manière synthétique la répartition de ces échelles supplémentaires selon les études complémentaires.

³⁰ Bien que l'étude 8 repose sur une approche longitudinale, il ne s'agit pas d'une approche longitudinale en full panel. Les α de Cronbach de l'EMMBEPT, de l'EMMDPT et du PCQ-24 ne peuvent donc être mentionnés que pour le T1, ceux de la performance de tâche et de contexte, que pour le T2.

Présentation générale de la recherche

Tableau 11. Parties spécifiques du questionnaire et alpha de Cronbach selon les études complémentaires

	ETUDE 4	ETUDE 5	ETUDE 6	ETUDE 7	ETUDE 8
Echelle de Graen et Uhl-Bien (1995) pour mesurer le LMX, traduite et validée en français par Morin et Dassa (2004)	✓ ($\alpha=.909$)	-	-	-	-
SWING de Geurts et al. (2005), pour mesurer l'équilibre vie professionnelle - vie privée, traduit et validé en français par Lourel et al. (2005)	-	✓ ($\alpha=.76$ à $.91$)	-	-	-
Questionnaire « Competing Values Management Practices Survey » de Quin (1988) pour mesurer les rôles managériaux, traduit et validé en français par Gilbert et al. (2016, 2018)	-	-	✓ ($\alpha=.80$ à $.92$)	-	-
Partie du QRCP de Lequeurre et al. (2013) pour mesurer les ressources professionnelles	-	-	-	✓ ($\alpha=.72$ à $.95$)	-

Ainsi, dans l'étude 4, on utilise une échelle de mesure du « Leader-Member eXchange » (LMX) renvoyant à la perception chez le subordonné de sa relation avec son supérieur direct. Cette échelle a été initialement conçue en anglais par Graen et Uhl-Bien (1995), et traduite et validée en français par Morin et Dassa (2004). Elle est composée de 7 items. L'évaluation se fait à l'aide d'une échelle de type Likert à 5 niveaux. Un exemple d'item est : « Jusqu'à quel point votre supérieur immédiat comprend-il les problèmes que vous avez dans votre travail et vos besoins ? ».

Dans l'étude 5, l'équilibre vie professionnelle - vie privée est mesuré par le questionnaire « Survey Work-Home Interaction – Nijmegen » (SWING) de Geurts et al. (2005), adapté et validé en français par Lourel et al. (2005). Cette version est composée de 22 items auxquels les participants doivent répondre selon une échelle de type Likert en 4 niveaux (allant de jamais à toujours). Le questionnaire conduit à 4 scores correspondant aux dimensions (1) des effets de la vie professionnelle sur la vie privée (Work-Home Interaction, WHI) positifs, (2) des mêmes effets

(WHI) négatifs, (3) des effets de la vie privée sur la vie professionnelle (Home-Work Interaction, HWI) positifs, et (4) des mêmes effets (HWI) négatifs. Des exemples d'items sont : « Vous trouvez difficile de remplir vos obligations familiales parce que vous êtes toujours en train de penser à votre travail » (WHI -) ou « Vous gérez plus efficacement votre temps au travail parce que vous devez aussi le faire à la maison » (HWI +).

Dans l'étude 6, le questionnaire supplémentaire utilisé est le « Competing Values Management Practices Survey » de Quinn (1988) en 36 items, validé en français par Gilbert et al., (2016, 2018). La modalité de réponse renvoie à une échelle de Lickert à 7 niveaux (allant de « presque jamais » à « presque toujours »). Ce questionnaire peut être auto-administré ou administré aux subordonnés. C'est cette deuxième option qui a été retenue dans l'étude 6. La consigné était « A quelle fréquence votre supérieur direct adopte-t-il les comportements suivants : ». Des exemples d'items sont : « Apporte des idées novatrices sur le lieu de travail » ou « Vérifie les erreurs ». On obtient 8 scores indiquant la fréquence avec laquelle le manager adopte les 8 rôles suivants : facilitateur, mentor, innovateur, négociateur, producteur, coordinateur, contrôleur et directeur. Nous avons traité ces données comme des données nominales en formant huit groupes indépendants selon le rôle le plus souvent adopté par le supérieur direct.

Dans l'étude 7, une partie du « Questionnaire sur les Ressources et Contraintes Professionnelles » (QRCP) de Lequeurre et al. (2013) a été utilisée. Il s'agit de la partie qui porte sur les ressources professionnelles. Cette partie se compose de 7 sous-dimensions : l'information ($\alpha = .84$), la communication ($\alpha = .72$), la participation ($\alpha = .83$), la relation avec les collègues ($\alpha = .95$), la relation avec le supérieur ($\alpha = .95$), la rémunération ($\alpha = .80$) et l'indépendance dans le travail ($\alpha = .86$). Chacune de ces sous-dimensions se compose de 4 items dont la modalité de réponse correspond à une échelle de Likert à 7 niveaux. Des exemples d'items sont « j'ai une influence directe sur les décisions prises dans mon école » (participation) ou « il existe une bonne ambiance entre mon/ma supérieur(e) et moi » (relation avec le supérieur).

3.2.2 Administration du questionnaire

La manière dont le questionnaire a été administré diffère selon les études complémentaires. Néanmoins, dans tous les cas, les travailleurs ont participé aux études sur base volontaire, après avoir donné leur consentement libre et éclairé par

écrit. Leur anonymat était garanti. Aucune rémunération ne leur a été attribuée pour participer aux études complémentaires.

Dans les études 4 et 5, les travailleurs ont répondu au questionnaire en ligne après avoir été sollicités par les réseaux sociaux selon une stratégie dite « de la boule de neige » (Berthier, 2010). Dans l'étude 6, 63 répondants (sur 73) ont été recrutés selon la même stratégie que pour les études 4 et 5. 10 répondants supplémentaires ont été recrutés sur leur lieu de travail et ont répondu au questionnaire sous un format « papier-crayon ». Dans l'étude 7, les enseignants de toutes les écoles primaires d'une commune wallonne ont été sollicités après accord des pouvoirs organisateurs et des directions. Les 14 écoles concernées ont participé à l'étude. Elles sont issues des quatre réseaux présents en Fédération Wallonie-Bruxelles. Le taux de réponse global est de 45%. Ce taux a également été suivi école par école Il va de 33 % à 75%. Ce taux ne dépasse le seuil de 65% que dans 2 écoles. Nous ne considérons pas cet échantillon comme représentatif de la population dont il est extrait.

L'étude 8 s'est déroulée au sein d'une société de consultance RH spécialisée dans la sélection professionnelle pour d'autres entreprises. Celle-ci repose principalement sur un « assesment center³¹ » destiné à des demandeurs d'emploi. Ceux-ci ont été sollicités pour participer à l'étude au moment où ils passaient les épreuves de l'assesment center. A ce moment-là (T1), ils ont rempli les parties du questionnaire concernant la SPT et le CaPsy. Les participants ayant été engagés ont été à nouveau sollicités par mail, 10 semaines après leur engagement (T2). A ce moment-là, ils ont été invités à remplir les parties du questionnaire concernant la performance individuelle (de tâche et contextuelle). Un rappel a été utilisé. Les taux de réponse au T1 et au T2 sont respectivement de 58.4% et de 97%.

3.2.3 Echantillons

Dans l'étude 4, l'échantillon est composé de 77 travailleurs. 39 sont des hommes (50.6%) et 38 sont des femmes (49.4%). La moyenne d'âge est de 36.48 ans ($\sigma = 10.85$ ans). Ils travaillent tous dans le secteur industriel et plus particulièrement, dans le commerce de gros (27.3%), l'industrie pharmaceutique (15.6%), la métallurgie (13%), la construction et l'assemblage de véhicule

³¹ Un « assesment center » est un dispositif dans lequel des candidats à un emploi sont évalués par une diversité d'épreuves (tests de personnalité, tests de simulation...) et par plusieurs évaluateurs formés. Ceux-ci confrontent leur appréciation afin d'obtenir une évaluation commune obtenue par consensus (Lievens & Thornton, 2005).

automobile et autres matériels de transport (11.7%), l'industrie alimentaire (9.1%), l'industrie chimique (9.1 %), l'industrie manufacturière (6.5%), l'industrie extractive (3.9%) l'industrie verrière (2.6 %) et dans la biotechnologie (1.3%). Ils ont en moyenne 10.04 années d'expérience dans le secteur de l'industrie ($\sigma = 10.40$ ans) Ce sont principalement des ouvriers (37.7 %) et des cadres (22.1%). La grande majorité exerce à temps plein (83.1%).

Dans l'étude 5, l'échantillon est composé de 232 travailleurs dont 204 femmes (87.93%). La grande majorité de ces travailleurs sont des infirmières (86.64%). Les autres sont des aides-soignants. Tous travaillent dans un hôpital en Wallonie. L'âge moyen est de 36.53 ans ($\sigma = 11.56$ ans). La majorité exerce sous CDI ou contrat statutaire (88.79%), et à temps plein (65.52%).

Dans l'étude 6, l'échantillon est composé de 73 travailleurs du secteur de l'Horeca. 56.6% sont des femmes. Les répondants sont âgés en moyenne de 27.74 ans ($\sigma = 6.24$ ans). Ils exercent majoritairement des fonctions de serveur (41.1%), barman (23.29 %), ou cuisinier (17.84%).

Dans l'étude 7, l'échantillon est composé de 97 enseignants du primaire, majoritairement des femmes (87.6%), avec une moyenne d'âge de 37.25ans ($\sigma = 9.35$ ans). La majorité est titulaire de sa classe (82.5%). Les autres donnent des cours philosophiques ou d'éducation physique et ils exercent dans 2 à 5 établissements différents.

Dans l'étude 8, 137 candidats ont été sollicités et 80 (58.4%) d'entre eux ont accepté de participer à la recherche. Les participants sont en majorité des hommes (82.5%), âgés de 39.12 ans en moyenne ($\sigma = 9.43$ ans), en majorité (72.5%) déjà en poste. Parmi ces 80 participants, seuls 34 ont été engagés à l'issue du processus de sélection. Leurs caractéristiques ne diffèrent pas significativement de celles de l'échantillon initial. Un seul des 34 répondants n'a pas rempli le questionnaire au T2. Au final, l'échantillon est composé de 33 travailleurs qui ont répondu à une partie du questionnaire au T1 et à l'autre partie au T2.

3.2.4 Traitement des données

Dans toutes les études complémentaires, le traitement des données repose sur des corrélations r_{BP} . Pour comparer les résultats des études complémentaires avec ceux des études principales, nous avons choisi de comparer des corrélations comme indicateurs de la magnitude des relations entre variables, bien que d'autres indices statistiques auraient aussi été possibles. L'avantage des corrélations est qu'elles

sont comparables dans des contextes différents parce qu'elles sont relativement indifférentes aux contextes, à l'inverse des coefficients de régression multiple (β) qui dépendent notamment de quelles autres variables ont été incluses dans les modèles. Une grandeur associée aux corrélations varie en fonction du contexte : le niveau de significativité de la corrélation. Pour une taille d'effet réelle déterminée, le niveau de significativité dépend essentiellement de la taille de l'échantillon. C'est également le cas pour les autres indices statistiques, tels que les coefficients de régression. Nous estimons donc que les coefficients de corrélation sont commodes pour comparer des résultats.

Références bibliographiques

- Austin, J. T., & Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836-874. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.836>
- Belghiti-Mahut, S. (2015). Le conflit vie professionnelle/vie privée et la satisfaction : le cas des conjoints de militaires navigants. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4(18), 3-20. <https://doi.org/10.3917/rimhe.018.0003>
- Berthier, N. (2010). *Les techniques d'enquête en sciences sociales - méthode et exercices corrigés*. Armand Colin.
- Biernaux, M. (2019). *Etude du degré de prédictibilité de la santé psychologique au travail et du capital psychologique mesurés en sélection sur la performance individuelle au travail* [Mémoire de Master non publié, Université de Mons].
- Boudrias, J.-S., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L., & Savoie, A. (2011). Modeling the experience of psychological health at work: The role of personal resources, social-organizational resources, and job demands. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 372-396. <https://doi.org/10.1037/a0025353>
- Boudrias, J.-S., Gaudreau, P., Desrumaux, P., Leclerc, J.-S., Ntsame-Sima, M., Savoie, A., & Brunet, L. (2014). Verification of a predictive model of psychological health at work in Canada and France. *Psychologica Belgica*, 54(1), 55-77. <http://dx.doi.org/10.5334/pb.aa>

- Bouffartigue, P., Martinez, E., & Vandewattyne, J. (2020a). Libéralisation et déclin du courrier traditionnel : épouvantails et réalités. Dans P. Bouffartigue & J. Vandewattyne (dirs.). *Facteurs en Europe, le syndicalisme face à la libéralisation et aux mutations des activités postales : Belgique, Bulgarie, Espagne, France et Royaume-uni* (pp.19-41). Octares.
- Bouffartigue, P., Martinez, E., & Vandewattyne, J. (2020b). Emplois et travail des facteurs : le métier bouleversé. Dans P. Bouffartigue & J. Vandewattyne (dirs.). *Facteurs en Europe, le syndicalisme face à la libéralisation et aux mutations des activités postales : Belgique, Bulgarie, Espagne, France et Royaume-uni* (pp.71-95). Octares.
- Brunet, L., & Savoie, A. (2015). La santé psychologique au travail : au-delà du stress et vers la performance. Dans P. Sarnin, D. R. Kouabenan, M.-E. Bobillier-Chaumon, M. Dubois, & J. Vacherand-Revel (dirs.). *Santé et bien-être au travail: des méthodes d'analyse aux actions de prévention* (pp. 17-31). L'Harmattan.
- Brunet, L., & Savoie, A. (2016). Le climat de travail : Au cœur de la dynamique organisationnelle. EMS.
- Carifio, J., & Perla, R. J. (2007). Ten common misunderstandings, misconceptions, persistent myths and urban legends about Likert scales and Likert response formats and their antidotes. *Journal of Social Sciences*, 3(3), 106-116. <https://thescipub.com/pdf/jssp.2007.106.116.pdf>
- Chavez, J. (2019). *Santé psychologique au travail, performances individuelles et équilibre entre vie privées et vie professionnelle : une étude chez des soignants hospitaliers* [Mémoire de Master non publié, Université de Mons].
- Cohen, J. (1988). Set Correlation and Contingency Tables. *Applied psychological measurement*, 12(4), 425- 434. <https://doi.org/10.1177/014662168801200410>
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a “happy” worker is really a “productive” worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- Dulebohn, J. H., Wu, D., & Liao, C. (2017). Does liking explain variance above and beyond LMX? A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 149-166. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.008>

- Dupriez, C. (2019). *Relation entre supérieur et subordonné, santé psychologique au travail et performance des travailleurs du secteur industriel* [Mémoire de Master non publié, Université de Mons].
- Gavin, J. F., & Kelley, R. E. (1978). The psychological climate and reported well-being of underground miners: An exploratory study. *Human Relations*, 31(7), 567-581. <https://doi.org/10.1177%2F001872677803100701>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827-844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Geurts, S., Kompier, M.A.J., Taris, T.W., & Dikkers, J. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4). 319-339. <https://doi.org/10.1080/02678370500410208>
- Gilbert, M.-H. (2009). *La santé psychologique au travail : conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement* [Thèse de doctorat. Université de Montréal]. Papyrus.bib.umontreal.ca. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/6369/Gilbert_Marie-Helene_2009_these.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 61(4). 195-203. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & St-Hilaire, F. (2017). Transformational leadership and autonomy support management behaviors: The role of specificity in predicting employees' psychological health. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 320-332. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0173>
- Gilbert, M.-H., Dextras-Gauthier, J., Audebrand, L. K., & Dima, J. (2016). *Validation initiale de la version française du questionnaire « Competing Values Framework » mesurant les habiletés d'un gestionnaire efficace* [Communication orale]. 19^e congrès de l'AIPTLF, Bruxelles, Belgique.
- Gilbert, M.-H., Dextras-Gauthier, J., Audebrand, L. K., & Dima, J. (2018). Les rôles d'un gestionnaire efficace : validation initiale d'un outil de mesure. Dans A. Casini, A. Van Daele & C. Hellemans (dirs). *Bien-être et diversité des situations de travail, Tome 3 Pratiques organisationnelles* (pp. 275-285). L'Harmattan.

- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266. <https://doi.org/10.1080/02678370412331317499>
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Hausmann, T., Martinez, E., & Vandewattyne, J. (2020). Belgique : la rationalization du travail, au centre de la négociation et des conflits. Dans P. Bouffartigue & J. Vandewattyne (dirs.). *Facteurs en Europe, le syndicalisme face à la libéralisation et aux mutations des activités postales : Belgique, Bulgarie, Espagne, France et Royaume-uni* (pp. 105-143). Octares.
- Jensen, J. L., Olberding, J. C., & Rodgers, R. (1997). The Quality of Leader-Member Exchange (LMX) and Member Performance: A Meta-analytic Review. *Academy of Management Proceedings*, 1, 320-324. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1997.4983831>
- Lallemand, C. (2018). *Ressources (personnelles et organisationnelles) et santé psychologique au travail chez des enseignants du primaire* [Mémoire de Master non publié, Université de Mons].
- Lavine, M. (2014). Paradoxical leadership and the competing values framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 189-205. <https://doi.org/10.1177/0021886314522510>
- Leclerc, J. S. (2018). *L'apport de la santé psychologique à la performance de tâche et innovante : vérification de mécanismes cognitif, motivationnel et social au sein de divers contextes d'emploi* [Thèse de doctorat. Université de Montréal]. Papyrus.bib.umontreal.ca. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/21161>
- Leclerc, J.-S., Boudrias, J.-S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ? *Le travail humain*, 77(4), 351-372. <https://doi.org/10.3917/th.774.0351>

- Leclerc, J.-S., Masciotra, V., Boudrias, J.-S., & Montani, F. (2020). Vers une conceptualisation intégrative des mécanismes explicatifs liant la santé psychologique à la performance de tâche et innovante au travail. *Sciences & Bonheur*, 4(1), 30-53.
- Lequeur, J., Gillet, N., Ragot, N., & Fouquereau, E. (2013). Validation of a French questionnaire to measure Job Demands and Resources QRCP. *Revue internationale de psychologie sociale*, 4(26), 93-124.
- Libert, M. (2019). *Santé psychologique au travail, performance individuelle et rôles de leadership efficace dans le secteur de l'Horeca* [Mémoire de Master non publié. Université de Mons].
- Lievens, F., & Thornton, G. C. III (2005). Assessment centers: recent developments in practice and research. Dans A. Evers, O. Smit-Voskuil & N. Anderson (dirs.), *Handbook of Selection* (pp. 243-264). Blackwell Publishing.
- Lourel, M., Gana, K., & Wawrzyniak, S. (2005). L'interface « vie privée-vie au travail » : Adaptation et validation française de l'échelle SWING (survey work-home interaction-Nijmegen). *Psychologie du Travail et des Organisations*, 11(4), 227-239. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2005.10.003>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2015). Leader-member exchange (LMX) and performance. A meta-analytic review. *Personal Psychology*, 69(1), 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Morin, E. M., & Dassa, C. (2004). *Characteristics of a meaningful work. Construction and validation of a scale*. Montréal, HEC Montréal/Université de Montréal.
- Nelson, K., Boudrias, J.-S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A., & Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1(2), 90-101. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.08.001>
- Paillé, P. (2007). La citoyenneté dans les organisations. Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKensie (1994). *Les cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 74, 59-66. <https://doi.org/10.3917/cips.074.0059>

- Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of marketing research*, 31(3), 351-363. <https://doi.org/10.2307/3152222>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Jossey-Bass.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader–member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of applied psychology*, 97(6), 1097-1130. <https://doi.org/10.1037/a0029978>
- Roy, F., Savoie, A., & Brunet, L. (1994). Élaboration et validation d'un questionnaire sur le climat de travail. Dans R. Patesson (dir.). *La psychologie du travail et les changements technologiques, économiques et sociaux*, 2 (pp. 560-565). ULB.
- Savoie, A., Brunet, L., Boudrias, J.-S., & Gilbert, M.-H. (2010). Surechère de la non-santé psychologique au travail. *Le journal des psychologues*, 283, 31-34. <https://doi.org/10.3917/jdp.283.0031>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Coglisier, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)80009-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)80009-5)
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & stress*, 24(2), 107-139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>

- Stafford, J., & Bodson, P. (2006). *L'analyse multivariée avec SPSS*. Presses de l'université du Québec.
- Vallérand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : Implications pour la recherche en langue française. *Canadian psychology / Psychologie Canadienne*, 30(4), 662-680. <https://doi.org/10.1037/h0079856>
- Vandewattyne, J., Cultiaux, J., & Deruyver, R. (2017). De La Poste à bpost : histoire d'une mutation (1991-2015). *Courrier hebdomadaire du CRISP*, (1), 5-104. <https://doi.org/10.3917/cris.2326.0005>
- Vandewattyne, J., Cultiaux, J., & Martinez, E. (2016). La négociation des conditions de travail et d'emplois à la poste belge. *Chroniques du travail*, 6, 76-97. <http://hdl.handle.net/2013/ULB-DIPOT:oai:dipot.ulb.ac.be:2013/265335>
- Wegge, J., Shemla, M., & Haslam, S. A. (2014). Leader behavior as a determinant of health at work: Specification and evidence of five key pathways. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 28(1-2), 6-23. <https://doi.org/10.1177/239700221402800102>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Young, H. R., Glerum, D. R., Joseph, D. L., & McCord, M. A. (2020). A meta-analysis of transactional leadership and follower performance: Double-edged effects of LMX and empowerment. *Journal of Management*, 47(5), 1255-1280. <https://doi.org/10.1177/0149206320908646>

Chapitre 6 **Validation d'une traduction en français du questionnaire du capital psychologique en 24 items (PCQ-24)**³²

1. Introduction

Le capital psychologique se réfère aux ressources psychologiques personnelles qui peuvent être mobilisées dans le contexte professionnel pour permettre notamment d'atteindre les objectifs de performance qu'un travailleur se fixe. Le capital psychologique peut être vu comme la combinaison de « ce que l'on est » et « ce que l'on peut devenir en termes de développement positif » (Luthans et al., 2004 ; Luthans et al., 2015).

Ce concept suscite beaucoup d'intérêt chez les chercheurs depuis une quinzaine d'années parce qu'il est envisagé comme un précurseur de la performance à la fois individuelle et organisationnelle. Il serait donc un véritable avantage compétitif à repérer et à développer (Luthans et al., 2004 ; Luthans et al., 2007b, 2015). Une méta-analyse prenant en compte 51 échantillons indépendants et concernant plus de 12000 participants a montré que le capital psychologique est positivement associé aux performances individuelles de tâche (objective, autorapportée et hétérorapportée) et de contexte, et négativement associée aux comportements contre-productifs (Avey et al., 2011). Cette méta-analyse atteste également d'une relation positive entre le capital psychologique et la satisfaction au travail, l'engagement et le bien-être psychologique (en général), ainsi que d'une relation négative avec le stress, le cynisme, l'anxiété et l'intention de quitter son emploi. Au-delà de ces résultats, le capital psychologique a également été mis en relation avec beaucoup d'autres variables parmi lesquelles, on peut citer le climat de travail

³² Cette partie est rédigée sous un format article. Elle a été soumise pour publication : G. Douillie (2020). Validation d'une traduction en français du questionnaire du capital psychologique en 24 items (PCQ-24). *Revue Européenne de Psychologie Appliquée* (soumis). A noter que notre traduction est déjà distribuée par la Société Mind Garden (USA) qui exploite les droits d'auteur du questionnaire original.

(Luthans et al., 2008b), la créativité (Rego et al., 2012 ; Sweetman et al., 2011) ou un style de gestion authentique (Rego et al., 2012 ; Wang et al., 2014).

Cet intérêt scientifique pour le capital psychologique s'accompagne d'une production importante de publications en anglais. En effet, une recherche dans Google Scholar en date du 24 janvier 2019 à partir des mots-clés « psychological capital » (guillemets inclus) fournit 22500 références, citations exclues. Parmi celles-ci, 2280 datent de 2018. Cependant, peu de ces références sont écrites en français. Une recherche dans Google Scholar le même jour avec les mots-clés « capital psychologique » (guillemets inclus) ne donne que 120 références, citations exclues. Parmi celles-ci, 6 datent de 2018. Beaucoup de ces publications en français mentionnent le capital psychologique dans des modèles théoriques ou des perspectives de recherches (Bégin & Chabaud, 2010 ; De Hoe & Jansens, 2014, 2016 ; Gamache, 2017 ; Raveleau et al., 2018 ; Vachon, 2018). Contrairement aux publications anglophones, peu de publications francophones reposent sur une mesure du capital psychologique. Au 24 janvier 2019, nous n'en avons trouvé qu'une (Sahut, 2017). Une des raisons de cette différence nous semble être liée au constat que le questionnaire le plus utilisé pour mesurer le capital psychologique, le Questionnaire du Capital Psychologique (PCQ-24) (Luthan et al., 2007b), ne comporte pas encore de traduction validée en français³³.

Puisque le concept de capital psychologique prend de l'importance, mais que sa mesure en français n'est actuellement pas facilement réalisable, il nous semble important de mettre maintenant une telle traduction à la disposition des chercheurs francophones. Dès lors, l'objectif de cet article est de présenter les qualités psychométriques de notre traduction du PCQ-24 en français, telles que mesurées sur trois échantillons indépendants. Dans un premier temps, nous présentons le capital psychologique et ses liens avec la performance et la santé au travail. Ensuite, nous présentons la méthode que nous avons adoptée pour traduire le PCQ-24 en français ainsi que les trois études sur lesquelles repose la validation de cette traduction. Puis, nous présentons les qualités psychométriques de l'échelle traduite en français, en termes de fiabilité et de validité de convergence, de structure et critériée. Enfin, nous discutons des perspectives de ces résultats pour la recherche ainsi que de leurs implications pour la pratique sur le terrain des organisations.

³³ Pour sa mesure, Sahut (2017) utilise des questionnaires en français qui mesurent chacun une dimension du capital psychologique. Il nous semble que cette façon de faire comporte des limites.

2. Cadre de référence

2.1 Le capital psychologique

Le capital psychologique prend ses racines dans la psychologie positive (Seligman, 2002 ; Seligman & Czikzentmikalick, 2000). Un des grands objectifs de la psychologie positive est de compléter l'étude des aspects négatifs du fonctionnement humain par l'étude de ses aspects positifs. Comme le mentionnent Vallérand et Ménard (2013, p. 25), en psychologie positive, il convient d'étudier les « facteurs permettant de maximiser le potentiel des individus et des organisations ».

Certains chercheurs ont mis l'accent sur les conséquences de ces aspects positifs pour les organisations et ont donné naissance au courant « Positive Organisational Scholarship » (Cameron et al., 2003). Tandis que d'autres se sont plutôt intéressés aux conséquences pour les travailleurs dans le courant des « comportements organisationnels positifs » (Luthans, 2002a ; 2002b). Et ce, bien que chaque objet d'étude bénéficie généralement aux deux parties (Vallérand & Ménard, 2013). Plusieurs critères doivent être rencontrés afin qu'un concept puisse être considéré comme un comportement organisationnel positif. Il doit être : (1) une caractéristique positive ou une force psychologique, (2) largement étudié sur les plans théorique comme empirique, (3) mesurable avec une bonne validité, (4) caractéristique d'un état en opposition à un trait, donc ouvert au développement et (5) avoir montré des liens avec la performance au travail (Luthans et al., 2007b). À ce jour, les quatre concepts ayant le mieux rencontré ces critères sont l'auto-efficacité, l'espoir, la résilience et l'optimisme.

L'auto-efficacité a émergé des travaux de Bandura (1982). Selon cet auteur, elle correspond à la confiance qu'une personne a en sa capacité à réussir une tâche, ce qui influence sa motivation, ses réactions émotionnelles et, in fine, ses comportements. En effet, nous nous engageons plus volontiers dans les actions qui nous semblent à notre portée et évitons celles qui nous semblent irréalisables. Du coup, les personnes qui possèdent un haut niveau d'auto-efficacité ont un plus grand sentiment de contrôle sur leurs résultats et parviennent mieux à relever des défis importants que ceux qui ont un niveau d'auto-efficacité plus faible (Newman et al., 2014). Dans une méta-analyse regroupant 114 études, Stajkovic et Luthans (1998) ont montré que l'auto-efficacité était en lien avec la performance au travail. De plus, selon Bandura (cité par Luthans et al., 2008b), l'auto-efficacité peut se

développer à travers plusieurs expériences : lorsqu'un employé fait l'expérience d'une tâche réussie, lorsqu'il apprend comment réaliser une tâche en observant quelqu'un d'autre, lorsqu'il constate que le groupe qui accomplit cette tâche est récompensé, lorsqu'il reçoit un feed-back positif ou le respect des autres pour avoir réussi la tâche ou lorsqu'il ressent du bien-être en réalisant la tâche.

L'espoir est principalement issu des travaux de Snyder (2002). Bien qu'ayant un sens un peu différent dans le langage courant, l'espoir, en psychologie positive, est envisagé comme la capacité à se fixer des objectifs ambitieux, mais réalistes et, dans le même temps, à trouver les moyens (énergie, ressources et processus) qui permettent d'atteindre ces objectifs (Luthans et al., 2007). Dans cette conception, l'espoir comprend donc deux composantes opérationnalisables : les buts et les moyens. Les personnes qui possèdent un niveau d'espoir élevé non seulement se fixent des objectifs plus ambitieux et trouvent plus facilement les moyens de les atteindre, mais ils sont aussi mieux capables de trouver des processus alternatifs quand ceux qui avaient été envisagés au départ ne permettent pas de rencontrer le succès (Luthans et al., 2007b ; Luthans et al., 2008b). Youssef et Luthans (2007) ont montré que le niveau d'espoir est lié à la performance que celle-ci soit auto-évaluée ou évaluée par le supérieur hiérarchique.

Le concept de résilience a été fortement popularisé par Cyrulnick (cité dans Bégin & Chabaud, 2010). Il la définit comme « une qualité intrinsèque de l'individu, qui lui permet de dépasser sa souffrance, d'apprendre de ses expériences douloureuses et de devenir plus fort » (Bégin & Chabaud, 2010, p. 129). La résilience est apparue dans les études sur l'enfance et l'adolescence, et notamment à propos d'individus qui réussissent malgré une grande adversité (Masten cité dans Luthans et al., 2008b). Dans un contexte de travail, la résilience a été définie par Luthans (2002a, p. 702, traduit par De Hoe et Janssen, 2016, p. 22) comme : « la capacité à rebondir ou à se remettre rapidement d'une épreuve, d'un conflit, d'un échec ou même d'évènements positifs tels qu'un progrès ou une augmentation de responsabilités ». Les individus qui ont un niveau élevé de résilience sont caractérisés par un coping positif (Luthans et al., 2008b) et ont tendance à mieux s'adapter aux changements de l'environnement ainsi qu'aux expériences pénibles (Newman et al., 2014). La résilience peut également être développée (Coutu cité dans De Hoe et Janssen, 2016 ; Luthans et al., 2015).

Le concept d'optimisme a été très étudié par Seligman (1998, cité dans Luthans et al., 2007b). Bien que généralement vu comme la disposition d'une personne à s'attendre à des choses positives pour l'avenir (Newman et al., 2014), l'optimisme

est envisagé par Seligman comme un style d'attribution et est défini comme « l'attribution d'évènements positifs à des causes internes, permanentes et généralisées, et celle d'évènements négatifs, à des causes externes, temporaires et liées à une situation spécifique » (De Hoe & Janssen, 2016, p. 21). Une personne optimiste s'attribue donc plus facilement ses succès qu'une personne moins optimiste, se sent plus en contrôle de sa vie et en conséquence, est plus motivée à reproduire les conditions internes comme externes qui lui permettront à l'avenir de répéter des succès. Cependant, Luthans et al. (2007b) insistent sur le fait qu'un excès d'optimisme n'est pas désirable. Un tel excès pourrait en effet conduire à la fois à des prises de décisions trop risquées ainsi qu'à un désir de trop contrôler tous les éléments de sa vie, les deux étant dommageables pour la santé (Peterson, 2000). L'optimisme dont il est question ici est donc un « optimisme réaliste », lucide, bien ancré dans la réalité et flexible en fonction des circonstances. Cet optimisme peut être appris (Luthans et al., 2007b, 2015 ; Youssef & Luthans, 2007).

Il apparaît que tous ces concepts ont de nombreux points communs. C'est leur rapprochement qui a donné naissance au capital psychologique qui est défini comme : « un état individuel de développement psychologique positif caractérisé par (1) la confiance en sa capacité à soutenir les efforts nécessaires pour réussir ses défis (sentiment d'auto-efficacité), (2) sa capacité à envisager positivement ses succès présents et futurs (optimisme), (3) sa capacité à persévérer dans ses buts et quand nécessaire, à trouver des moyens alternatifs pour les atteindre (espoir) et (4) sa capacité à faire face à l'adversité, à rebondir face aux problèmes (résilience) afin d'atteindre le succès³⁴ » (Luthans et al., 2007b, p. 3). L'auto-efficacité, l'optimisme, l'espoir et la résilience sont actuellement considérés comme les quatre dimensions du capital psychologique.

Dans le futur, il est possible que d'autres dimensions intègrent le capital psychologique, telles que la créativité, la perception de pleine conscience, la gratitude, le pardon, l'intelligence émotionnelle, la spiritualité, l'authenticité ou encore le courage (Luthans et al., 2015).

Dans cette perspective, le capital psychologique est vu comme un comportement organisationnel positif, une qualité psychologique individuelle qui a des conséquences sur le travailleur comme la performance et la santé, et qui, à un niveau optimal de développement, lui permet d'apporter une contribution significative à son organisation et à la société (Luthans, 2002a). Plus

³⁴ Traduction libre.

spécifiquement, le capital psychologique est vu comme la source psychologique de diverses manifestations positives, le point commun à l'ensemble des ressources psychologiques en synergie qui conduisent à un développement optimal. Il s'agit donc d'un concept multidimensionnel. En effet, lorsqu'elles sont prises ensemble, les dimensions du capital psychologique constituent un meilleur prédicteur de la satisfaction et de la performance au travail que lorsqu'elles sont envisagées séparément (Youssef-Morgan & Luthans, 2015). Le capital psychologique est constitué de ressources psychologiques positives dites de « premier ordre ». Cela fait de lui une ressource psychologique dite de « second ordre » (Avey et al., 2011) ou un « construit psychologique d'ordre supérieur » (Luthans et al., 2007b), ce que confirment les analyses factorielles de sa principale échelle de mesure (Luthans et al., 2010 ; Luthans et al., 2007a ; Luthans et al., 2008b).

Historiquement, les quatre dimensions du capital psychologique ont été étudiées comme des traits de personnalité et ce n'est que récemment que la vision des chercheurs à leur égard a changé (De Hoe & Janssen, 2016). Le capital psychologique et ses dimensions se réfèrent maintenant à un « quasi-état », position intermédiaire dans le continuum « trait – quasi-traits – quasi-états – états » (Luthans et al., 2010 ; Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Par conséquent, tout individu peut le développer en vue de surmonter des épreuves (Luthans et al., 2007b). Shi (2013) explique d'ailleurs que le terme « quasi-état » est employé dans la littérature par Luthans et ses collègues pour souligner que le capital psychologique doit être vu comme un potentiel humain positif flexible et ouvert au développement. D'ailleurs, Luthans et al. (2006) ont créé des micro-interventions d'une durée d'une à trois heures ayant pour but d'augmenter le capital psychologique des participants. L'efficacité de ces « Psy Cap interventions (PCI) » a été étudiée à l'aide d'un design expérimental de type « pré et post-test avec groupe contrôle » chez des étudiants en management et des managers américains en activité. Les résultats indiquent une augmentation significative du niveau de capital psychologique, mais faible puisque de l'ordre de 2 à 3 %. Dans un deuxième temps et avec le même type de méthode, Luthans et al. (2008a) ont testé l'efficacité des PCI, non plus en présentiel, mais par l'intermédiaire d'un site internet auprès de 381 travailleurs américains dont 41% de managers. Dans ce cas aussi, l'augmentation du capital psychologique est significative dans le groupe expérimental en comparaison au groupe contrôle. De plus, les niveaux de performance de tâche augmentent aussi, que cette performance soit auto-évaluée ou évaluée par le supérieur hiérarchique direct (Luthans et al., 2010). Ces résultats

ont depuis été reproduits chez des étudiants et des managers bulgares (Dello et al., 2015).

Cette possibilité de se développer est un avantage qui permet de comprendre que le capital psychologique, bien que d'existence récente, ait déjà été beaucoup étudié. Il a été mis en relation avec de multiples variables, en particulier avec la performance au travail, les attitudes et la santé au travail (Avey et al., 2011).

2.2 Liens entre capital psychologique, performance et santé au travail

Les liens existant entre le capital psychologique et la performance sont bien établis par un grand nombre de recherches. Le fait d'avoir un effet sur la performance est d'ailleurs un prérequis des ressources psychologiques positives composant le concept de capital psychologique (Youssef & Luthans, 2007). En conséquence, la performance se trouve être la variable la plus étudiée dans les recherches sur le capital psychologique (Avey et al., 2011). Au niveau individuel, la méta-analyse d'Avey et al. (2011) rapporte que le capital psychologique est corrélé positivement et significativement avec la performance de tâche. Le coefficient de corrélation avec la performance de tâche autoévaluée est de l'ordre de .33, de .35 avec la performance évaluée par le supérieur hiérarchique et de .27 avec la performance objective. Le capital psychologique est également corrélé positivement avec la performance de contexte ($r = .45$). Au-delà des nombreuses études transversales menées sur le sujet, Peterson et al. (2011) se sont intéressés à ces construits d'un point de vue longitudinal. À l'issue de leur recherche, ils constatent que lorsque le capital psychologique d'un employé augmente, son niveau de performance tend à augmenter à son tour. Ils ont également trouvé une relation causale allant du capital psychologique à la performance, plutôt que l'inverse.

Après les performances, la catégorie de variables ayant été le plus souvent mises en relation avec le capital psychologique sont des « attitudes » telles que la satisfaction au travail, l'engagement, ou encore le bien-être psychologique (Avey et al., 2011). Les personnes qui ont un plus haut niveau de capital psychologique rapportent une plus grande satisfaction au travail (Luthans et al., 2007a) ainsi qu'un engagement plus fort (Luthans et al., 2008b), un plus grand bien-être psychologique (Avey et al., 2009) et un niveau moindre de stress et d'anxiété (Avey et al., 2010). Les résultats de la méta-analyse d'Avey et al. (2011) rapportent des coefficients de corrélation entre le capital psychologique et la satisfaction au travail de .54, de .48 avec l'engagement et de .57 avec le bien-être psychologique.

Ces auteurs trouvent également une relation négative entre le capital psychologique et le stress-anxiété ($r = -.29$), l'intention de quitter son emploi ($r = -.32$) et l'une des dimensions du burnout, le cynisme ($r = -.49$). Si cette méta-analyse montre une relation plus forte entre le capital psychologique et les indicateurs de santé qu'entre le capital psychologique et la performance, c'est peut-être parce que l'effet du capital psychologique sur les performances passe par un effet de médiation par la santé (Newman et al., 2014). Il semblerait d'ailleurs que le capital psychologique soit également un précurseur de la santé au travail (Avey et al., 2010 ; Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

2.3 Mesure du capital psychologique

À l'heure actuelle, trois échelles sont principalement utilisées pour mesurer le capital psychologique (Luthans et al., 2015 ; Youssef- Morgan & Luthans, 2015) : le questionnaire du capital psychologique en 24 items (PCQ-24) (Luthans et al., 2007a ; Luthans et al., 2007b), sa version courte en 12 items (PCQ-12) et l'« Implicit Psychological Capital Questionnaire » (I- PCQ) (Harms & Luthans, 2012). L'échelle la plus largement utilisée est le PCQ-24. Elle se compose de 6 items pour chaque dimension du capital psychologique. Pour chacune de ces dimensions, les six items ont d'abord été extraits de mesures reconnues pour leurs bonnes qualités psychométriques. Ensuite, leur formulation a été adaptée au contexte de travail³⁵.

Ainsi, les items liés à l'espoir sont tirés de l'échelle de mesure de l'espoir en tant qu'état de Snyder et al. (1997). A titre d'exemple, voici un des items traduits : « je peux envisager de nombreuses manières d'atteindre mes objectifs de travail actuels ». Les items relatifs à l'optimisme sont tirés de l'échelle de Scheier et Carver (1985), et ceux liés à l'efficacité, de l'échelle de Parker (1998). A titre d'exemple, voici un des items traduits : « je me sens sûr de moi lorsque je présente de l'information à un groupe de collègues ». Enfin, les items liés à la résilience sont issus de l'échelle de la résilience de Wagnild et Young (1993). A titre d'exemple, voici un des items traduits : « je gère généralement les difficultés au travail d'une manière ou d'une autre ». Pour remplir le PCQ-24, par l'intermédiaire d'une échelle de Lickert à 6 niveaux, le répondant doit indiquer son degré d'accord avec chaque item en pensant à la manière dont il pourrait se décrire « en ce moment ».

³⁵ L'ensemble des items originaux peuvent être trouvés dans les annexes de Luthans et al. (2007b).

Le PCQ-24 a montré des qualités psychométriques intéressantes. Tout d'abord, la structure en quatre dimensions contribuant à une variable de second ordre a été confirmée par une double analyse factorielle confirmatoire sur plusieurs échantillons différents (Luthans et al., 2007a ; Luthans et al., 2010 ; Luthans et al., 2008b). Comme le montre le tableau 1, ce questionnaire a également montré une bonne consistance interne puisque les alphas de Cronbach dans les études de validation vont de .88 à .89 dans les différents échantillons (Luthans et al. 2007a). De plus, Avey et al. (2011) relèvent un alpha de Cronbach « moyen » pour le PCQ-24 de .88 sur les 51 échantillons indépendants pris en compte dans leur méta-analyse. La corrélation test-retest après 4 semaines est de $r = .52$ (Luthans et al., 2010 ; Luthans et al., 2007a). En termes de convergence critériée, l'étude de validation montre une corrélation positive et significative avec une mesure de la satisfaction au travail ($r = .39$), avec l'engagement affectif ($r = .36$) et avec la performance hétéroévaluée ($r = .33$) (Luthans et al., 2010 ; Luthans et al., 2007a). Dawkins et al. (2013) ont également analysé les qualités psychométriques du PCQ-24. Selon eux, la consistance interne de l'échelle globale est constamment bonne dans les 29 études incluses dans leur revue de la littérature. C'est un peu moins vrai pour les dimensions, en particulier pour l'optimisme et la résilience qui comprennent des items inversés. Les auteurs mentionnent également que plusieurs études ont modifié les items pour mesurer le capital psychologique relatif aux équipes (plutôt qu'aux individus) ou pour s'adapter à un contexte particulier tel que celui des chercheurs d'emploi.

Validation d'une traduction en français du PCQ-24

Tableau 1. Qualités psychométriques du PCQ 24 dans différentes études de validation

	alpha PsyCap	alpha Efficacité	alpha Résilience	alpha Espoir	alpha Optimisme	corrélations interdimensions	corrélation avec performance	corrélation avec santé
Validation originale (Luthans et al., 2007a)	.89	.75 à .85	.66 à .72	.72 à .80	.69 à .79	.26 à .58	.25 Perf. autorapportée	/
Méta-analyse (Avey et al., 2011)	.88	/	/	/	/	/	.26 Perf. de tâche .45 Perf. de contexte	.54 Satisfaction .48 Engagement .57 Bien-être psychologique -.49 Cynisme -.29 Stress/anxiété
Revue de la littérature (Dawkins et al., 2013)	.87 à .95	.75 à .92	.63 à .66	.72 à .87	.63 à .69	.63 à .92	/	/
Etude sud-africaine (en anglais) (Görgens-Ekermans & Herbert, 2013)	.85	.83	.69	.81	.67	.52 à .62	/	-.51 Stress perçu
Version portugaise (Antunes et al., 2017)	.88 à .90	.81 à .85	.81 à .83	.72 à .77	.74 à .84	.41 à .61	.54 Performance en emploi	.53 Affects positifs -.35 Affects négatifs
Version chinoise (uniquement 20 items, pas d'item inversé) (Lee et al., 2016)	.90	.90	.91	.88	.90	.39 à .45	/	/
Version espagnole (Azanza et al., 2014)	/	.73	.82	.71	.70	.53 à .64	/	/
Version roumaine (Lupşa & Virgă, 2018)	.89 à .91	.81 à .86	.71 à .73	.77 à .83	.67 à .72	.43 à .70	.45	.56 Engagement .45 Santé mentale

Il existe une version courte du questionnaire du capital psychologique, le PCQ-12, qui comprend 4 items pour l'espoir, 3 items pour l'efficacité, 3 items pour la résilience et 2 items pour l'optimisme (Avey et al., 2011 ; Luthans et al., 2015). Ces items sont sélectionnés parmi ceux qui composent la version à 24 items. Cette version courte a été créée pour être utilisée dans des questionnaires longs où le capital psychologique est investigué simultanément à d'autres variables, et ce, pour ne pas diminuer le taux de réponse. Néanmoins, Luthans et al. (2015) préconisent l'utilisation de la version à 24 items autant que possible. Enfin, il existe également une « mesure implicite » du capital psychologique, la I-PCQ, développée par Harms et Luthans (2012), ayant pour but de minimiser le biais de désirabilité sociale et reposant sur des petites histoires auxquelles le répondant peut s'identifier.

Le PCQ-24 ainsi que sa version courte et ses traductions sont soumis à un droit d'auteur exploité par la société Mind Garden³⁶. Cependant, il peut être utilisé gratuitement à des fins de recherche. Nous avons demandé et obtenu le droit d'utiliser le questionnaire pour en valider la traduction en français que nous avons produite. Le site de Mind Garden propose des traductions du PCQ-24 en 26 langues, mais seules quelques-unes ont fait l'objet d'une validation scientifique. Il est cependant possible de trouver des articles scientifiques concernant la validation de traductions de la PCQ-24 en chinois (Lee et al., 2016), portugais (Antunes et al., 2017), espagnol (Azanza et al., 2014) ou encore roumain (Lupşa & Virgă, 2018). Il résulte de ces travaux que les principales qualités psychométriques attribuées à la version originale en anglais se retrouvent également dans d'autres contextes culturels, y compris quand le questionnaire a été traduit dans une autre langue que l'anglais. Seule la fiabilité des dimensions d'optimisme et de résilience n'est pas toujours retrouvée. Il convient de rappeler que cette fiabilité est également moins forte pour ces deux dimensions dans la version originale. La structure factorielle en 4 facteurs de premier ordre et un facteur de second ordre n'est pas toujours retrouvée, mais quand ce n'est pas le cas, les meilleurs modèles trouvent 3 ou 5 facteurs. La corrélation test-retest après 1 à 3 mois se situe toujours aux environs de .55, ce qui indique une relative stabilité, compatible avec la vision « quasi-état » du capital psychologique. Enfin la validité convergente avec la performance de tâche et avec divers indicateurs de santé au travail est confirmée.

Wernsing (2014) a procédé à une comparaison des réponses à la PCQ-12 d'employés d'une grande firme multinationale dans 12 pays et dans 9 langues. Les

³⁶ www.mindgarden.com

résultats indiquent que la structure du capital psychologique reste identique dans toutes les cultures pour 3 dimensions sur les 4. Les différences concernant l'optimisme sont attribuées à des formes verbales spécifiques à l'anglais, difficiles à traduire. Il est possible que ce soit la qualité des traductions de ces items qui soit à l'origine de ces différences plutôt que des différences proprement culturelles. Les auteurs ne fournissent pas suffisamment d'informations pour pouvoir en juger. Il convient également de noter qu'aucun échantillon francophone n'est inclus dans l'étude de Wernsing (2014). Pourtant, on trouve deux versions francophones (l'une des deux d'origine canadienne) sur le site de Mind Garden, mais elles n'ont pas fait l'objet d'une étude de validation publiée permettant de s'assurer de leurs qualités psychométriques.

2.4 Validation interculturelle des questionnaires

Vallérand (1989) constate que les chercheurs anglophones disposent d'un large éventail de questionnaires en anglais alors que leurs homologues francophones sont désavantagés vis-à-vis de ces questionnaires existants. L'auteur encourage donc la validation des traductions françaises de ces questionnaires. Les avantages de partir d'une version déjà validée dans une autre langue sont nombreux, comme la possibilité de comparer la validité de la traduction avec des résultats publiés dans la littérature anglophone ou celle d'établir des rapprochements entre les recherches anglophones et francophones. C'est dans ce cadre qu'il a rédigé une méthode de validation transculturelle faisant désormais référence et qui permet, au-delà de la traduction, d'assurer la validité et la fidélité du questionnaire dans sa version francophone. Cette méthode est composée de sept étapes : (1) la préparation de plusieurs versions préliminaires par des traductions inversées parallèles, (2) la préparation d'une version expérimentale en comité, (3) un prétest auprès de la population cible, (4) une mesure de la validité de contenu par un échantillon bilingue, (5) l'analyse de la fidélité par la consistance interne et la stabilité temporelle, (6) l'évaluation de la validité de construit par l'étude de la structure de l'instrument (analyse factorielle et patron des corrélations inter-échelles) et par l'étude des effets du construit (tests d'hypothèses issus de la théorie en recherche) et enfin, (7) l'établissement de normes.

Les deux premières étapes ont pour objectif de produire une version préliminaire de la traduction de l'échelle visée. Pour l'étape 1, Vallérand (1989) préconise la production de plusieurs versions parallèles de la traduction en français à partir de l'échelle originale et puis d'une retraduction retour en anglais de chacune de ces

versions francophones. Ensuite, pour l'étape 2, ces versions sont comparées en comité avec la version originale. L'étude des différences permet d'identifier les améliorations à apporter dans la traduction en français. Le comité doit arriver à un consensus sur la traduction en français qui respecte au mieux le construit. Il est courant que les items finaux ne soient identiques à aucun des items produits dans les versions parallèles, mais qu'ils soient des combinaisons des différentes propositions. À ce stade, Vallérand (1989) préconise que d'autres personnes que le groupe de chercheurs soient impliquées dans le comité. Dans l'idéal, il doit comprendre des linguistes ayant participé aux traductions de l'étape 1 ainsi que l'auteur de l'échelle originale. Pour la troisième étape, Vallérand (1989) propose de demander à des personnes issues de la population cible de s'exprimer sur la clarté des items. Les items désignés le plus fréquemment comme ambigus sont clarifiés. Ces trois premières étapes sont également celles qui structurent la démarche de production d'une traduction de qualité préconisée par Bouletreau et al. (1999). Pour la quatrième étape, Vallérand (1989) suggère d'utiliser un groupe de sujets bilingues pour vérifier que la traduction montre des qualités de convergence avec la version originale. Des corrélations élevées entre les scores totaux ainsi qu'entre les réponses à chacun des items montrent que la validité de contenu de la traduction est conforme à celle de la version originale. Les cinquième et sixième étapes visent à l'obtention d'indices de consistance interne tels que l'alpha de Cronbach, de stabilité temporelle tels que les coefficients de corrélation test-retest, de validité de construit tels que fournis par les analyses factorielles et enfin, de convergence critériée impliquant l'utilisation d'au moins un autre échantillon. Si la traduction satisfait à ces six premières étapes, Vallérand (1989) considère que le questionnaire est prêt à être utilisé en recherche et éventuellement pour la septième étape visant l'établissement de normes.

Dans la suite, nous allons présenter notre démarche de validation transculturelle de la PCQ-24. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés au maximum sur la méthode proposée par Vallérand (1989) qui a déjà porté ses fruits dans des contextes différents (par ex. Hauw et al., 2016 ; Kern & Baudin, 2011 ; Leboef & Losier, 2012).

3. Traduction et validation du PCQ-24 en français

3.1 Traduction

Pour obtenir une version du PCQ-24 en français, nous avons procédé à deux traductions inversées en parallèle suivies d'une mise en commun en comité. En pratique, deux chercheurs en psychologie du travail, dont l'auteur, ont produit indépendamment une traduction en français du PCQ-24. Chacune de ces deux versions a ensuite été retraduite en anglais par deux linguistes.

En comité, ces deux versions en anglais ont été comparées à la version originale et les différences ont été discutées jusqu'à trouver un consensus entre les quatre personnes pour obtenir la version préliminaire en français. Dans le but de la confronter à des populations de travailleurs variées, cette version a ensuite été administrée pour validation à trois échantillons indépendants dans le cadre de trois études distinctes.

3.2 Validation

3.2.1 Présentation des 3 études

La première étude (Etude 1) concerne un échantillon de 206 travailleurs bilingues (français-anglais)³⁷ provenant de différents secteurs professionnels. Il s'agit de 106 hommes et de 100 femmes dont la moyenne d'âge est d'environ 39.5 ans ($\sigma = 11.6$ ans) et la moyenne d'ancienneté professionnelle est de 9.8 ans ($\sigma = 9.8$ ans). Ces travailleurs ont été interrogés à l'aide d'un questionnaire en ligne par les réseaux sociaux. La première partie du questionnaire permet de récolter des données sur le travailleur (genre, âge ...) et sur son emploi (secteur d'activité, ancienneté dans le poste ...). La deuxième partie est la version originale en anglais du PCQ-24. La troisième partie est l'échelle des manifestations du bien-être psychologique au travail (EMMBEPT) (Gilbert et al., 2011) en 25 items ($\alpha = .929$). La quatrième

³⁷ La compétence en anglais des participants (dont la langue maternelle est le français) a été vérifiée à l'aide d'une échelle de mesure autorapportée en 6 items, créée pour l'étude. Les trois premiers items amènent le répondant à spécifier à quelle fréquence il lit, écrit et parle en anglais. Les trois autres items incitent le répondant à estimer son niveau de connaissance en lecture, en écriture et en conversation, en anglais. La consistance interne de cette échelle est excellente (α de Cronbach = .902). La compétence en anglais des participants est en moyenne de 2.80 ($\sigma = 1.22$), mais la distribution est significativement différente d'une normale (test de Shapiro-Wilk : $W(218) = .971$; $p < .001$). L'analyse de l'histogramme montre que l'on est plus proche d'une équipartition. Afin de ne pas trop réduire la taille de l'échantillon, nous avons décidé de n'écarter que 13 participants ayant rapporté une connaissance en anglais inférieure à 1.

partie est notre version du PCQ-24 traduite en français. La cinquième partie est une partie du questionnaire de Williams et Anderson (1997) (7 items) concernant la dimension « performance de tâche » ($\alpha = .743$). Enfin, la dernière partie est l'échelle de mesure des manifestations de la détresse psychologique au travail (EMMDPT) (Gilbert et al., 2011) en 23 items ($\alpha = .950$). L'EMMBEPT et l'EMMDPT permettent ensemble de mesurer les dimensions « bien-être psychologique au travail » (BEPT) et détresse psychologique au travail (DPT) de la variable d'ordre supérieur qu'est la « santé psychologique au travail » (SPT) (Brunet & Savoie, 2015).

Au sein de cet échantillon, 117 participants ont répondu au PCQ-24 en anglais après avoir répondu à toutes les autres parties du questionnaire en français (groupe 1), tandis que les 88 autres participants ont répondu d'abord au PCQ-24 en anglais avant de répondre aux autres parties du questionnaire en français (groupe 2). Du point de vue de l'ordre de passation, l'échantillon 1 semble homogène puisque l'appartenance au groupe n'a pas une influence significative sur le score en français après contrôle du score en anglais (régression linéaire multiple ; $F = 160.2$; $p < .001$; $R^2 = .783$; β standardisé groupe = $.102$; $p = .058$).

La deuxième étude (Etude 2) concerne un échantillon de 394 travailleurs d'une grande entreprise postale belge. Il s'agit de distributeurs de courrier et de managers de première ligne. Ce sont majoritairement des hommes (77%), âgés en moyenne de 42.18 ans ($\sigma = 9.8$ ans), en activité dans l'entreprise en moyenne depuis 15.6 ans ($\sigma = 9.78$ ans). Le diplôme le plus élevé de la grande majorité des répondants est de niveau secondaire (87.1%) et ils exercent à temps plein (84.8 %). Enfin, 10 % de l'échantillon déclarent avoir une responsabilité d'encadrement. Les données ont été récoltées à l'aide d'un questionnaire de type papier crayon. La version du PCQ-24 en français a été utilisée dans ce questionnaire. Parmi les autres parties du questionnaire figuraient des questions portant sur des données personnelles (genre, âge ...) ou liées à l'emploi (temps de travail, type de contrat ...), une échelle en 1 seul item mesurant la « satisfaction au travail » validée par Tavani et al. (2014), les deux échelles « EMMBEPT » ($\alpha = .945$) et « EMMDPT » ($\alpha = .959$) déjà présentées, une partie du questionnaire de Williams et Anderson (1997) (7 items) concernant la dimension « performance de tâche » ($\alpha = .750$) et une partie du questionnaire de Podsakoff et Mackenzie (1994) (13 items) traduit et validé par Paillé en 2007, concernant la dimension « performance de contexte » ($\alpha = .754$). Une première vague de mesures en 2017 a permis de récolter 797 réponses. Une deuxième vague de mesures en 2018 a permis de récolter 596 réponses. Grâce à

une procédure d'identification préservant l'anonymat des participants dans le traitement des données, nous avons pu mettre en relation les réponses en 2017 et en 2018 de 394 travailleurs. Ce sont ces travailleurs qui constituent l'échantillon 2³⁸.

Dans la troisième étude (Etude 3), nous avons recueilli les réponses de 77 travailleurs issus du secteur industriel en Belgique. 51% sont des hommes et 49 % sont des femmes. La moyenne d'âge est de 36.5 ans ($\sigma = 10.85$ ans ; min = 18 ans ; max = 65 ans). Ils ont en moyenne environ 10 années d'expérience dans le secteur industriel et 9 années dans leur entreprise actuelle. Plus de la moitié de l'échantillon sont des ouvriers ou des managers. Plus de 80% des participants ont un contrat à durée indéterminée et travaillent à temps plein. Ces travailleurs ont répondu à un questionnaire en ligne diffusé par les réseaux sociaux. Celui-ci comprenait la version du PCQ-24 en français ainsi des questions portant sur des données personnelles ou liées à l'emploi, les deux échelles « EMMBEPT » ($\alpha = .935$) et « EMMDPT » ($\alpha = .964$), la partie du questionnaire de Williams et Anderson (1997) (7 items) concernant la dimension « performance de tâche » ($\alpha = .842$) et la partie du questionnaire de Podsakoff et Mackenzie (1994) (traduit et validé par Paillé en 2007) (13 items), concernant la dimension « performance de contexte » ($\alpha = .720$).

3.2.2 Méthode

La validité de contenu a été vérifiée sur l'échantillon 1, le coefficient test-retest sur l'échantillon 2. Tous les autres indicateurs psychométriques ont été mesurés sur les 3 échantillons. Bien que les items aient des modalités de réponses basées sur des échelles de Lickert, leur granularité ainsi que leur combinaison pour calculer des scores aux échelles et à leur sous-dimension peuvent être considérées comme métriques (Carlifo & Perla, 2007), ce qui nous a conduits à utiliser des procédures paramétriques.

³⁸ A noter que cet échantillon (n = 394) est le même que celui sur lequel porte l'étude 3 de notre recherche doctorale.

3.2.3 Validité de contenu

Tableau 2. Statistiques descriptives des 24 items du PCQ-24 en français sur l'échantillon 1

Item	M	écart-type	Asymétrie	Aplatissement
PCQ 1	4.68	.86	-.78	1.46
PCQ 2	4.78	.93	-.39	-.49
PCQ 3	4.38	1.11	-.39	-.07
PCQ 4	4.76	.88	-.54	.29
PCQ 5	4.75	1.06	-.98	1.04
PCQ 6	4.86	.85	-.41	-.18
PCQ 7	4.59	.895	-.29	-.27
PCQ 8	4.60	1.03	-.68	.87
PCQ 9	4.83	1.11	-.67	-.13
PCQ 10	4.65	1.02	-1.25	2.32
PCQ 11	4.52	.98	-.76	.80
PCQ 12	4.50	1.07	-.95	1.16
PCQ 13	4.71	1.28	-.48	-.57
PCQ 14	4.60	.87	-.76	1.52
PCQ 15	5.14	.93	-1.48	3.58
PCQ 16	4.40	.98	-.63	.65
PCQ 17	4.57	1.12	-.80	.44
PCQ 18	4.73	.98	-.66	.10
PCQ 19	3.96	1.06	-.30	-.28
PCQ 20	4.57	1.10	-.78	.39
PCQ 21	4.26	1.02	-.23	-.55
PCQ 22	4.40	1.08	-.72	.30
PCQ 23	4.77	1.15	-1.08	.99
PCQ 24	4.59	1.09	-.95	1.22

Du tableau 2, il peut être déduit que les distributions de la grande majorité des items sont caractérisées par des valeurs d'asymétrie et d'aplatissement dans la plage de normalité communément admise allant de -2 à 2. Ces distributions peuvent donc être considérées comme normales. Seuls les aplatissements des items 10 et 15 sortent de cette plage. Ils restent cependant dans une plage plus large allant jusque 10 en valeur absolue admise par certains auteurs (Kline, 2005).

La convergence de la version du PCQ-24 en français avec la version originale en anglais a également été mesurée sur l'échantillon 1. Les corrélations de Bravais-Pearson sont rapportées dans le tableau 3.

Tableau 3. Coefficients de convergence entre la version expérimentale et la version originale du PCQ-24

	<i>Pearson</i>
Efficacité	0.79
Espoir	0.76
Résilience	0.61
Optimisme	0.73
Capital psychologique	0.78

Toutes les corrélations sont significatives ($p < .001$)

À l'exception de la résilience, ces coefficients de corrélation sont tous supérieurs à .70, ce qui indique une bonne convergence entre les deux versions et tend à montrer que la version du PCQ-24 en français mesure bien les mêmes concepts que la version originale en anglais.

3.2.4 Fiabilité et validité de structure : cohérence interne et analyses factorielles

Le tableau 4 présente les moyennes, les écarts-types, les alphas de Cronbach et les corrélations pour le capital psychologique et ses sous-dimensions dans les 3 échantillons.

Tableau 4. Moyennes, écarts-types, alpha de Cronbach et intra-corrélations du CaPsy

Echantillon 1	M (SD)	1.	2.	3.	4.	5
1. Efficacité	3.70 (.75)	(.876)				
2. Espoir	3.62 (.78)	0,57	(.875)			
3. Résilience	3.77 (.67)	0,54	0,60	(.716)		
4. Optimisme	3.76 (.74)	0,44	0,63	0,56	(.772)	
5. CaPsy	3.71 (.60)	0,79	0,86	0,81	0,81	(.919)

Toutes les corrélations sont significatives ($p < .001$)

Echantillon 2	M (SD)	1.	2.	3.	4.	5
1. Efficacité	3.20 (.99)	(.926)				
2. Espoir	3.45 (.90)	0,67	(.915)			
3. Résilience	3.41 (.74)	0,61	0,76	(.734)		
4. Optimisme	3.05 (.84)	0,49	0,68	0,68	(.765)	
5. CaPsy	3.27 (.75)	0,83	0,91	0,88	0,83	(.940)

Toutes les corrélations sont significatives ($p < .001$)

Validation d'une traduction en français du PCQ-24

Echantillon 3	M (SD)	1.	2.	3.	4.	5
1. Efficacité	3.05 (1.20)	(.927)				
2. Espoir	3.31 (1.01)	0,60	(.886)			
3. Résilience	3.42 (.79)	0,60	0,70	(.725)		
4. Optimisme	2.88 (.93)	0,35	0,64	0,40	(.745)	
5. CaPsy	3.17 (.80)	0,82	0,90	0,81	0,72	(.924)

Toutes les corrélations sont significatives ($p < .001$)

Les alphas de Cronbach du capital psychologique sont excellents dans les trois échantillons. Les valeurs obtenues ($.919 \leq \alpha \leq .940$) sont du même ordre de grandeur que celles de la version originale du PQC-24 rapportées dans la revue de Dawkins et al. (2013) ou dans les traductions du questionnaire en portugais et en roumain (Antunes et al., 2017 ; Lupşa & Vîrgă, 2018). En ce qui concerne les quatre dimensions, les alphas de Cronbach sont bons à excellents. Leur valeur est plus élevée pour l'efficacité et l'espoir que pour la résilience et l'optimisme. Ces constats sont similaires à ceux qui ont été faits à partir de la version originale dans beaucoup d'études en anglais ainsi que dans les traductions portugaises et roumaines (cf. tableau 1). Dawkins et al. (2013) émettent l'hypothèse que cette différence est due à la présence d'items inversés dans ces deux dimensions. L'un des apports fondamentaux de la psychologie positive est d'avoir montré que la dimension négative d'un construit n'est pas nécessairement son pôle opposé sur un continuum unique, mais bien une dimension complémentaire. C'est par exemple le cas pour l'optimisme et le pessimisme (Marshall et al., 1992) ou pour le bien-être psychologique au travail et la détresse psychologique au travail (Gilbert et al., 2011). Par conséquent, inverser un item d'optimisme conduit à mesurer du pessimisme qui est un concept distinct et complémentaire. Cela peut diminuer la consistance interne de l'échelle. D'ailleurs, nous remarquons que la version chinoise, qui ne contient pas d'items inversés, ne montre pas de telle variabilité de consistance interne entre les dimensions du capital psychologique (cf. tableau 1). Si on calcule les alphas de Cronbach dans les 3 échantillons pour la résilience mesurée par les 5 items directs, les valeurs augmentent (.72, .81 et .81). C'est également le cas avec les 4 items directs pour l'optimisme (.82, .85 et .80). Ces résultats montrent que la cohérence interne de notre version du PCQ-24 en français est tout à fait satisfaisante.

Les corrélations entre dimensions du capital psychologique varient de .44 à .58 dans l'échantillon 1, de .46 à .76 dans l'échantillon 2 et de .35 à .70 dans l'échantillon 3. Ces valeurs sont conformes à ce que l'on trouve dans les autres études (cf. tableau 1). Comme attendu, et conformément à ce que d'autres études

Validation d'une traduction en français du PCQ-24

de validation montrent, les dimensions du capital psychologique, telles que mesurées par la version du PCQ-24 en français, sont bien corrélées, mais distinctes. Ceci est garant d'une bonne validité discriminante pour les différentes sous-échelles.

Enfin, nous avons mené des analyses factorielles (exploratoires) par la méthode du maximum de vraisemblance puisque les caractéristiques des distributions des items le permettaient. Nous avons laissé le logiciel déterminer le nombre de facteurs présents à retenir sur base des valeurs propres supérieures à 1 (critère de Kaiser). Selon ce critère, dans l'échantillon 1, c'est un modèle à 5 facteurs qui est retenu, récupérant 62% de la variance totale. Le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($\chi^2(276) = 2443.5$; $p < .001$), ce qui indique que l'analyse factorielle est intéressante. De plus, la qualité de l'analyse peut être considérée comme très bonne sur base de l'indice KMO (KMO = .907). Pour la répartition des items sur ces cinq facteurs, nous avons mis en œuvre une rotation oblimin puisque les sous-dimensions du capital psychologique sont corrélées (cf. tableau 5).

Tableau 5. Chargement des facteurs sur l'échantillon 1

Ech. 1	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5
PCQ 1		0.54			
PCQ 2		0.80			
PCQ 3		0.82			
PCQ 4		0.90			
PCQ 5		0.52			
PCQ 6		0.72			
PCQ 7					-0.35
PCQ 8			-0.62		
PCQ 9			-0.36		
PCQ 10			-0.91		
PCQ 11			-0.70		
PCQ 12			-0.64		
PCQ 13				0.33	
PCQ 14					-0.33
PCQ 15		0.31			
PCQ 16				0.52	
PCQ 17				0.49	
PCQ 18				0.75	
PCQ 19	0.71				
PCQ 20					
PCQ 21	0.99				
PCQ 22	0.63				
PCQ 23					
PCQ 24	0.39				

Les quatre premiers facteurs sont l'efficacité (items 1, 2, 3, 4, 5, 6), l'espoir (items 8, 9, 10, 11, 12, 15 et 23), la résilience (items 13, 16, 17 et 18) et l'optimisme (items 19, 21, 22 et 24). Le cinquième facteur qui pourrait être interprété comme la « flexibilité face aux difficultés » (item 7 : « Si je devais rencontrer de gros problèmes au travail, je pourrais penser à de nombreuses façons de m'en sortir » et item 14 « Je gère généralement les difficultés d'une manière ou d'une autre ») (cf. tableau 5). La grande majorité des items (19 sur 24) se retrouvent donc bien dans la dimension attendue. Il est également à noter qu'avec le critère de Catell, nous n'aurions retenu que 4 facteurs capturant 57.4 % de la variance.

Dans l'échantillon 2, nous avons procédé au même type d'analyse factorielle. Le modèle retenu ne comprend que 4 facteurs et capture 67.3% de la variance. Ici aussi le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($\chi^2(276) = 6122.4$; $p < .001$) et l'indice KMO est encore meilleur que pour l'échantillon 1 (KMO = .944). Le premier facteur comprend les items exprimés positivement et le deuxième facteur comprend les 3 items inversés (cf. tableau 6). Ceci confirme que l'utilisation d'item inversé ne permet pas de mesurer l'inverse de dimension correspondante du capital psychologique, mais plutôt une dimension complémentaire.

Tableau 6. Chargement des facteurs sur l'échantillon 2

Ech. 2	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4
PCQ 1	0.78			
PCQ 2	0.77			
PCQ 3	0.80			
PCQ 4	0.81			
PCQ 5	0.67			
PCQ 6	0.76			
PCQ 7	0.75			
PCQ 8	0.77			
PCQ 9	0.72			
PCQ 10	0.71			
PCQ 11	0.78			
PCQ 12	0.73			
PCQ 13			0.49	
PCQ 14	0.64			
PCQ 15	0.48			
PCQ 16	0.66			
PCQ 17	0.60			
PCQ 18	0.75			
PCQ 19	0.67			
PCQ 20			0.62	
PCQ 21	0.75			
PCQ 22	0.58			
PCQ 23			0.45	
PCQ 24	0.67			

Nous avons également procédé de la même façon pour l'échantillon 3. Bien que basé sur un nombre plus réduit de sujets, l'indice KMO reste bon (KMO = .82). L'indice de sphéricité de Bartlett reste significatif ($\chi^2(276) = 1272,6$; $p < .001$). La solution retenue comporte 5 facteurs capturant 69.8% de la variance. Les cinq facteurs sont l'efficacité (items 1, 2, 3, 4, 5, 6 et 7), l'espoir (items 8, 9, 11, 12 et 15), la résilience (items 14, 16, 17 et 18), l'optimisme (items 10, 19, 21, 22 et 24) et les items inversés (items 13, 20 et 23) (cf. tableau 7).

Tableau 7. Chargement des facteurs sur l'échantillon 3

Ech. 3	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5
PCQ 1		0.72			
PCQ 2		0.94			
PCQ 3		0.83			
PCQ 4		0.87			
PCQ 5		0.85			
PCQ 6		0.79			
PCQ 7		0.63			
PCQ 8	0.47				
PCQ 9	0.26				
PCQ 10			0.45		
PCQ 11	0.89				
PCQ 12	0.38				
PCQ 13					0.68
PCQ 14				0.50	
PCQ 15	0.38				
PCQ 16				0.55	
PCQ 17				0.37	
PCQ 18				0.57	
PCQ 19			0.62		
PCQ 20					0.51
PCQ 21			0.77		
PCQ 22			0.68		
PCQ 23					0.39
PCQ 24			0.56		

En résumé, ces analyses factorielles montrent que la structure de la version originale du PCQ-24 en anglais est globalement retrouvée dans la version en français, à l'exception notable des items inversés qui semblent poser problème en termes de validité de structure.

3.2.5 Fiabilité (test – retest)

Tableau 8. Coefficients test-retest du CaPsy et de ses sous-dimensions

Efficacité	0.58
Espoir	0.51
Résilience	0.55
Optimisme	0.51
CaPsy	0.62
Toutes les corrélations sont significatives ($p < .001$)	

Pour rappel, dans l'étude 2, les mêmes participants ont répondu à la version du PCQ-24 en français deux fois avec un délai d'un an entre les deux passations. Les corrélations test-retest correspondantes pour le capital psychologique ainsi que pour chacune de ses dimensions sont présentées au Tableau 8. Leurs valeurs correspondent aux valeurs attendues et sont comparables à celles trouvées dans l'étude de validation de l'échelle originale en anglais ($r = .52$ pour le PsyCap avec un intervalle de 4 semaines), de la traduction en portugais ($r = .69$ pour l'efficacité, $.45 \leq r \leq .54$ pour l'espoir, $r = .66$ pour la résilience et $r = .70$ pour l'optimisme avec un intervalle d'un mois) et de la traduction en roumain ($r = .61$ pour l'efficacité, $r = .57$ pour l'espoir, $r = .53$ pour la résilience, $r = .67$ pour l'optimisme et $r = .63$ pour le capital psychologique avec un intervalle de 3 mois).

Les valeurs que nous obtenons dans notre étude sont un peu plus faibles que celles trouvées avec un intervalle court (1 mois), mais très proches de celles trouvées avec un intervalle plus long (3 mois). Ces résultats pourraient indiquer que la corrélation test-retest diminue progressivement durant les premières semaines pour se stabiliser ensuite. Ceci serait compatible avec une vision « quasi-état » du capital psychologique.

3.2.6 Validité de convergence critériée

Afin de mesurer la validité critériée de notre version du PCQ-24 en français, nous avons également interrogé les trois échantillons de participants à propos de leur performance et de leur santé psychologique au travail.

Comme le montre le tableau 9, toutes les corrélations sont significatives. Les corrélations entre le capital psychologique et la performance de tâche sont positives dans les trois échantillons ($r = .47, .38, .59$). Elles sont proches de celles relevées dans les autres études de validation de la version originale de l'échelle en

anglais ou de traductions (cf. tableau 1). De façon générale, le capital psychologique semble avoir environ 25% de variance commune avec la performance de tâche.

Tableau 9. Corrélations entre capital psychologique, et performance individuelle ou SPT

	Ech. 1	Ech. 2 (2018)	Ech. 3
Satisfaction	n.m.	0.52	0.55
BEPT	0.71	0.79	0.74
DPT	-0.60	-0.60	-0.54
Performance tâche	0.47	0.38	0.59
Performance contexte	n.m.	0.66	0.57

Toutes les corrélations sont significatives ($p < .01$)
n.m. : non mesuré

Comme le montre également le tableau 9, les corrélations entre le capital psychologique et la performance de contexte sont positives dans les échantillons 2 et 3 ($r = .66, .57$). Pour ces corrélations, nous n'avons pas de point de comparaison dans les autres études de validation. Toutefois, on retrouve des valeurs proches (quoiqu'un peu plus faibles) dans la méta-analyse d'Avey et al. (2011). De façon générale, le capital psychologique semble avoir environ 36% de variance commune avec la performance de contexte.

Les corrélations entre le capital psychologique et la satisfaction au travail sont positives dans les échantillons 2 et 3 ($r = .52, .55$). Elles sont très proches des corrélations entre le capital psychologique et les affects positifs ou l'engagement relevées dans d'autres études de validation (cf. tableau 1). De façon générale, le capital psychologique et la satisfaction au travail partagent environ 25% de variance commune.

Les corrélations entre le capital psychologique et le bien-être psychologique au travail sont positives dans les 3 échantillons ($r = .71, .79, .74$). Le capital psychologique paraît avoir environ 50% de variance commune avec le bien-être psychologique au travail. Nous ne disposons pas de point de comparaison dans d'autres études de validation. La méta-analyse d'Avey et al. (2011) rapporte une corrélation de .57 entre le capital psychologique et le bien-être psychologique en général. Comme le suggèrent Gilbert et al. (2011), il est possible que, comme les deux construits (capital psychologique et bien-être psychologique au travail) se réfèrent au même domaine de vie, ils soient plus liés que lorsqu'un des construits n'est pas spécifique au même domaine que l'autre.

Les corrélations entre le capital psychologique et la détresse psychologique au travail sont négatives ($r = -.60, -.60, -.54$). Ces deux variables partageraient environ 30% de variance commune. Les corrélations issues de notre étude sont proches (quoiqu'un peu plus élevées) de celles rapportées dans d'autres études de validation à partir d'autres indicateurs négatifs de santé mentale tels que le stress perçu ou les affects négatifs (Antunes et al., 2017 ; Görgens- Ekermans & Herbert, 2013). Notre mesure d'une dimension négative de la santé est également spécifique au milieu travail, tout comme celle du capital psychologique, ce qui pourrait expliquer que la part commune de la variance soit un peu plus élevée qu'avec les mesures de santé prises dans les autres études de validation.

Enfin, nous remarquons que la part de variance commune entre capital psychologique et BEPT est plus importante que celle entre capital psychologique et DPT. Il nous semble possible qu'une explication soit à chercher dans la nature communément positive entre BEPT et capital psychologique. Ce qui n'est pas le cas avec la DPT. En effet, BEPT et DPT ne sont pas des pôles opposés d'un même continuum, mais des dimensions complémentaires, bien que corrélées (Gilbert et al., 2011).

4. Discussion et conclusion

L'objectif de cet article était de présenter les qualités psychométriques de notre traduction en français du PCQ-24. Pour des raisons de droits d'auteur, nous ne pouvons pas annexer cette traduction au présent article. Toutefois, celle-ci peut être obtenue gratuitement à des fins de recherche, à partir du site de Mind Garden.

Pour réaliser la traduction du PCQ-24 en français, nous avons utilisé deux traductions inversées parallèles et nous avons résolu les différences par consensus dans un comité composé de chercheurs en psychologie du travail et de linguistes. Selon Vallérand (1989), cette méthode permet de produire une version expérimentale de la traduction d'une grande qualité qu'il faut ensuite tester notamment en mesurant les qualités psychométriques. Nous avons soumis cette version à trois échantillons de natures variées : un échantillon de travailleurs bilingues provenant de divers secteurs professionnels, un échantillon de travailleurs du secteur postal et un échantillon de travailleurs du secteur industriel.

Les qualités psychométriques de la version du PCQ-24 en français sont toutes bonnes à très bonnes aussi bien en termes de fiabilité qu'en termes de validité. En termes de fiabilité, nous avons montré une grande cohérence interne pour le capital

psychologique ainsi que pour deux de ses dimensions (efficacité et espoir). La cohérence interne des deux autres dimensions (optimisme et résilience) reste acceptable. Elle augmente significativement si on n'intègre pas les items inversés. Les analyses factorielles traitent également ces items inversés d'une manière différente que les autres. Ces items ne sont d'ailleurs pas inclus dans la version courte de l'échelle (PCQ-12). Comme le relève la psychologie positive, mesurer l'inverse d'un concept ne permet pas forcément de mesurer le pôle opposé d'un même continuum, mais revient fréquemment à mesurer une dimension complémentaire du construit. Nous préconisons donc de n'utiliser ces items inversés qu'avec prudence.

Les coefficients test-retest sont conformes en signe et en intensité à ce que la théorie attend d'une variable caractéristique d'un quasi-état. On note que les corrélations test-retest avec un intervalle d'un an ont la même intensité que celles qui sont obtenues avec un intervalle de trois mois. Ces dernières sont elles-mêmes un peu plus faibles que celles obtenues avec un intervalle d'un mois. Nous pensons que ces résultats sont compatibles avec le caractère « quasi-état » du capital psychologique, et nous suggérons que cela se traduit en pratique par une variabilité à court terme autour d'une valeur stable dans le temps.

En termes de validité de contenu, nous avons montré à partir de l'échantillon 1 que les répondants obtiennent des scores fortement corrélés entre la version originale en anglais et la version traduite en français. Nous en déduisons que les deux versions du questionnaire mesurent bien les mêmes concepts.

En termes de validité de construit, nous avons observé que les corrélations entre les dimensions du capital psychologique, ainsi qu'avec le capital psychologique lui-même, avaient le sens et l'intensité attendus et conformes à ce que d'autres études de validation du PCQ-24 dans d'autres langues ont trouvé (Antunes et al., 2017 ; Azanza et al., 2014 ; Dawkins et al., 2013 ; Görgens-Ekermans & Herbert, 2013 ; Lee et al., 2016 ; Lupşa & Vîrgă, 2018 ; Luthans et al., 2007a). De plus, les analyses factorielles confirment une structure en quatre ou cinq facteurs. Seuls les items inversés semblent trouver plus difficilement leur place dans ces structures.

Enfin, en termes de validité critériée, les résultats ont montré des corrélations positives et significatives entre le capital psychologique, et les performances de tâche et de contexte, dans les trois échantillons. Les corrélations avec la performance de tâche sont du même ordre de grandeur que celles rapportées dans les autres études de validation du PCQ-24 (Antunes et al., 2017 ; Avey et al., 2011 ;

Lupşa & Vîrgă, 2018 ; Luthans et al., 2007a). Les corrélations avec la performance de contexte sont plus élevées. Il se peut que cela soit le fait du hasard. Mais il se peut aussi que les personnes possédant un capital psychologique plus élevé soient plus disposées à aider leurs collègues et à établir de bonnes relations au travail. Puisque nous n'avons pas trouvé d'étude de validation ayant mesuré cette corrélation, nous suggérons que d'autres études portant sur ces hypothèses soient menées afin de comprendre quels mécanismes peuvent-être impliqués.

Nos résultats montrent aussi des corrélations positives et significatives entre le capital psychologique et la satisfaction au travail. L'ordre de grandeur de ces corrélations correspond à ce que l'on obtient dans d'autres études de validation du PCQ-24 avec des indicateurs positifs de santé mentale tels que l'engagement ou les affects positifs (Antunes et al., 2017 ; Avey et al., 2011 ; Lupşa & Vîrgă, 2018).

Les corrélations entre le capital psychologique et le bien-être psychologique au travail sont elles aussi positives et significatives. Elles sont plus élevées que les précédentes. Les résultats semblent en effet indiquer que les deux construits partagent plus de 50% de variance commune. Plusieurs pistes peuvent être avancées pour expliquer cette grande part de variance commune, comme le fait que les deux construits se réfèrent au même domaine de vie (à savoir le travail) ou qu'ils sont tous les deux un construit positif. Une autre explication possible serait que le bien-être psychologique au travail recouvre en fait les deux aspects, l'aspect évaluatif comme pour la satisfaction et l'aspect affectif comme pour l'engagement ou les affects positifs (Wright 2005). Il représenterait ainsi une mesure plus complète de la dimension positive de la santé mentale au travail.

Les corrélations entre le capital psychologique et la détresse psychologique au travail sont négatives et significatives. Elles sont plus élevées que ce que d'autres études de validation montrent quand des variables comme le stress perçu ou les affects négatifs sont mobilisées (Antunes et al., 2017 ; Avey et al., 2011 ; Gørgens-Ekermans & Herbert, 2013).

Le capital psychologique semble donc avoir un impact encore plus fort sur la santé psychologique au travail que sur les performances. Ceci peut avoir des implications pratiques importantes. En effet, le capital psychologique pourrait être vu non seulement comme un précurseur de la performance, mais aussi comme un précurseur de la santé mentale au travail. Augmenter le capital psychologique dans les organisations permettrait ainsi de mettre en place des interventions « gagnant-gagnant » pour les deux parties impliquées (employeurs et employés).

Même si la formation apparaît comme un moyen d'augmenter le capital psychologique (Luthans et al., 2006 ; Luthans et al., 2008a), peu d'études ont porté jusqu'à présent sur les précurseurs du capital psychologique dans les situations de travail. Ce constat ouvre aussi la voie à de nouvelles perspectives de recherche.

Il convient toutefois de ne pas perdre de vue que les résultats présentés ici ne permettent pas de déterminer le sens de la causalité, c'est-à-dire de décider si c'est le capital psychologique qui est à l'origine de la performance et de la santé psychologique au travail, ou si c'est l'inverse. Cette interrogation ouvre de nouvelles perspectives de recherche nécessitant des designs longitudinaux. Des résultats obtenus à partir du PCQ-24 en anglais tendent à montrer que c'est le capital psychologique qui est un précurseur de la performance (Peterson et al., 2011), mais ce résultat demande à être reproduit dans d'autres contextes culturels. En ce qui concerne la santé psychologique au travail, le caractère d'antécédent du capital psychologique reste à ce stade une hypothèse à tester. Il en va de même pour son éventuel effet de médiation dans la relation entre le capital psychologique et les performances individuelles. Néanmoins, ces deux hypothèses sont compatibles avec le modèle systémique de la santé psychologique au travail sur le plan théorique (Brunet & Savoie, 2015). Par ailleurs, les résultats pourraient être influencés par un biais de variance commune (Podsakoff et al., 2003) qui aurait pour conséquence d'augmenter artificiellement la valeur des corrélations. En effet, dans les trois études, les répondants ont répondu au même moment à toutes les parties du même questionnaire. De plus, les construits interrogés peuvent être la cible d'un biais de désirabilité sociale qui pourrait lui aussi avoir artificiellement augmenté la valeur des corrélations. Nous pensons toutefois que les effets de ces deux sources de biais ont été relativement faibles puisque les résultats sont tout à fait comparables à ceux obtenus par d'autres études de validation, y compris quand les auteurs ont mesuré le capital psychologique à d'autres moments que les autres variables.

Quoi qu'il en soit, en vertu des résultats présentés ci-dessus, nous estimons que la version francophone du PCQ-24 est validée et peut dès à présent être soumise à des échantillons francophones. Nous formulons le vœu que cela aura pour conséquence que les recherches sur le capital psychologique deviennent nombreuses, et pourquoi pas qu'elles prennent autant d'importance dans la littérature scientifique francophone que dans les autres langues, en particulier l'anglais et l'espagnol.

Références bibliographiques

- Antunes, A. C., Caetano, A., & Pina e Cunha, M. (2017). Reliability and construct validity of the Portuguese version of the Psychological Capital Questionnaire. *Psychological reports*, *120*(3), 520-536. <https://doi.org/10.1177/0033294116686742>
- Azanza, G., Domínguez, A. J., Moriano, J. A., & Molero, F. J. (2014). Capital psicológico positivo: Validación del cuestionario PCQ en España. *Anales de psicología*, *30*(1), 294-301. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.1.153631>
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, *48*(5), 677-693. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, *15*(1), 17-28. <http://dx.doi.org/10.1037/a0016998>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, *22*(2), 127-152. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, *37*(2), 122-147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations, le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, *36*(200), 127-142. <http://dx.doi.org/10.3166/RFG.200.127-142>
- Bouletreau, A., Chouanière, D., Wild, P., & Fontana, J. M. (1999). *Concevoir, traduire et valider un questionnaire. A Propos d'un exemple Euroquest*. Paris : INRS. <https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-01420163>
- Brunet, L., & Savoie, A. (2015). La santé psychologique au travail : au-delà du stress et vers la performance. Dans P. Sarnin, D. R. Kouabenan, M.-E. Bobillier Chaumon, M. Dubois & J. Vacherand-Revel (dirs.). *Santé et bien-être au travail : des méthodes d'analyse aux actions de prévention* (pp. 17-31). L'Harmattan.

- Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler.
- Carifio, J., & Perla, R. J. (2007). Ten common misunderstandings, misconceptions, persistent myths and urban legends about Likert scales and Likert response formats and their antidotes. *Journal of Social Sciences*, 3(3), 106-116.
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2013). Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of Psychological Capital. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 348-370. <http://dx.doi.org/10.1111/joop.12007>
- De Hoe, R., & Janssen, F. (2014, 15-16 mai). *Cultiver le capital psychologique pour apprendre et rebondir d'un échec entrepreneurial* [Communication orale]. Les 5ièmes Journées Georges Doriot, Rabbat, Maroc. <http://hdl.handle.net/2078.1/153443>
- De Hoe, R., & Janssen, F. (2016). Le capital psychologique permet-il d'apprendre et de rebondir face à un échec entrepreneurial ? *Management international*, 20(2), 18-28. <https://doi.org/10.7202/1046559ar>
- Dello Russo, S., & Stoykova, P. (2015). Psychological capital intervention (PCI): A replication and extension. *Human Resource Development Quarterly*, 26(3), 329-347. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21212>
- Gamache, É. (2017). Choisir le bonheur et promouvoir le bien-être et la productivité en bibliothèques. *Documentation et bibliothèques*, 63(1). 42-45. <https://doi.org/10.7202/1039072ar>
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 61(4), 195-203. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>
- Görgens-Ekermans, G., & Herbert, M. (2013). Psychological capital: Internal and external validity of the Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) on a South African sample. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v39i2.1131>
- Harms, P. D., & Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behaviour: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 589-594. <https://doi.org/10.1002/job.1785>

- Hauw, D., von Roten, F. C., Mohamed, S., & Philippe, R. A. (2016). Psychometric properties of the French-language version of the Performance Enhancement Attitude Scale (PEAS). *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 66(1), 15-21. <http://dx.doi.org/10.1016/j.erap.2015.09.003>
- Kern, L., & Baudin, N. (2011). Validation française du questionnaire de dépendance de l'exercice physique (Exercice Dependence Questionnaire). *European review of Applied Psychology*, 61(4), 205-211. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.08.001>
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modelling* (2nd edition). The Guilford Press.
- Leboeuf, G., & Losier, G. F. (2012). L'échelle d'orientation contingente extrinsèque (ÉOCE) : traduction et validation francophone du Extrinsic Contingency Focus Scale (ECFS). *European Review of Applied Psychology*, 62(3), 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2012.03.002>
- Lee, H.-M., Chou, M.-J., & Wu, H.-T. (2016). Development and validation of Chinese- version psychological capital questionnaire of preschool teachers. *European Journal of Psychological Research*, 3(2), 1-11. ISSN 2057-4794
- Lupşa, D., & Vîrgă, D. (2018). Psychological Capital Questionnaire (PCQ): Analysis of the Romanian Adaptation and Validation. *Psihologia Resurselor Umane*, 16(1), 27-39.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 387-393. <https://doi.org/10.1002/job.373>

- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, 21(1), 41-67. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008a). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221. <https://doi.org/10.5465/amle.2008.32712618>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007a). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K.-W., & Luthans, B.-C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008b). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of organizational behavior*, 29(2), 219-238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007b). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., Avolio B. J. (2015). *Psychological capital and Beyond*. Oxford University Press.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Marshall, G. N., Wortman, C. B., Kusulas, J. W., Hervig, L. K., & Vickers, R. (1992). Distinguishing optimism from pessimism: Relations to fundamental dimensions of mood and personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(6), 1067-1074. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.62.6.1067>
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 120-138. <http://dx.doi.org/10.1002/job.1916>

- Paillé, P. (2007). La citoyenneté dans les organisations. Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKenzie (1994). *Les cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 74, 59-66.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy : the roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of applied psychology*, 83(6), 835-852. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.835>
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American psychologist*, 55(1), 44-55. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.55.1.44>
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427-450. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 702- 713. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.702>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Raveleau, B., Mammar, S., & Duperray, P. (2018). Quelle formation pour enseigner les paradoxes d'une action entrepreneuriale ambidextre ?. *Revista Diálogo Educativo*, 18(59), 1242-1271. <http://dx.doi.org/10.7213/1981-416X.18.059.DS12>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Sahut, J. M. (2017, 6-8 décembre). *Capital psychologique de l'entrepreneur et performance de l'entreprise nouvellement créée au Cameroun. Le rôle modérateur des forces des liens du capital social* [Communication orale]. 10^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Dakar. <http://entrepreneuriat.com/wp-content/uploads/2018/03/Sahut.pdf>

- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health psychology, 4*(3), 219-247. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.4.3.219>
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. Dans C. R. Snyder & S. J. Lopez (dirs.). *Handbook of positive psychology* (pp. 3-12). Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Shi, X. Y. (2013). *Contributions relatives du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle à la performance au travail et au bien-être psychologique* [Mémoire de master, HEC Montréal, Université de Montréal]. [hec.ca. http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/2013NO80.PDF](http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/2013NO80.PDF)
- Snyder, C. R., Hoza, B., Pelham, W. E., Rapoff, M., Ware, L., Danovsky, M., Highberger, L., Rubinstein, H., & Stahl, K. J. (1997). The development and validation of the Children's Hope Scale. *Journal of pediatric psychology, 22*(3), 399-421. <https://doi.org/10.1093/jpepsy/22.3.399>
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological inquiry, 13*(4), 249-275. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304_01
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 124*(2), 240-261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 28*(1), 4-13. <https://doi.org/10.1002/cjas.175>
- Tavani, J. L., Botella, M., & Collange, J. (2014). Quelle validité pour une mesure de la satisfaction au travail en un seul item? *Pratiques psychologiques, 20*(2), 125-142. <http://dx.doi.org/10.1016/j.prps.2014.03.001>

- Vachon, M. (2018). *Associations entre la qualité de vie systémique auto-perçue et l'épuisement professionnel chez les travailleurs québécois* [Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke]. https://savoirs.usherbrooke.ca/https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/13572/Vachon_Maxime_MSc_2018.pdf?sequence=1
- Vallérand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : Implications pour la recherche en langue française. *Canadian psychology / Psychologie Canadienne*, 30(4), 662-680. <https://doi.org/10.1037/h0079856>
- Vallérand, R. J., & Ménard, J. (2013). La psychologie organisationnelle positive : Analyse et perspectives. Dans C. Martin-Krumm, C. Tarquinio & M.-J. Shaar (dirs.). *Psychologie positive en environnement professionnel* (pp. 23-44). De Boeck.
- Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the resilience scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1, 165-178. <https://doi.org/10.1177/1073191103258144>
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21. <https://doi.org/10.1002/job.1850>
- Wernsing, T. (2014). Psychological capital: A test of measurement invariance across 12 national cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 179-190. <https://doi.org/10.1177/1548051813515924>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1997). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wright, T. A. (2005). The role of “happiness” in organizational research: Past, present and future directions. *Research in occupational stress and well-being*, 4, 221-264. <https://psycnet.apa.org/record/2008-16871-006>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health*, 31(3), 180-188. <https://doi.org/10.1002/smi.2623>

Chapitre 7 **Etude 1 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance organisationnelle**³⁹

1. Introduction

Dans un contexte concurrentiel intense, les entreprises cherchent à augmenter sans cesse leur performance. Pour ce faire, un levier intéressant pourrait être la santé psychologique au travail (SPT). Cette affirmation repose sur la thèse du « Happy-Productive Worker » (THPW) qui postule que plus un travailleur est heureux, plus il montre un haut niveau de performance au travail (Cropanzano & Wright, 2001). Si cette thèse a reçu de nombreuses confirmations empiriques sur le plan individuel, elle n'est utile aux organisations que si la performance individuelle se transforme en performance organisationnelle. Cependant, à ce niveau, les vérifications empiriques sont nettement moins nombreuses.

Partant de ces constats, l'objectif de notre recherche est d'évaluer les liens entre la SPT et plusieurs types de performance organisationnelle dans une entreprise belge du secteur postal.

2. Fondement théorique

2.1 La TPHW au niveau individuel

Au plan individuel, la TPHW a un très long historique. L'intérêt pour cette thèse a été relancé par la méta-analyse de Judge et al. (2001). Ces auteurs montrent un coefficient de corrélation moyen de .30 entre la satisfaction au travail et la performance individuelle. Dans certaines situations, ce coefficient peut monter jusqu'à .50. Mais la satisfaction au travail ne recouvre qu'une dimension cognitive. C'est pourquoi des auteurs s'intéressent à cette question à travers le « bien-être

³⁹ Cette partie est rédigée sous un format article. Elle a déjà fait l'objet d'une publication sous la forme d'un chapitre d'ouvrage : Douillie, G., & Van Daele, A. (2020). Santé psychologique au travail et performances organisationnelles dans le secteur postal. Dans D. Steiner, A Battistelli, & C. Lagabriele (dirs.), *Individus et organisations : évolution, attitudes et santé au travail* (pp. 123-137). L'Harmatan.

psychologique » qui comprend en plus une dimension affective. Ainsi, une méta-analyse de Ford et al. (2011) met en lumière un coefficient de corrélation de .40 entre le bien-être psychologique et la performance individuelle. On peut en déduire que la THPW est empiriquement fondée. De plus, il semble que plus on intègre de dimensions, plus la relation avec la performance est intense. Sur le plan théorique, la THPW peut notamment être soutenue par la théorie « broaden and build » de Fredrickson (2003, 2004). Si cette théorie n'est pas spécifique au contexte de travail, elle s'y applique aussi.

2.2 La THPW au niveau organisationnel

La performance organisationnelle peut être associée à des mesures de productivité ou de rentabilité d'une unité de travail vue dans son ensemble, faisant abstraction des sous-unités (comme les travailleurs) qui la composent. Delobbe et De Hoe (2012) proposent de distinguer quatre types de performance organisationnelle : sociale (ex. : turn-over), opérationnelle (ex. : productivité), commerciale (ex. : parts de marché) et financière (ex. : bénéfices). Dans cette optique, la performance individuelle doit être vue comme une condition nécessaire mais non suffisante à la performance organisationnelle (Taris & Schreurs, 2009).

La théorie « broaden and build » peut aussi s'appliquer au niveau organisationnel puisque les émotions positives sont partagées par un mécanisme de contagion (Bakker et al., 2009) et prédisposent à l'échange de comportements d'aide. De plus, les témoins de ces comportements d'aide ressentent eux aussi des émotions positives. Cela permet de créer des liens affectifs durables (Fredrickson, 2003) qui rendent l'équipe de travail plus flexible, mieux capable de s'adapter aux demandes changeantes de l'environnement et in fine, plus performante.

Il existe quelques confirmations empiriques de la THPW au niveau organisationnel. L'une des toutes premières est liée à l'étude d'Ostroff (1992). Dans cette étude, plusieurs indicateurs de « santé » (satisfaction, implication, ajustement et niveau de stress) d'enseignants américains expliquent une part significative de la variance de plusieurs mesures de performance de leur école (résultats des élèves à des tests de connaissance, performance globale de l'école évaluée par le directeur et absentéisme des élèves). Taris et Schreurs (2009) ont interrogé (par questionnaire) environ 4000 infirmières à domicile relevant de 66 organisations des Pays-Bas. Ils montrent que la satisfaction des participantes ainsi que leur épuisement émotionnel sont significativement liés à la satisfaction des clients et à la productivité. Dans le secteur marchand, Harter et al. (2002) relie

Etude 1 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance organisationnelle

d'une part, la satisfaction et l'engagement, et d'autre part, une mesure unique de performance organisationnelle de 8000 unités de travail de 64 organisations américaines. Plus récemment, Delobbe et De Hoe (2012) ont mené une étude dans le secteur de la grande distribution en Belgique. 945 travailleurs actifs dans 44 magasins ont notamment rapporté leurs niveaux de satisfaction, d'implication organisationnelle, de stress et de plaisir au travail. Plusieurs corrélations sont significatives entre ces indicateurs de « santé » et des mesures de performance sociale, opérationnelle et commerciale.

En résumé, tous ces résultats vont également plutôt dans le sens de la THPW quand la performance est évaluée au niveau organisationnel. Il convient toutefois de noter que la THPW repose sur le principe que c'est la santé qui précède la performance. Or, les designs transversaux (qui sont les plus répandus dans les recherches) ne permettent pas de trancher la question de la direction de la causalité. En effet, la performance pourrait tout aussi bien être la cause de la bonne santé.

2.3 Modèle systémique de la santé psychologique au travail

Depuis une dizaine d'années, un nouveau modèle de la SPT s'est développé. Selon ce modèle, la SPT se compose de deux composantes. L'une, positive, est le « bien-être psychologique au travail » (BEPT). L'autre, négative, est la « détresse psychologique au travail » (DPT). Ces composantes, bien que corrélées, sont distinctes et complémentaires (Gilbert et al., 2011). La bonne SPT ne se résume pas à l'absence de stress mais nécessite aussi de vivre des émotions positives dans son travail (Savoie et al., 2010). Par ailleurs, ces deux composantes recouvrent à la fois des aspects cognitifs et affectifs.

La SPT peut être considérée comme un indicateur spécifique au travail car elle a été construite à partir de la notion de « santé psychologique » de Massé et al. (1998) appliquée au monde professionnel (Gilbert et al., 2011). Dans le modèle, la SPT est considérée comme dynamique, c'est-à-dire susceptible de changement d'état sous l'influence d'inducteurs (Brunet & Savoie, 2015). En ce qui concerne notre recherche, le climat de travail (Brunet & Savoie, 2016) a été retenu comme inducteur psychosocial. Le capital psychologique (CaPsy) (Luthans et al., 2007, 2015) a été retenu comme inducteur personnel. Bien que le CaPsy soit absent (en tant que tel) du modèle de la SPT, il présente l'avantage de regrouper quatre dimensions qui ont déjà été prises en compte dans le modèle, soit comme inducteurs personnels de la SPT (optimisme, résilience et espoir/pro-activité), soit comme variable médiatrice (auto-efficacité).

Jusqu'à présent, le modèle ne retient aucune conséquence de la SPT, bien que cela soit envisageable (Brunet & Savoie, 2015). Certains travaux en ont néanmoins déjà étudié quelques-unes comme la performance individuelle (Brien et al., 2012 ; Leclerc et al., 2014). En accord avec les travaux de Motowidlo et al. (1997), la performance individuelle recouvre ici deux dimensions : la performance de tâche se rapportant à l'atteinte d'objectifs explicites et la performance contextuelle comprenant les comportements d'aide, d'altruisme et de citoyenneté.

A notre connaissance, aucune recherche n'a encore tenté de mettre en relation la SPT et la performance organisationnelle. Dès lors, notre principale question de recherche est : « Quels liens transversaux entre la SPT (BEPT et DPT) et la performance organisationnelle (opérationnelle, sociale, commerciale et financière) ? ».

3. Méthode

3.1 Contexte de la recherche

Pour répondre à notre question de recherche, il est nécessaire de disposer de plusieurs unités de travail distinctes dont les mesures de performance peuvent être comparées. Nous les avons trouvées dans une entreprise postale belge. Celle-ci organise la distribution du courrier, de journaux et de paquets à partir de bureaux dans lesquels des travailleurs préparent leur tournée chaque matin. En Wallonie (région concernée par l'étude), l'entreprise comptait 94 bureaux au moment de la récolte des données. Ces bureaux sont gérés sur base d'un tableau de bord d'indicateurs relevant des quatre types de performance organisationnelle proposés par Delobbe et De Hoe (2012).

3.2 Questionnaire, échantillonnage et mesures de performance organisationnelle

Les données au niveau individuel ont été récoltées à l'aide d'un questionnaire composé de plusieurs parties : 1/ des questions fermées ou semi-ouvertes portant sur des données personnelles (genre, âge ...) ou liées à l'emploi (temps de travail, type de contrat, ...), 2/ la SPT mesurée par les deux questionnaires « EMMBEPT » ($\alpha = .945$)⁴⁰ et « EMMDPT » ($\alpha = .959$) de Gilbert et al. (2011), 3/ le climat de travail mesuré par le questionnaire de Brunet et Savoie (2016) ($\alpha = .965$), 4/ le

⁴⁰Tous les alphas repris dans ce paragraphe concernent notre étude.

Etude 1 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance organisationnelle

CaPsy mesuré par le questionnaire « PCQ-24 » de Luthans et al. (2007) ($\alpha = .935$), 5/ la performance de tâche mesurée par la dimension correspondante du questionnaire de Williams et Anderson (1997) ($\alpha = .750$), 6/ la performance contextuelle mesurée (à travers les comportements de citoyenneté)⁴¹ par le questionnaire de Podsakoff et McKenzie (1994) traduit et validé en français par Paillé en 2007 ($\alpha = .754$). A l'origine en anglais, les questionnaires des parties 4/ et 5/ ont été traduits en français pour l'étude en suivant le processus de double traduction de Valérand (1989)⁴². L'ensemble des échelles présentent, au regard des alphas de Cronbach, une fiabilité satisfaisante à excellente.

Un échantillonnage a été mis en place avec l'objectif de rendre l'échantillon le plus représentatif possible des agents postaux affectés aux bureaux wallons concernés par l'étude. Nous souhaitons aussi minimiser le biais de surreprésentation des travailleurs mécontents (Savoie et al., 2010). Un premier niveau concerne les unités de travail. 34 bureaux sur les 95 ont été tirés au sort. Sur base d'un seuil fixé à 50 travailleurs, deux catégories de bureau ont été considérées : les grands et les petits bureaux. Au sein des grands bureaux, un second niveau d'échantillonnage a été réalisé. 50 travailleurs y ont été tirés au sort. En conséquence, 1106 travailleurs ont été sollicités d'avril à juin 2017 pour remplir le questionnaire.

Les performances organisationnelles renvoient à des indicateurs enregistrés de manière habituelle par l'entreprise. Ceux-ci ont été mis à notre disposition par la hiérarchie. En pratique, il s'agit pour la performance sociale, de l'absentéisme (en % du temps total presté dans le bureau) et de la fréquence des accidents du travail (par 10⁶ heures de travail dans le bureau) ; pour la performance opérationnelle, de la proportion des paquets, des courriers ainsi que des « toutes-boîtes » livrés dans les délais prévus ; pour la performance commerciale, du nombre de plaintes clients par 10000 journaux distribués et par 10000 paquets distribués et pour la performance financière, du coût de la flotte de véhicules par 1000 km parcourus. Ces indicateurs sont relatifs aux résultats de l'année 2017.

3.3. Recueil et traitement des données

L'auto-administration du questionnaire s'est réalisée principalement sur le lieu de travail. Un retour par courrier postal a également été organisé. La confidentialité

⁴¹ Nous estimons que cette approche est valide parce qu'à l'issue d'une méta-analyse, Conway (1999) conclut que la performance de contexte, les comportements de citoyenneté organisationnelle ou encore la performance extra-rôle désignent intrinsèquement le même concept.

⁴² A noter qu'après la réalisation de cette étude, la traduction en français du PCQ-24 que nous avons réalisée, a aussi été validée (cf. chapitre 6).

Etude 1 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance organisationnelle

des réponses était assurée et le consentement pour participer à l'étude a été obtenu chez chaque répondant. Le remplissage du questionnaire était rémunéré par l'équivalent de 20 minutes de salaire, versé par l'entreprise.

797 réponses ont été récoltées, ce qui donne un taux global de réponse de 72%. Les taux de réponse ont également été calculés par bureau. Ils vont de 53.8% à 100%. 26 des 34 bureaux affichent un taux supérieur à 65%. Les répondants sont majoritairement des hommes (76.5%), âgés de 42.78 ans en moyenne ($\sigma = 10.29$ ans), leur ancienneté moyenne au poste est de 15.83 ans ($\sigma = 10.88$ ans).

Le traitement des données repose sur une régression linéaire multiple hiérarchisée par mesure de performance, considérée comme la VD. Cette variable (de niveau « unité de travail » ou bureau) a été désagrégée au niveau individuel. L'introduction des VI s'est déroulée en 6 étapes. La première étape concerne des caractéristiques des bureaux (taille (en nombre de travailleurs) et taux de réponse). La deuxième concerne la valeur moyenne pour le bureau des deux composantes de la SPT (BEPT et DPT). La troisième introduit la valeur moyenne des autres variables du modèle (climat de travail, CaPsy, performance de tâche et performance contextuelle). La quatrième introduit des caractéristiques individuelles (genre et âge). La cinquième, la valeur individuelle des deux composantes de la SPT. Enfin, la sixième étape introduit la valeur individuelle des autres variables du modèle.

4. Résultats

Dans les tableaux 1 et 2, sont présentées les parts de variance expliquées (R^2 ajustés) pour chacune des variables dépendantes. Pour des raisons de concision, nous ne rapportons pas ici les ΔR^2 des trois premières étapes parce que les autres sont tous inférieurs ou égaux à .002 et non significatifs. Les valeurs entre parenthèses correspondent au niveau de significativité du F correspondant s'il est plus grand que .001.

Etude 1 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance organisationnelle

Tableau 1. Part de variance expliquée totale et à chaque étape pour les indicateurs de performances sociale et opérationnelle

		Perf. sociale		Perf. commerciale	
		Accidents	Absentéisme	Journaux	Paquets
1	ΔR^2	.027	.005	.063	.282
	$\Delta F(2,639)$	8.83*	1.76 (.173)	21.32*	125.24*
2	ΔR^2	.064	.095	.036	.060
	$\Delta F(2,637)$	22.54*	33.72*	12.67*	28.82*
3	ΔR^2	.162	.251	.241	.237
	$\Delta F(4,633)$	34.34*	61.40*	57.81*	89.12*
R² total		.255	.354	.341	.580

*p<.001

Tableau 2. Part de variance expliquée totale et à chaque étape pour les indicateurs de performances opérationnelle et financière

		Perf. opérationnelle			Perf. financière
		Paquets	Courrier	Toutes boîtes	Coût flotte
1	ΔR^2	.153	0	.068	.179
	$\Delta F(2,639)$	57.73*	.057 (.94)	23.15*	69.69*
2	ΔR^2	.171	.251	.138	.089
	$\Delta F(2,637)$	80.52*	106.76*	55.36*	38.66*
3	ΔR^2	.172	.219	.057	.064
	$\Delta F(4,633)$	54.01*	65.54*	12.34*	15.21*
R² total		.497	.471	.247	.336

*p<.001

Les modèles expliquent globalement entre 24.7% et 58% de la variance de la VD. On constate que seules les variables de niveau unité de travail contribuent à expliquer les indicateurs de performance organisationnelle. On observe aussi que le bloc SPT (bloc2) explique une part significative de la variance de chacune des VD. Ceci permet de comparer la contribution de chacune des variables de niveau organisationnel à l'explication des VD.

Les tableaux 3 et 4 reprennent les valeurs des coefficients β standardisés à l'issue de l'étape 6.

Etude 1 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance organisationnelle

Tableau 3. β standardisés pour performances sociale et commerciale

	Perf. Sociale		Perf. Commerciale	
	Accidents	Absentéisme	Journaux	Paquets
1. taille	<i>NS</i>	.25	.10	.29
t= (p=)		6.22*	2.42 (.02)	7.99*
taux réponse	-.11	-.11	-.36	-.59
t= (p=)	-2.78 (.006)	-3.18 (.002)	-10.12*	-20.78*
2. m BEPT	-.97	-1.21	.50	-.69
t= (p=)	-9.39*	-12.59*	5.12*	-8.98*
m DPT	-.21	<i>NS</i>	-.33	<i>NS</i>
t= (p=)	-3.06 (.002)		-5.26*	
3. m CaPsy	.45	.86	-.29	1.09
t= (p=)	4.41*	11.07*	-3.74*	17.32*
m Climat	.13	-.22	-.68	<i>NS</i>
t= (p=)	-2.29 (.022)	-4.25*	-13.05*	
m Perf tâche	.30	-.35	.16	-.26
t= (p=)	6.04*	-7.62*	3.47*	-7.08*
m Perf cont.	.21	.38	.33	-.13
t= (p=)	2.70 (.007)	5.21*	-4.47*	-2.22 (.03)

* p < .001 *NS* : Non significatif

Tableau 4. β standardisés pour performances opérationnelle et financière

	Perf. Opérationnelle			Perf. financière
	Paquets	Courrier	Toutes boîtes	Coût flotte
1. taille	.09	<i>NS</i>	.47	-.24
t= (p=)	2.42 (.02)		10.99*	-5.85*
taux réponse	.53	-.18	<i>NS</i>	-.37
t= (p=)	17.18*	-5.71*		-10.47*
2. m BEPT	.79	-1.02	<i>NS</i>	-.45
t= (p=)	9.43*	-11.70*		-4.60*
m DPT	<i>NS</i>	-.39	.55	-.30
t= (p=)		-6.91*	8.31*	-10.48*
3. m CaPsy	-.81	.92	<i>NS</i>	<i>NS</i>
t= (p=)	-11.04*	13.01*		
m Climat	.21	<i>NS</i>	.25	-.35
t= (p=)	4.79*		5.58*	-6.87*
m Perf tâche	<i>NS</i>	.18	-.15	<i>NS</i>
t= (p=)		4.4*	-3.12 (.01)	
m Perf cont.	.19	-.61	-.28	.18
t= (p=)	2.98 (.01)	-9.27 (.01)	-3.65*	2.42 (.01)

* p < .001 *NS* : Non significatif

La contribution d'au moins une des deux composantes de la SPT est significative pour tous les indicateurs de performance. Cette contribution est comparativement plus forte que pour les autres variables du modèle lorsque les indicateurs sont de type social, comparable pour les indicateurs de type opérationnel et plus faible pour les indicateurs de type commercial ou financier.

5. Discussion et conclusion

Nos résultats montrent qu'au moins une des deux composantes de la SPT (du moins sa perception partagée dans l'unité de travail) explique une part significative de la variance pour tous les indicateurs de performance organisationnelle. Ceci va dans le sens des études antérieures ayant validé la THPW au niveau organisationnel. Cependant, à notre connaissance, c'est la première étude qui met en relation la performance organisationnelle avec le modèle systémique de la SPT. En ce sens, elle peut être considérée comme une contribution à ce modèle. Les résultats montrent également que la part de variance expliquée par le bloc SPT est variable selon le type de performance organisationnelle. Ainsi, la contribution est relativement plus forte pour les performances sociale et opérationnelle, mais relativement plus faible pour les performances commerciale et financière. Ces résultats peuvent être rapprochés de la notion de proximité évoquée par Park et Shaw (2013) dans leur méta-analyse. Selon ces auteurs, deux catégories de performance organisationnelle sont parfois distinguées en fonction du niveau de contrôle que les travailleurs peuvent en avoir : les performances organisationnelles distantes (correspondant ici aux dimensions financière et commerciale) et les performances organisationnelles proches (correspondant ici aux dimensions opérationnelle et sociale). Les secondes sont plus influencées par le comportement des travailleurs, car les premières subissent également l'influence d'éléments extérieurs à l'organisation tels que l'état du marché ou de la conjoncture socio-économique.

En ce qui concerne les limites de l'étude, il convient de noter que si notre échantillon peut être considéré comme représentatif des agents postaux des bureaux wallons de l'entreprise, il faut se méfier de toute autre généralisation. Par ailleurs, si la SPT peut être considérée comme un prédicteur des performances organisationnelles au sens statistique, le design transversal adopté ne permet pas d'établir de lien de causalité. L'étude rapportée ici a cependant été réalisée dans le cadre d'un projet plus ambitieux, comprenant une deuxième vague de mesures grâce à laquelle cette question pourra être investiguée avec une approche longitudinale⁴³.

En conclusion, nous pensons que ces résultats constituent une nouvelle confirmation de la THPW au niveau organisationnel et devraient inciter les

⁴³ A noter qu'au final, dans le cadre de cette thèse, nous n'avons réalisé cette étude longitudinale qu'au niveau de la performance individuelle.

employeurs à considérer l'amélioration de la SPT comme un levier possible d'augmentation des performances organisationnelles, ce qui ne peut qu'être bénéfique à toutes les parties.

Références bibliographiques

- Bakker, A. B., Westman, M., & Hetty van Emmerik, I. (2009). Advancements in crossover theory. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 206-219. <https://doi.org/10.1108/02683940910939304>
- Brien, M., Hass, C., & Savoie, A. (2012). Psychological health as a mediator between need satisfaction at work and teachers' self-perceptions of performance. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 44(4), 288-299. <https://doi.org/10.1037/a0028056>
- Brunet, L., & Savoie, A. (2015). La santé psychologique au travail : au-delà du stress et vers la performance. Dans P. Sarnin, D. R. Kouabenan, M.-E. Bobillier-Chaumon, M. Dubois & J. Vacherand-Revel (dirs.), *Santé et bien-être au travail : des méthodes d'analyse aux actions de prévention* (pp. 17-31). L'Harmattan.
- Brunet, L., & Savoie, A. (2016). *Le climat de travail : Au cœur de la dynamique organisationnelle*. EMS.
- Conway, J. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3-13. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.3>
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- Delobbe, N., & De Hoe, R. (2012). *Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? Une étude multi-niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge*. Louvain School of Management. En ligne : <http://hdl.handle.net/2078/117344>

Etude 1 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance organisationnelle

- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185-204. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. Dans K. S. Cameron, R. E. Quinn & J. E. Dutton (dirs.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 163-175). Berrett-Koehler.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical transactions of the royal society B*, 359(1449), 1367-1378. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 61(4), 195-203. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Leclerc, J.-S., Boudrias, J.-S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ? *Le travail humain*, 77(4), 351-372. <https://doi.org/10.3917/th.774.0351>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998). The structure of mental health: Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social indicators research*, 45(1-3), 475-504. <https://doi.org/10.1023/A:1006992032387>

Etude 1 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance organisationnelle

- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of applied psychology*, 77(6), 963-974. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.963>
- Paillé, P. (2007). La citoyenneté dans les organisations. Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKenzie (1994). *Les cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 74, 59-66. <https://doi.org/10.3917/cips.074.0059>
- Park, T., & Shaw, J. (2013). Turnover rates and organizational performance: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 98(2), 268-309. <https://doi.org/10.1037/a0030723>
- Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of marketing research*, 31(3), 351-363. <https://doi.org/10.2307/3152222>
- Savoie, A., Brunet, L., Boudrias, J.-S., & Gilbert, M.-H. (2010). Surenchère de la non-santé psychologique au travail. *Le journal des psychologues*, 283, 31-34.
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120-136. <https://doi.org/10.1080/02678370903072555>
- Vallérand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : Implications pour la recherche en langue française. *Canadian psychology / Psychologie Canadienne*, 30(4), 662-680. <https://doi.org/10.1037/h0079856>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

Chapitre 8 **ETUDE 2 : ETUDE DES LIENS TRANSVERSAUX ENTRE SPT ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE**⁴⁴

1. Introduction

La thèse du « Happy-Productive Worker » (THPW) stipule qu'un travailleur plus heureux est aussi plus productif (Cropanzano & Wright, 2001 ; Staw, 1986 ; Zelenski et al., 2008). Fortement ancrée dans le sens commun, cette thèse manque encore de fondements scientifiques, et ce, malgré de nombreuses études de validation. Toutefois, il convient de noter que ces études reposent sur des construits variés du « bonheur » et de la performance. Elles s'appuient sur diverses théories pour expliquer les mécanismes sous-jacents à la relation entre les construits. Ceci n'est guère propice à la généralisation des résultats. Par ailleurs, les méta-analyses suggèrent que si des liens significatifs existent entre les construits, ceux-ci sont souvent évalués comme modestes (Ford et al., 2011 ; Judge et al., 2001 ; Kaplan et al., 2009 ; Kim et al., 2012 ; Taris, 2006), ce qui peut laisser penser que ces liens ne sont pas directs et qu'ils dépendent d'autres variables non étudiées. Enfin, si un nombre non négligeable de recherches tend à montrer qu'une meilleure « santé » des travailleurs est favorable à une meilleure performance, force est de constater que les pratiques volontaires en matière de prévention des risques psycho-sociaux sont encore trop peu répandues sur le terrain. Ceci n'est pas sans lien avec le constat persistant d'une santé mentale des travailleurs européens préoccupante, comme en attestent les vagues successives des enquêtes d'Eurofound sur les conditions de travail (Cottini & Lucifora, 2013 ; Eurofund 2017 ; Schütte et al., 2014).

En nous appuyant sur les construits de santé psychologique au travail (SPT) d'une part et de performance individuelle (de tâche et contextuelle) d'autre part, nous avons réalisé une recherche ayant pour objectif d'étudier le lien SPT- performance dans une grande entreprise belge du secteur postal. Cet article vise à rendre compte des résultats de cette recherche.

⁴⁴ Cette partie est rédigée sous un format article.

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

L'originalité de cette recherche réside dans la mise en relation de la performance individuelle avec les deux composantes de la SPT (BEPT et DPT), ce qui semble avoir été moins fait jusqu'à présent. En effet, les études déjà réalisées se sont surtout penchées sur le lien entre performance et SPT en tant que construit d'ordre supérieur (Brien et al., 2012) ou entre performance et dimensions des deux composantes de la SPT (Leclerc et al., 2014). L'originalité réside aussi dans le choix d'une mesure de performance qui n'est pas une mesure ad hoc comme c'est souvent le cas et ce qui peut poser question quant à la généralisation des résultats. Nous nous intéressons en effet à la performance individuelle à travers ses deux dimensions de performance de tâche et de performance contextuelle (Borman & Motowidlo, 1997). Considérant que des recherches antérieures ont montré l'influence de ressources tant sur la SPT que sur la performance individuelle (Bakker & Demerouti, 2017 ; Brunet & Savoie, 2015 ; Hobfoll, 1989, 2002 ; Nielsen et al., 2017 ; Youssef-Morgan & Luthans, 2007, 2015), nous avons aussi voulu étudier l'influence spécifique de la SPT sur la performance individuelle, en contrôlant des ressources personnelles et psychosociales. Nous appréhendons les ressources personnelles à travers le capital psychologique (CaPsy). Comme l'ont montré Luthans et al. (2007, 2015), le CaPsy est un construit multidimensionnel influençant de nombreuses autres variables telles que la SPT et la performance individuelle. Selon les mêmes auteurs, le CaPsy peut être défini comme un état de développement psychologique positif caractérisé par la confiance qu'a un individu en sa capacité à soutenir les efforts nécessaires pour réussir ses défis, sa capacité à envisager positivement ses succès présents et futurs, sa capacité à persévérer dans ses buts et quand nécessaire, à trouver des moyens alternatifs pour les atteindre et sa capacité à faire face à l'adversité, à rebondir face aux problèmes afin d'atteindre le succès. Il est composé de quatre dimensions : l'optimisme, le sentiment d'auto-efficacité, l'espoir et la résilience. Nous appréhendons les ressources psychosociales par le climat de travail (Brunet & Savoie, 2016). Certains auteurs (Brunet & Savoie, 2015 ; Desrumaux et al., 2015) ayant montré que le climat de travail est un inducteur important de la SPT, nous avons aussi voulu préciser la part de variance de la performance individuelle expliquée par la SPT lorsqu'on contrôle cette ressource psychosociale. Enfin, vu que la plupart des études postulent que c'est la SPT qui contribue à la performance individuelle (Cropanzano & Wright, 2001 ; Ricketta, 2008), nous avons également voulu vérifier l'inverse : la performance individuelle contribue à la SPT. A notre connaissance, les deux directions du lien SPT-performance sont rarement testées dans une même étude.

2. Fondement théorique

2.1 La THPW : théories explicatives et validation empirique

Plusieurs théories peuvent être mobilisées pour soutenir la THPW. Dans le cadre de cet article, nous en retenons deux : la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989, 2002) et la théorie « broaden-and-build » de Fredrickson (2001, 2003, 2004).

Selon théorie de la conservation des ressources, les individus s'efforcent d'accumuler, de protéger et de conserver leurs ressources. Les ressources ne sont pas seulement matérielles. Elles sont aussi psychologiques et psychosociales. Un élément important de cette théorie est que l'accumulation de ressources facilite l'acquisition de nouvelles ressources, notamment par un mécanisme d'investissement. Le stress viendrait de la perte (voire de la crainte de la perte) de ressources précédemment acquises, surtout si leur acquisition a demandé beaucoup d'efforts. Ce stress serait d'autant plus important que le réservoir des ressources dont dispose l'individu est restreint. De plus, un réservoir restreint limite la possibilité d'investir des ressources pour en acquérir de nouvelles. En accord avec cette théorie, Cropanzano et Wright (2001) proposent que le bien-être (en général) puisse être vu comme une ressource dont dispose le travailleur. Dès lors, comparativement au travailleur caractérisé par un fort bien-être, la situation du travailleur ayant un faible bien-être le rend plus vulnérable au stress, moins enclin à prendre des risques, plus méfiant envers ses collègues, moins disposé à les aider ainsi qu'à recevoir leur aide. Globalement, cela le rendrait moins flexible et donc moins performant.

La théorie « broaden-and-build » de Fredrickson (2001, 2003, 2004) fournit également une piste explicative à la THPW. Cette théorie considère que le fait de ressentir des émotions positives associées au bien-être, permet à l'individu d'élargir son répertoire de pensées et de comportements disponibles. La pensée des individus caractérisés par un fort bien-être est donc plus ouverte. Leur activité plus variée produit de nouvelles ressources personnelles qui sont durables. À plus long terme, cela rend ces individus plus créatifs, plus flexibles et donc mieux capables de s'adapter à leur environnement et aux situations changeantes (Fredrickson & Branigan, 2005 ; Isen, 2004). Par un effet de réciprocité, cette capacité d'adaptation augmente la possibilité de vivre de nouvelles émotions positives, ce qui crée une spirale positive pour le développement du bien-être psychologique. Si cette théorie

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

n'est pas spécifique au contexte du travail, elle s'y applique aussi. Ainsi, un travailleur avec plus de bien-être sera mieux capable de s'adapter aux demandes professionnelles, plus créatif pour y répondre efficacement et mieux intégré dans son organisation, ce qui le rendrait globalement plus performant.

La validation de la THPW a été marquée par un intérêt variable au cours du temps. Pour en résumer les épisodes les plus récents, on peut dire que l'aspect « bonheur » a connu des opérationnalisations diverses dont la satisfaction au travail qui a été très souvent mesurée (Wright, 2005). Par ailleurs, la mesure de la performance est restée longtemps spécifique à la situation de travail étudiée. Les résultats sont alors difficiles à comparer entre les études. Néanmoins, plusieurs méta-analyses ont été réalisées et portent sur les liens entre satisfaction au travail et performance individuelle. L'une d'elles (Iffaldano & Muchinski, 1985) a conclu à une liaison significative, mais très faible ($\rho = .17$), entre les deux variables chez des travailleurs tout venant. Ce résultat a freiné les études sur la THPW pendant plusieurs années. L'intérêt a été relancé au début des années 2000, avec la publication de la méta-analyse de Judge et al. (2001). Dans l'intervalle, la conceptualisation de la performance individuelle ainsi que la méthode de la méta-analyse avaient progressé. La méta-analyse de Judge et al. (2001) porte sur 254 études comptant 312 échantillons indépendants rassemblant près de 54500 travailleurs entre 1967 et 1999. Les auteurs mettent en avant une corrélation moyenne corrigée de .30 entre la satisfaction au travail et la performance individuelle globale. Selon ce résultat, 10% de la variance de la performance est expliquée par la satisfaction au travail. C'est toujours faible. Cependant, dans un contexte ultra-concurrentiel, cela devient non-négligeable. Dans certaines conditions (comme des emplois à forte composante intellectuelle), la corrélation peut monter jusqu'à .50, ce qui augmente la part de variance expliquée de la performance à 25%. Toutefois, la satisfaction au travail apparaît comme un indicateur réducteur du « bonheur ». Il est en effet probablement possible d'être heureux sans être satisfait de son travail. Cela peut être lié au fait que la satisfaction concernant un domaine de vie (comme le travail) est le résultat de l'évaluation globale qu'un sujet se fait de différents aspects qui composent ce domaine de vie. Il s'agit donc d'un indicateur majoritairement de nature cognitive. Or, le « bonheur » possède aussi une dimension affective (Wright, 2006).

Un indicateur négatif de la santé psychologique est parfois mobilisé pour évaluer la THPW : l'épuisement émotionnel. Wright (2005) fait remarquer que les études ayant cherché à le mettre en relation avec la performance individuelle sont assez

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

rare. Malgré tout, à travers les résultats acquis, l'épuisement émotionnel peut être considéré comme un prédicteur de la performance individuelle. Taris (2006) rassemble 16 études mettant en relation burnout et performance. Il en ressort un r moyen de $-.22$ entre l'épuisement émotionnel et la performance de tâche, et de $-.19$ avec la performance contextuelle. Il y aurait donc aussi un lien entre cette dimension négative de la santé psychologique et la performance individuelle. Cependant, 82% des participants inclus dans cette méta-analyse exercent des métiers d'infirmiers, d'enseignants ou encore d'autres métiers de soins. Ce résultat est donc difficilement généralisable à d'autres contextes d'emplois.

Par ailleurs, on constate de manière générale que les liens entre des indicateurs négatifs de santé psychologique (comme le burnout) et la performance individuelle tendent à être plus faibles que ceux avec des indicateurs positifs de santé (tels que le bien-être). Cela peut être illustré par le résultat d'une méta-analyse menée par Kaplan et al. (2009) montrant que les coefficients de corrélation moyens entre performance et affects positifs sont systématiquement plus élevés (en valeur absolue) que ceux entre performance et affects négatifs. Ce résultat pourrait s'expliquer par un mécanisme de compensation chez les travailleurs. Quand ceux-ci vivent des moments difficiles, ils investissent plus de ressources afin de maintenir leur performance le plus longtemps possible. En fait, jusqu'à épuisement de ces ressources. Ensuite, la performance s'effondre et/ou le travailleur n'est plus capable de travailler (Bakker & Demerouti, 2017). En conséquence, il finit par s'écarter du lieu de travail, volontairement (par le turnover) ou involontairement (par la maladie). Les résultats de Kaplan et al. (2009) laissent également penser qu'en cas d'affects négatifs, la performance de tâche se maintient plus longtemps que la performance contextuelle. Les auteurs avancent l'hypothèse que les travailleurs donnent la priorité à la dimension de la performance qui est la plus formellement exigée dans l'organisation. En cas d'affects négatifs, le mécanisme de compensation concernerait donc prioritairement la performance de tâche.

Le bien-être psychologique, pouvant être considéré comme la dimension positive de la santé psychologique (Massé et al., 1998)⁴⁵, serait donc un indicateur plus prometteur d'une relation avec la performance individuelle. Wright (2005) mentionne d'ailleurs des corrélations autour de $.50$, et ce, avec des mesures de performance de différentes natures (auto-rapportées vs évaluées par le superviseur ou subjectives vs objectives). Ford et al. (2011) ont réalisé une méta-analyse

⁴⁵ Dans cette même perspective, la détresse psychologique est la dimension négative de la santé psychologique (Massé et al., 1998).

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

totalisant 98 études, 111 échantillons indépendants et 87634 participants. Ils trouvent des corrélations moyennes positives entre bien-être et performance de tâche ($r=.33$), bien-être et performance contextuelle ($r=.18$) et bien-être et performance globale ($r=.40$). En ce qui concerne les indicateurs négatifs, ils trouvent des corrélations allant de $-.20$ à $-.16$ entre les différents types de performance et la dépression, et allant de $-.26$ à $-.18$ avec l'anxiété. Ici aussi la relation entre la performance et les indicateurs négatifs de « santé » semble plus faible que celle avec les indicateurs positifs. Par contre, en ce qui concerne le lien plus spécifique avec les performances de tâche ou contextuelle, les résultats de Ford et al. (2011) ne sont pas cohérents avec ceux de Kaplan et al. (2009). Si tous les auteurs sont d'accord pour avancer que les indicateurs positifs de « santé » sont mieux corrélés à la performance de tâche que les indicateurs négatifs, ils ne sont pas d'accord en ce qui concerne la performance contextuelle. Pour Kaplan et al. (2009), les indicateurs positifs (affects positifs) de « santé » sont mieux corrélés à la performance contextuelle que les indicateurs négatifs (affects négatifs). Pour Ford et al. (2011), c'est l'inverse. En outre, pour Kaplan et al. (2009), les indicateurs positifs sont mieux corrélés à la performance contextuelle par rapport à la performance de tâche et pour Ford et al. (2011), les indicateurs positifs (bien-être) sont mieux corrélés à la performance de tâche par rapport à la performance contextuelle. Pour les indicateurs négatifs (affects négatifs ou dépression), chez Kaplan et al. (2009), ces indicateurs sont mieux corrélés à la performance de tâche tandis que chez Ford et al. (2011), ils sont mieux corrélés à la performance contextuelle.

Bref, on ne peut pas dire qu'un schéma clair se dégage de ces résultats. Par ailleurs, plusieurs des corrélations sont faibles de sorte que les intervalles de confiance pourraient se recouvrir. On ne peut donc pas tirer de conclusion définitive sur cette question.

Bien que des questions restent ouvertes en ce qui concerne les relations entre les dimensions des construits, la relation entre santé psychologique et performance individuelle semble bien établie. Cependant, même avec les indicateurs positifs, elle semble modérée puisqu'au mieux, 25% de la variance est partagée. Une explication possible est que l'une des variables, la performance, est relative à un domaine particulier, le travail, tandis que l'autre, le bien-être, ne l'est pas. A ce propos, Gilbert et al. (2011) évoquent l'idée (sans la vérifier) qu'une mesure de la santé psychologique spécifique au domaine du travail pourrait avoir des liens plus forts avec la performance au travail.

2.2 Lien entre SPT et performance individuelle

Avant d'aborder la question du lien entre SPT et performance individuelle, nous allons d'abord décrire la manière dont nous envisageons ces deux construits dans notre recherche.

Jusqu'au début des années 90, ce sont surtout des indicateurs ad hoc, spécifiques aux situations de travail, tels que ceux monitorés dans les entreprises, qui ont été utilisés pour mesurer la performance individuelle au travail (Charles-Pauvers et al., 2006). Ce sont les travaux de Borman et Motowidlo (1997), et de Motowidlo et al. (1997) qui ont permis une conceptualisation de la performance individuelle en tant que construit, plus généralisable d'une situation de travail à l'autre. Dans ces travaux, la performance individuelle a été définie comme « la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée » (Motowidlo, 2003, cité dans Charles-Pauvers et al., 2006). Cette définition est maintenant largement adoptée.

A la suite de ces travaux, la performance individuelle au travail peut être considérée comme composée de deux dimensions. La première dimension est la performance de tâche, également dite « intra rôle » ou « in-rôle », définie par les « résultats [des] comportements formellement attendus [du travailleur] qui servent directement les objectifs de l'organisation [... qui se] rapportent aux activités strictement requises par le travail » (Delobbe, 2009, p. 28). Cette dimension de la performance est donc relative aux « activités qui sont liées aux exigences du rôle formel des employés » (Kim et al., 2012, p.5). Elle est liée aux activités qui sont habituellement listées dans la description de fonction du travailleur. La deuxième dimension est la performance contextuelle, parfois aussi appelée performance citoyenne ou performance « extra rôle » définie par « le résultat de comportements volontaires qui aident l'organisation à maintenir et à améliorer l'environnement social et psychologique de travail » (Ford et al., 2011, p. 187). Cette deuxième dimension est relative à des activités qui « contribuent à l'efficacité organisationnelle en influençant le contexte social et psychologique qui sert de catalyseur pour les activités et les processus tâches » (Borman & Motowidlo, 1997, p. 100). Elle est liée aux activités qui ne sont pas reprises dans la description de fonction du travailleur, mais que celui-ci réalise pour faciliter le travail de ses collègues.

Ces dernières années, un modèle systémique de la SPT a fait l'objet de plusieurs études de validation (Boudrias et al., 2011 ; Boudrias et al., 2014 ; Brunet &

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

Savoie, 2015 ; Gilbert et al., 2011). Le postulat de base du modèle repose sur la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000) stipulant qu'un individu s'accomplit au travail si sa situation professionnelle lui permet de satisfaire les trois besoins psychologiques fondamentaux que sont les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. Dans cette perspective, la SPT est définie comme « la capacité à satisfaire ces besoins dans une perspective de mieux-être et d'ajustement, et ce, grâce à des ressources personnelles, [psychosociales] et organisationnelles » (Gilbert, 2009, p.27).

Ce modèle appréhende la SPT comme un construit bidimensionnel caractérisé par une composante positive (le bien-être psychologique au travail (BEPT)) et une composante négative (la détresse psychologique au travail (DPT)). Ces deux composantes ne sont pas à placer sur un même continuum. Il s'agit de deux notions distinctes, négativement corrélées, mais qui sont nécessaires pour bien représenter la SPT. En outre, Savoie et al. (2010) ont montré que le BEPT est composé de trois dimensions selon la qualité des rapports envers soi (sérénité), autrui (harmonie sociale) ou le travail (engagement). Les mêmes auteurs ont montré que la DPT est composée de trois dimensions selon la qualité des rapports envers soi (anxiété-dépression), autrui (irritabilité-agressivité) ou le travail (désengagement). Le BEPT peut donc être défini comme l'expérience subjective au travail se composant de sérénité, d'harmonie sociale et d'engagement et la DPT, comme l'expérience subjective au travail se composant d'anxiété-dépression, d'irritabilité-agressivité et de désengagement (Gilbert et al., 2011).

Selon ce modèle, la SPT est considérée comme un état transitoire (en opposition à un trait fixe) et donc comme dynamique. Il est possible de la modifier. Elle peut être associée à des inducteurs (ou antécédents) ainsi qu'à des variables médiatrices et des variables modératrices entre ces inducteurs et la SPT. Les inducteurs peuvent être individuels (ex. : optimisme, résilience...), organisationnels (ex. : style de gestion...) ou psychosociaux (ex. : climat de travail...) (Brunet & Savoie, 2015) (cf. figure 1).

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

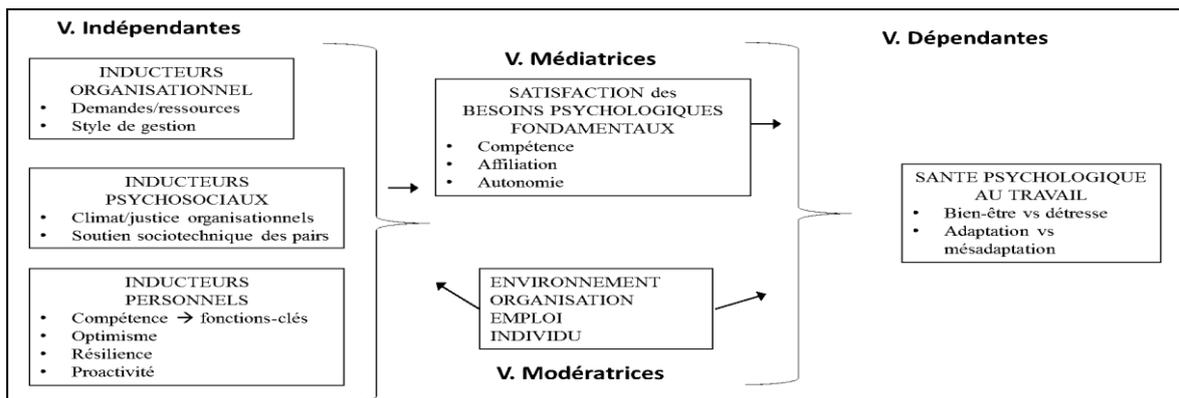


Figure 1. Modèle systémique de la SPT (tiré de Brunet et Savoie, 2015, p. 21)

Comme le montre la figure 1, la SPT constitue la « sortie » du modèle. Cependant, la SPT pourrait aussi être envisagée en lien avec ses conséquences. Jusqu'à présent, peu de conséquences ont été intégrées dans les recherches qui s'appuient sur le modèle. Or, comme le mentionnent Brunet et Savoie (2015) eux-mêmes, la performance individuelle peut être envisagée dans le modèle comme une conséquence de la SPT. Sur un échantillon de 292 enseignants québécois, à partir d'une modélisation par équations structurelles, Brien et al. (2012) avancent que la SPT serait un médiateur de la relation entre la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et la performance individuelle. Plus précisément, les résultats tendent à montrer la présence d'un effet complet de médiation de la SPT dans la relation entre la satisfaction des besoins d'autonomie et d'affiliation sociale, et la performance, et un effet de médiation partielle de la SPT dans la relation entre la satisfaction du besoin de compétence et la performance. Dans une autre étude, cette fois avec une approche longitudinale en full panel sur 153 enseignants québécois, et à partir d'un ensemble de régressions linéaires multiples hiérarchiques, Leclerc et al. (2014) montrent que la dimension « harmonie sociale » du BEPT et la dimension « irritabilité-agressivité » de la DPT au T1 prédisent la performance individuelle au T2 (un an plus tard). Et ce, même après contrôle d'une ressource personnelle (l'optimisme) et de la performance au T1. Ces deux études confirment donc qu'il existe bien un lien significatif entre la SPT et la performance individuelle. En outre, la deuxième étude montre que le BEPT entretient une relation positive avec la performance et la DPT, une relation négative. Elle tend également à montrer que le lien entre BEPT et performance est plus fort que celui entre DPT et performance. Enfin, elle met aussi en évidence un lien inverse (de la performance à la SPT) mais uniquement avec certaines dimensions du BEPT : sérénité et harmonie sociale. Toutefois, dans ces deux études, il convient de relever plusieurs limites dont le recours à une même mesure

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

ad hoc de la performance individuelle et à un échantillon correspondant à un seul contexte bien particulier d'emploi (l'enseignement), ce qui peut nuire à la généralisation des résultats. Par ailleurs les mécanismes explicatifs de la relation entre SPT et performance sont peu explicites. Leclerc (2018) a cherché à dépasser certaines de ces limites et trouve des coefficients de corrélation de .20 entre la SPT (vue comme un construit d'ordre supérieur) et la performance de tâche, et de .28 entre la SPT et la performance innovante. Les emplois représentés dans l'échantillon sont variés (quoique plutôt dans la catégorie des professions intellectuelles) et la performance de tâche y est mesurée par une échelle validée. Cependant, ces résultats nécessitent encore d'être confirmés dans d'autres échantillons puisque ces trois études ont été menées sur des échantillons de travailleurs québécois. Notre étude porte sur un échantillon de travailleurs belges francophones dans le secteur postal et inclut la performance contextuelle non encore mise en relation avec la SPT.

3. Question de recherche et hypothèses

Notre principale question de recherche est : « quels liens entre la SPT, considérée selon ses deux composantes que sont le BEPT et la DPT, et la performance individuelle, mesurée par ses deux dimensions que sont la performance de tâche et la performance contextuelle ? ».

Tenant compte des recherches déjà réalisées sur le lien SPT-performance ainsi que des fondements théoriques relatifs à la THPW, nous posons les hypothèses suivantes :

- H1.1 : le BEPT prédit positivement la performance de tâche.
- H1.2 : le BEPT prédit positivement la performance contextuelle.
- H1.3 : la DPT prédit négativement la performance de tâche.
- H1.4 : la DPT prédit négativement la performance contextuelle.

De plus, si on considère une variable de performance globale comme la somme de la performance de tâche et de la performance contextuelle, nous pouvons aussi poser les hypothèses suivantes :

- H1.5 : le BEPT prédit positivement la performance globale.
- H1.6 : la DPT prédit négativement la performance globale.

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

L'étude de Leclerc et al. (2014) a aussi montré que la performance individuelle prédit deux dimensions du BEPT ultérieur : la sérénité et l'harmonie sociale. Ce résultat est intéressant car s'il suggère qu'en plus du lien direct qui va de la SPT vers la performance, il existerait un lien inverse qui va de la performance vers la SPT. Même si le design de notre étude est ici transversal et non longitudinal comme c'est le cas dans l'étude de Leclerc et al. (2014), nous avons aussi cherché à savoir si les deux dimensions de performance pouvaient être des prédicteurs des deux composantes de la SPT. Dès lors, nous posons les hypothèses suivantes :

- H2.1 : la performance de tâche et la performance contextuelle prédisent positivement le BEPT.
- H2.2 : la performance de tâche et la performance contextuelle prédisent négativement la DPT.

A noter que les analyses de régression hiérarchique réalisées ont permis de vérifier toutes ces hypothèses en contrôlant les effets de caractéristiques individuelles (le genre et l'âge), de ressources personnelles (le CaPsy) et de ressources psychosociales (le climat de travail).

4. Méthode

Pour répondre à notre question de recherche et vérifier nos hypothèses, nous avons interrogé par questionnaire, entre avril et juin 2017, des travailleurs employés dans une grande entreprise belge du secteur postal.

4.1 Questionnaire

Le questionnaire est composé de plusieurs parties. La première sert à relever des variables socio-démographiques concernant la personne (ex. : âge, genre...) et sa situation de travail (ex. : ancienneté, type de contrat ...). La deuxième partie est une sélection de 17 items, telle que recommandée par Brunet et Savoie (2016), du questionnaire de Roy et al. (1994) mesurant le climat de travail. La modalité de réponse renvoie à une échelle de Likert en 6 niveaux allant de « tout à fait en désaccord » à « tout à fait en accord » ($\alpha = .965$)⁴⁶. Par exemple, le participant répond à des items tels que : « Je suis traité avec respect et dignité ». La troisième partie est l'Échelle de Mesure des Manifestations du Bien-Être Psychologique au Travail (EMMBEPT) (Gilbert et al., 2011) en 25 items mesurant le BEPT. La

⁴⁶ Tous les alphas repris dans ce paragraphe concernent notre étude.

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

modalité de réponse renvoie à une échelle de Likert en 5 niveaux allant de « presque jamais » à « presque toujours » ($\alpha = .945$). En se référant à son expérience dans son emploi actuel, le participant répond à des items tels que : « J'ai facilement le sourire ». La quatrième partie est l'Échelle de Mesure des Manifestations de la Détresse Psychologique au Travail (EMMDPT) (Gilbert et al., 2011) en 23 items mesurant la DPT. La modalité de réponse renvoie à une échelle de Likert en 5 niveaux allant de « presque jamais » à « presque toujours » ($\alpha = .959$). En se référant à son expérience dans son emploi actuel, le participant répond à des items tels que : « Je me sens dévalorisé, diminué ». La cinquième partie est composée de 7 items de l'échelle de Williams et Anderson (1991) qui mesurent la performance de tâche. La modalité de réponse renvoie à une échelle de Likert en 7 niveaux allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Un exemple d'item est : « J'accomplis correctement les tâches qui me sont assignées ». Cette échelle est uniquement validée en anglais. Nous en avons produit une version en français en suivant rigoureusement une procédure de double traduction comme préconisée par Vallerand (1989). L'alpha de Cronbach pour cette partie du questionnaire sur nos données est de .750, ce qui peut être considéré comme satisfaisant. La sixième partie est l'échelle de Podsakoff et MacKenzie (1994) traduite et validée en français par Paillé (2007), en 13 items, mesurant la performance contextuelle. La modalité de réponse renvoie à une échelle de Likert en 6 niveaux allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » ($\alpha = .754$). Un exemple d'item est : « J'interviens pour essayer d'empêcher l'émergence de problèmes relationnels entre collègues ». Enfin, la septième partie est le questionnaire du CaPsy de Luthans et al. (2007), en 24 items (PCQ-24). La modalité de réponse renvoie à une échelle de Likert en 6 niveaux allant de « totalement en désaccord » à « fortement d'accord ». Par exemple, le participant répond à des items tels que : « Si je devais rencontrer de gros problèmes au travail, je pourrais penser à de nombreuses façons de m'en sortir ». Ce questionnaire est initialement en anglais. Nous en avons réalisé une traduction en français ainsi qu'une étude de validation (Douillié, 2020 (cf. chapitre 6)). L'alpha de Cronbach pour cette version du PCQ-24 sur nos données est de .935, ce qui peut être considéré comme excellent.

4.2 Participants

Les participants sont des agents postaux (dont principalement des facteurs) travaillant en Région wallonne ainsi que leurs supérieurs hiérarchiques immédiats. Ils assurent la distribution quotidienne du courrier, des journaux et des paquets

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

selon des tournées qu'ils préparent tous les matins dans les 94 bureaux que comptait l'entreprise en Région wallonne, au moment de la recherche. C'est dans ces bureaux, en début de journée, que nous avons rencontré les agents postaux afin de leur faire remplir le questionnaire. Notre présence sur le terrain a également permis de leur expliquer les objectifs de la recherche, de répondre à leurs questions, de leur garantir l'anonymat dans le traitement des données et de récolter leur consentement éclairé.

Un échantillonnage à deux niveaux a été réalisé, avec pour objectif de rendre l'échantillon le plus représentatif possible de la population de ces travailleurs. Au premier niveau, 34 bureaux sur les 94 actifs en Wallonie ont été tirés au sort. Ces bureaux ont été répartis en deux catégories : les petits et les grands bureaux. Le seuil était fixé à 50 travailleurs. Pour les grands bureaux, le second niveau d'échantillonnage a consisté à tirer 50 travailleurs au sort. Pour les petits bureaux, tous les travailleurs ont été sélectionnés. Au total, 1106 travailleurs ont été sollicités pour participer à l'étude. 797 questionnaires ont été récoltés en retour, ce qui correspond à un taux de réponse de 72%. Les taux de réponse ont également été suivis bureau par bureau. Ils vont de 53.8% à 100%. Il n'y a que 6 bureaux qui n'atteignent pas un taux de réponse de 60%. Les répondants sont en majorité des hommes (76.5%), âgés en moyenne de 42.78 ans ($\sigma = 10.29$ ans). L'ancienneté moyenne au poste est de 15.83 ans ($\sigma = 10.88$ ans). 88.3% des répondants travaillent à temps plein et 12.3% déclarent avoir une charge d'encadrement d'équipe.

4.3 Traitement des données

Le traitement des données repose sur un ensemble de modélisations par régression linéaire multiple hiérarchique. En introduisant séquentiellement des blocs de variables dans le modèle potentiellement explicatif de la VD, la procédure permet de connaître la différence de variance expliquée lorsqu'on ajoute un nouveau bloc et de vérifier s'il apporte une précision au phénomène étudié (la VD), tout en considérant les variables introduites par les blocs précédents comme contrôlées.

Cinq variables dépendantes ont été considérées et ont conduit à cinq régressions. Les trois premières concernent les dimensions de la performance individuelle (performance de tâche, performance contextuelle et performance globale). Les deux autres concernent les deux composantes de la SPT : le BEPT et la DPT.

Pour les trois régressions concernant les performances, quatre blocs de variables indépendantes ont été introduits dans l'ordre suivant : 1/ des caractéristiques

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

individuelles : l'âge et le genre, 2/ des ressources personnelles : le CaPsy, 3/ les deux composantes de la SPT : BEPT et DPT, et 4/ des ressources psychosociales : le climat de travail. Cet ordre permet d'une part d'identifier la part de variance supplémentaire de la performance (ΔR^2) expliquée par la SPT après contrôle des caractéristiques individuelles et des ressources personnelles et d'autre part, d'identifier la part de variance supplémentaire expliquée (ΔR^2) par les ressources psychosociales après contrôle de toutes les variables individuelles (caractéristiques, ressources et SPT).

Pour les deux régressions concernant le BEPT et la DPT, quatre blocs de variables indépendantes ont également été introduits dans l'ordre suivant : 1/ des caractéristiques individuelles : l'âge et le genre, 2/ des ressources personnelles : le CaPsy, 3/ des ressources psychosociales : le climat de travail, et 4/ les deux dimensions de la performance individuelle : performance de tâche et performance contextuelle. Cet ordre permet d'abord de vérifier que la part supplémentaire de variance de la composante (BEPT ou DPT) de la SPT due aux performances est significative après contrôle des inducteurs déjà déterminés dans le modèle systémique de la SPT (caractéristiques individuelles, ressources personnelles et ressources psychosociales). Ensuite, cela permet d'isoler la contribution spécifique des ressources personnelles et des ressources psychosociales à la SPT.

Des analyses préliminaires ont permis de vérifier que les conditions d'application des régressions linéaires multiples hiérarchiques étaient bien rencontrées. Comme le montre le tableau 1, les distributions des variables métriques sont dans les tolérances en ce qui concerne les indices d'asymétrie et d'aplatissement (Kim, 2013). Comme le montre le tableau 2, aucune des corrélations n'excède .70 en valeur absolue, ce qui garantit l'absence de problèmes liés aux colinéarités (Stafford & Bodson, 2006). Enfin, pour chacune des régressions, nous avons vérifié que le nuage des résidus normalisés en fonction des valeurs prédites standardisées était bien contenu entre les valeurs -2 et +2 pour les deux axes (Stafford & Bodson, 2006).

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

Tableau 1. Indices de distribution des variables de l'étude

	Moyenne	Écart-type	Asymétrie	Aplatissement
1. Genre	-	-	-	-
2. Âge	42.78	10.29	-.20	-.97
3. CaPsy.	4.31	.75	-.50	1.67
4. BEPT	3.74	.67	-.80	1.59
5. DPT	1.82	.74	1.00	.56
6. Climat travail	3.92	1.03	-.47	-.06
7. Perf. tâche	4.22	.54	-.49	.34
8. Perf. contexte	3.38	.53	.07	.27
9. Perf globale	7.60	.87	-.14	.71

Tableau 2. Intercorrélations et alphas de Cronbach

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9
1. Genre	-								
2. Âge	.01	-							
3. CaPsy.	.11 **	.13 **	(.935)						
4. BEPT	.045	.02	.73 ***	(.945)					
5. DPT	-.06	.05	-.58 ***	-.69 ***	(.959)				
6. Climat travail	-.06	-.01	.47 ***	.61 ***	-.52***	(.965)			
7. Perf. tâche	-.004	.05	.41 ***	.34 ***	-.25 ***	.18 ***	(.750)		
8. Perf. contexte	-.04	.07 *	.59 ***	.56 ***	-.40 ***	.41 ***	.33 ***	(.754)	
9. Perf. globale	-.03	.08 *	.60 ***	.54 ***	-.38 ***	.34 ***	.82 ***	.81 ***	(.794)

* p < .05 ; ** p < .01 ; *** p < .001

5. Résultats

5.1 Corrélations entre SPT et performance

Le tableau 2 montre que la corrélation r_{BP} entre le BEPT et la performance de tâche est de .34 ($p < .001$), que la corrélation r_{BP} entre le BEPT et la performance contextuelle est de .56 ($p < .001$), et que la corrélation r_{BP} entre le BEPT et la performance globale est de .54 ($p < .001$). En d'autres termes, sans contrôle d'autres variables, le BEPT et la performance contextuelle partagent 31.36% de la variance tandis que le BEPT et la performance de tâche partagent 11.56% de la variance.

Le tableau 2 montre également que la corrélation r_{BP} entre la DPT et la performance de tâche est de -.25 ($p < .001$), que la corrélation r_{BP} entre la DPT et la performance contextuelle est de -.40 ($p < .001$), et que la corrélation r_{BP} entre la DPT et la performance globale est de -.38 ($p < .001$). Sans contrôle d'autres variables, la DPT et la performance contextuelle partagent 16% de la variance tandis que la DPT et la performance de tâche partagent 6.25% de la variance.

5.2 Contribution de la SPT à la performance

Le tableau 3 montre que le BEPT est un prédicteur positif significatif de la performance de tâche dans un modèle qui en explique globalement 19.6% de la variance, et ce, après contrôle du genre, de l'âge, du CaPsy et du climat de travail. Après la prise en compte du BEPT, la DPT n'est pas retenue comme prédicteur dans le modèle. En revanche, les deux types de ressources (CaPsy et climat de travail) le sont. L'hypothèse H1.1 selon laquelle le BEPT prédit positivement la performance de tâche (après contrôle du genre, de l'âge, du CaPsy et du climat de travail), est donc confirmée. A contrario, l'hypothèse H1.3 selon laquelle la DPT prédit négativement la performance de tâche n'est pas confirmée. À l'issue de l'étape 4, il est possible de comparer les contributions relatives des prédicteurs retenus grâce à la valeur des bêta standardisés. On constate que le plus fort prédicteur de la performance de tâche est le CaPsy ($\beta = .367$, $p < .001$). Sa contribution est presque le double de celle du BEPT ($\beta = .196$, $p = .003$), qui vient en deuxième rang. Le climat de travail vient ensuite avec une contribution correspondant quasiment à la moitié de celle du BEPT ($\beta = .094$, $p = .044$).

Le BEPT est également un prédicteur positif significatif de la performance contextuelle dans un modèle qui en explique 39.3% de la variance, et ce, après

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

contrôle du genre, de l'âge, du CaPsy et du climat de travail. Après la prise en compte du BEPT, la DPT n'est pas retenue comme prédicteur dans le modèle. Le climat de travail n'est pas non plus retenu mais le CaPsy l'est. L'hypothèse H1.2 selon laquelle le BEPT prédit positivement la performance contextuelle (après contrôle du genre, de l'âge, du CaPsy et du climat de travail) est donc confirmée. A contrario, l'hypothèse H1.4 selon laquelle la DPT prédit négativement la performance contextuelle n'est pas confirmée. Le plus fort prédicteur de la performance contextuelle est le CaPsy ($\beta = .392$, $p < .001$) mais sa contribution n'est que 1.36 fois celle du BEPT qui vient en deuxième rang ($\beta = .288$, $p < .001$). Le genre vient ensuite ($\beta = .093$, $p = .003$). Les hommes rapportent une performance contextuelle significativement plus élevée que les femmes. Mais la contribution du genre à l'explication de la variance de la performance contextuelle est trois fois plus faible que celle du BEPT.

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

Tableau 3. β standardisés et parts expliquées de la variance de la performance individuelle (de tâche, contextuelle et globale)

	<i>VD : performance de tâche</i>				<i>VD : performance contextuelle</i>				<i>VD : performance globale</i>			
	<i>Etape 1</i>	<i>Etape 2</i>	<i>Etape 3</i>	<i>Etape 4</i>	<i>Etape 1</i>	<i>Etape 2</i>	<i>Etape 3</i>	<i>Etape 4</i>	<i>Etape 1</i>	<i>Etape 2</i>	<i>Etape 3</i>	<i>Etape 4</i>
Genre	.011	.055	.049	.058	.052	.110 **	.098 *	.093 **	.045	.105 *	.094 *	.097 *
Age	.052	-.004	.000	-.001	.083 *	.000	.020	.021	.085 *	-.002	.012	.011
ΔR^2 Etape 1	.003				.010				.006			
+Capital Psychologique		.440 ***	.366***	.367 ***		.599 ***	.392 ***	.392 ***		.625 ***	.462 ***	.463 ***
ΔR^2 Etape 2		.184				.348				.380		
+ BEPT			.148 *	.196 **			.318 ***	.288 ***			.280 ***	.296 ***
+ DPT			.061	.046			.051	.060			.077	.072
ΔR^2 Etape 3			.005				.039				.028	
+ Climat travail				-.094 *				.058				-.032
ΔR^2 Etape 4				.004				.001				.000
R ³ ajusté modèle	.000	.187	.192	.196	.006	.354	.392	.393	.006	.386	.412	.412

* p<.05; ** p<.01; *** p<.001

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

Tableau 4. β standardisés et parts expliquées de la variance des composantes de la SPT

	<i>VD : BEPT</i>				<i>VD : DPT</i>			
	<i>Etape 1</i>	<i>Etape 2</i>	<i>Etape 3</i>	<i>Etape 4</i>	<i>Etape 1</i>	<i>Etape 2</i>	<i>Etape 3</i>	<i>Etape 4</i>
Genre	.036	.033	.003	.020	.065	.008	.043	.046
Age	.018	-.089 **	-.062 *	-.063 **	.051	.135 ***	.109 ***	.110 ***
ΔR^2 Etape 1	.002				.007			
+ Capital Psychologique		.747 ***	.576 ***	.476 ***		-.598 ***	-.450 ***	-.432 ***
ΔR^2 Etape 2		.538				.348		
+ Climat travail			.355 ***	.338 ***			-.311 ***	-.307 ***
ΔR^2 Etape 3			.098				.074	
+ Performance tâche				.056 *				-.003
+ Performance contexte				.141 ***				-.030
ΔR^2 Etape 4				.015				.001
R^3 ajusté modèle	.002	.540	.638	.653	.004	.351	.426	.424

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

En ce qui concerne la performance globale, le BEPT en est également un prédicteur positif significatif dans un modèle qui en explique 41.2% de la variance, et ce, après contrôle du genre, de l'âge, du CaPsy et du climat de travail. Après la prise en compte du BEPT, la DPT n'est pas retenue comme prédicteur dans le modèle. Le climat de travail n'est pas non plus retenu mais le CaPsy l'est. L'hypothèse H1.5 selon laquelle le BEPT prédit positivement la performance globale (après contrôle du genre, de l'âge, du CaPsy et du climat de travail) est donc confirmée. A contrario, l'hypothèse H1.6 selon laquelle la DPT prédit négativement la performance globale, n'est pas confirmée. Le plus fort prédicteur de la performance globale est le CaPsy ($\beta = .463$, $p < .001$) avec une contribution qui n'est que 1.56 fois celle du BEPT qui vient en deuxième rang ($\beta = .296$, $p < .001$). Le genre vient ensuite ($\beta = .097$, $p = .002$). Les hommes rapportent une performance globale significativement plus élevée que les femmes. Mais la contribution du genre à l'explication de la variance de la performance globale est trois fois plus faible que celle du BEPT. La contribution de la performance de contexte ($\beta = .141$, $p < .001$) est plus importante que celle de la performance de tâche ($\beta = .056$, $p = .031$).

5.3 Contribution de la performance à la SPT

Si on considère les deux composantes de la SPT comme autant de variables dépendantes, les résultats du tableau 4 montrent qu'à la fois la performance de tâche et la performance contextuelle restent des prédicteurs significatifs du BEPT, après contrôle des caractéristiques individuelles (genre et âge), et des ressources personnelles (CaPsy) et psychosociales (climat de travail), et ce, dans un modèle expliquant globalement 65.3% de la variance du BEPT. Ce modèle nous semble donc particulièrement intéressant. L'hypothèse H2.1 selon laquelle la performance de tâche et la performance contextuelle prédisent positivement le BEPT (après contrôle du genre, de l'âge, du CaPsy et du climat de travail) est confirmée. La part relative d'explication de la variance du BEPT due à la performance individuelle ($\beta = .197$, $p < .001$) correspond à environ la moitié de celle du CaPsy ($\beta = .476$, $p < .001$) et aux deux tiers de celle du climat de travail ($\beta = .338$, $p < .001$).

En ce qui concerne la DPT, les deux dimensions de performance individuelle n'ajoutent pas de part explicative de variance supplémentaire par rapport aux autres variables (c'est à dire celles déjà prises en compte dans le modèle systémique de la SPT). Ce modèle explique globalement 42.4% de la variance de la DPT. En termes de contribution relative, le CaPsy reste le plus fort prédicteur

($\beta = -.432$; $p < .001$), suivi du climat de travail ($\beta = -.307$; $p < .001$) et de l'âge ($\beta = .110$; $p < .001$). Il semble en effet que le niveau de DPT augmente significativement avec l'âge, après contrôle des autres variables. L'hypothèse H2.2 selon laquelle la performance de tâche et la performance contextuelle prédisent négativement la DPT (après contrôle du genre, de l'âge, du CaPsy et du climat de travail) n'est pas confirmée.

6. Discussion

Cette recherche porte sur les liens transversaux entre la SPT et la performance individuelle. Il convient d'abord de relever que les résultats montrent des corrélations avec les différents types de performance individuelle (de tâche, contextuelle, globale) qui sont significatives et positives pour le BEPT, et significatives et négatives pour la DPT.

Ces résultats de nature corrélationnelle attestant d'un lien SPT-performance vont dans le même sens que les résultats déjà rapportés dans d'autres recherches (Brien et al., 2012 ; Leclerc et al., 2014) et ce, nonobstant des échantillons de travailleurs occupant des emplois différents (agents postaux vs enseignants) dans des pays différents (Belgique (francophone) vs Québec). En outre, cette concordance semble donc s'observer, qu'on envisage la SPT comme un construit d'ordre supérieur (Brien et al., 2012), en lien (comme dans notre recherche) avec ses deux composantes (BEPT et DPT) ou en lien avec les différentes dimensions de ces composantes (Leclerc et al., 2014). Elle semble également s'observer, qu'on mesure la performance individuelle par un indicateur ad hoc (Brien et al., 2012 ; Leclerc et al., 2014) ou comme dans notre recherche, par une échelle validée.

Même si ces résultats vont plutôt dans le sens de la THPW, ils ne permettent pas, à eux seuls, de dépasser deux limites des études corrélationnelles : le fait que les relations trouvées peuvent s'expliquer par des variables confondantes non contrôlées et le fait que des relations inverses peuvent aussi être en jeu. D'autres résultats issus de l'étude permettent de dépasser ces limites, du moins dans une certaine mesure.

En effet, nos résultats montrent aussi qu'après contrôle de l'âge, du genre, du CaPsy et du climat de travail, une prédominance du BEPT (par rapport à la DPT) dans la relation SPT → performance. En outre, le BEPT est un meilleur prédicteur de la performance contextuelle que de la performance de tâche. Toutefois, c'est le CaPsy qui est le plus fort prédicteur de la performance individuelle. S'ajoutent au

CaPsy et au BEPT, comme troisième plus fort prédicteur, le climat de travail pour la performance de tâche, et le genre, pour la performance contextuelle. Les résultats tendent également à montrer une relation bidirectionnelle (relation directe et inverse) entre la SPT (BEPT) et la performance individuelle. En effet, après contrôle de l'âge, du genre, du CaPsy et du climat de travail, la performance individuelle prédit aussi le BEPT (mais pas la DPT). Cependant, le lien SPT → performance semble plus fort que l'inverse et on observe aussi une prédominance du BEPT dans la relation performance → SPT. Par ailleurs, le CaPsy et le climat de travail sont de plus forts prédicteurs du BEPT. En ce qui concerne la DPT, ses plus forts prédicteurs sont (par ordre d'importance) : le CaPsy, le climat de travail et l'âge.

Ces résultats nous amènent à envisager plusieurs points de discussion.

6.1 Prédominance du BEPT dans le lien SPT → performance

Si le BEPT est un prédicteur significatif de la performance, la DPT ne l'est pas⁴⁷. Ceci peut laisser penser⁴⁸ qu'une augmentation du BEPT permettrait d'augmenter la performance mais qu'une diminution de la DPT ne permettrait que dans une moindre mesure. Une explication possible peut être liée à l'approche transversale adoptée. En effet, comme l'ont montré Wright et Bonett (1997), en s'appuyant sur un autre indicateur négatif de « santé » (épuisement émotionnel), l'effet délétère de celui-ci sur la performance individuelle nécessite du temps pour se manifester. Cet effet ne peut donc s'observer que si on étudie le lien dans le temps, en adoptant une approche longitudinale. Cette hypothèse interprétative semble se confirmer à travers les résultats de Leclerc et al. (2014). Ces auteurs ont en effet montré que le BEPT (via la dimension d'harmonie sociale) mais aussi la DPT (via la dimension d'irritabilité-agression) prédisent la performance ultérieure. En lien avec les dimensions du BEPT et de la DPT impliquées dans cette relation (qui correspondent aux dimensions sociales), les auteurs suggèrent que dans le contexte

⁴⁷ Cela ne veut pas dire que la DPT ne peut pas prédire elle-même la performance individuelle. Cela veut plutôt dire que quand le BEPT est déjà pris en compte dans le modèle, et en gardant à l'esprit que le BEPT et la DPT partagent une grande part de variance (environ 50%), la part de variance restante spécifique à la DPT ne permet pas d'améliorer la prédiction de la performance individuelle de manière significative. Cela veut également dire que dans le choix des deux dimensions de la SPT, la dimension positive BEPT est choisie préférentiellement à la DPT parce que la prédiction due au BEPT seul est meilleure que celle due à la DPT seule.

⁴⁸ Même si cela doit être vérifié d'un point de vue causal.

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

des travailleurs interrogés (des enseignants) le vécu par rapport aux autres est d'une grande importance pour expliquer la performance future au travail.

De manière générale, il a souvent été relevé, dans les études transversales, que le lien affects négatifs - performance est plus faible que le lien affects positifs - performance (Ford et al., 2011 ; Kaplan et al., 2009). Comme déjà mentionné, un mécanisme de compensation pourrait expliquer ces résultats : les individus vivant des moments difficiles au travail investissent plus de ressources pour maintenir le plus longtemps possible leur performance.

Pour mieux comprendre ces résultats, de futures études longitudinales s'avèrent nécessaires. En particulier, le mécanisme de compensation évoqué est une hypothèse qui doit encore être vérifiée.

6.2 Le BEPT comme meilleur prédicteur de la performance contextuelle que de la performance de tâche

Le BEPT apparaît, dans notre étude, comme un meilleur prédicteur de la performance contextuelle que de la performance de tâche. Ce dernier résultat peut être rapproché de celui déjà mentionné par Bakker et al. (2004) selon lequel l'engagement (pôle positif de la santé) est liée positivement à la performance contextuelle (mais pas à la performance de tâche).

Une piste explicative pourrait être en lien avec le mécanisme de compensation déjà évoqué. En effet, selon Kaplan et al. (2009), en cas d'affects négatifs (détresse), les travailleurs maintiendraient le plus longtemps possible leur performance et cela concernerait prioritairement la performance de tâche qui est la plus formellement exigée dans l'organisation. Cependant, les résultats qui se dégagent de la méta-analyse de Ford et al. (2011) ne soutiennent pas systématiquement cette piste explicative. Par ailleurs, Leclerc (2018) montre que la performance de tâche est tout aussi dépendante de la SPT que la performance innovante. Pour faire progresser l'état de connaissances par rapport à cette question, il serait intéressant que de futures études incluent systématiquement différents types de performance individuelle au travail tels que la performance de tâche, la performance contextuelle ou encore la performance innovante.

6.3 Bidirectionnalité du lien SPT-performance et prédominance du BEPT dans le lien performance → SPT

Après contrôle de variables potentiellement confondantes, les résultats montrent que si le BEPT prédit la performance individuelle, l'inverse est également vérifié : la performance prédit le BEPT. Ce résultat tend à montrer une bidirectionnalité du lien BEPT - performance individuelle. Or, cela a été jusqu'à présent peu vérifié empiriquement car la grande majorité des études déjà réalisées reposent sur le présupposé que c'est la santé qui conduit à la performance. A notre connaissance, en ce qui concerne le lien SPT - performance, la recherche de Leclerc et al. (2014) fait figure d'exception. Les résultats de cette recherche attestent en effet de l'existence de liens longitudinaux⁴⁹ bidirectionnels entre SPT et performance. Ils montrent notamment, comme dans notre étude, la prédominance du BEPT dans la relation performance → SPT. La performance individuelle prédit le BEPT ultérieur (via les dimensions de sérénité et d'harmonie sociale). Mais elle ne permet pas de prédire la DPT ultérieure. Ces résultats suggèrent que bien performer au travail permettrait plus d'augmenter le BEPT que de diminuer la DPT⁵⁰.

De futures études, en particulier sur le plan longitudinal, sont nécessaires pour vérifier la prédominance du BEPT au niveau du lien performance → SPT (mais aussi au niveau du lien SPT → performance). En outre, dans une visée de généralisation des résultats, il serait aussi pertinent de vérifier si les liens obtenus par Leclerc et al. (2014) se retrouvent dans des contextes d'emplois différents.

7. Conclusion

Cette étude atteste essentiellement de l'existence de liens transversaux entre SPT et performance individuelle, avec un lien plus fort dans la direction SPT → performance et une prédominance du BEPT. Ces principaux résultats vont globalement dans le sens de la THPW. Ils montrent cependant que la THPW pourrait être complétée par la prise en compte d'une boucle de rétroaction allant de la performance vers la santé.

⁴⁹ Il convient de noter que dans notre recherche, il s'agit de liens bidirectionnels transversaux. Et donc contrairement aux liens bidirectionnels longitudinaux mis en évidence dans la recherche de Leclerc et al. (2014), on ne peut pas considérer ces liens bidirectionnels transversaux comme indiquant des directions causales plausibles.

⁵⁰ Même si cela doit encore être vérifié d'un point de vue causal.

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

Il convient toutefois de ne pas perdre de vue les limites de l'étude réalisée. Tout d'abord, l'approche est transversale et les liens trouvés sont de nature corrélationnelle. Il n'est pas possible de parler de causalité entre les variables. Même si par précaution, plusieurs variables potentiellement confondantes ont été contrôlées dans l'étude, il est possible que d'autres variables encore soient susceptibles d'influencer la relation SPT-performance et n'ont pas été contrôlées. Les mesures de performance sont auto-rapportées. Il n'est donc pas exclu que la subjectivité des participants exprimée dans ces mesures ne soit pas tout à fait en correspondance avec leur niveau réel de performance. Il serait dès lors intéressant de reproduire l'étude avec des mesures de performance évaluée par le supérieur. Notons aussi la possibilité d'un biais de variance commune due à la méthode en raison du fait que toutes les données ont été recueillies au même moment et de manière auto-rapportée, auprès des mêmes participants (Podsakoff et al., 2003). Ceci pourrait avoir pour conséquence d'augmenter artificiellement la valeur absolue des coefficients de corrélation ainsi que des coefficients de régression standardisés. Enfin, en ce qui concerne notre échantillon, on peut tout d'abord avancer que compte tenu de la procédure d'échantillonnage utilisée ainsi que des taux de réponse obtenus (global et par bureau), cet échantillon peut raisonnablement être considéré comme représentatif de la population des agents postaux dont il est extrait. Mais en ce qui concerne la généralisation des résultats à d'autres contextes d'emploi, il faut demeurer prudent même si nous avons observé un certain nombre de concordances entre nos résultats et ceux obtenus chez des enseignants québécois (Brien et al., 2012 ; Leclerc et al., 2014).

Il convient aussi de garder à l'esprit que nos résultats montrent que le modèle systémique de la SPT, du moins la partie du modèle mobilisée, ne permet, après contrôle de variables potentiellement confondantes, de prédire qu'une part minoritaire de la variance de la performance individuelle puisque le meilleur modèle ne capture qu'un peu plus de 42% de la performance globale. Dans l'autre sens, les deux composantes de la SPT sont mieux expliquées par les modèles incluant la performance individuelle (de tâche et contextuelle) puisque ceux-ci capturent environ 65% de la variance du BEPT et 42% de la variance de la DPT. En outre, dans les modèles retenus, le CaPsy apparaît comme le meilleur prédicteur du BEPT, de la DPT et de la performance de tâche. Le climat de travail est un prédicteur significatif du BEPT, de la DPT et de la performance de tâche. Enfin, le genre est un prédicteur significatif des performances contextuelle et globale, et l'âge est un prédicteur significatif de la DPT.

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

L'ensemble de ces résultats tendent donc à montrer l'influence de plusieurs variables, tant personnelles que psychosociales, dans la relation entre la SPT et la performance individuelle. Ces résultats invitent à dépasser le simple constat d'un lien significatif SPT-performance et à envisager dans les futures recherches, en s'appuyant sur des théories explicatives, les mécanismes (médiateurs et modérateurs) intermédiaires. C'est d'ailleurs ce à quoi s'est attelé récemment Leclerc (2018) en proposant et en validant partiellement un modèle théorique de l'influence de la SPT sur la performance individuelle (de tâche et innovante), et ce, en y intégrant des mécanismes médiateurs et modérateurs. Le modèle suggère l'existence de bénéfices proximaux de la SPT qui sont repris comme variables médiatrices. Toute augmentation de la SPT générerait une augmentation de ressources dont bénéficie le travailleur pour agir de manière efficace. Ces ressources renvoient à la flexibilité cognitive, la motivation d'accomplissement et la qualité des relations. Le modèle suggère aussi que l'apport des bénéfices proximaux de la SPT envers la performance serait modéré par les caractéristiques de l'emploi. En d'autres termes, les bénéfices de la SPT ne seraient utiles que dans la mesure où les caractéristiques de l'emploi sollicitent leur utilisation.

Références bibliographiques

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology, 22*(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human resource management, 43*(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance, 10*(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Boudrias, J.-S., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L., & Savoie, A. (2011). Modeling the experience of psychological health at work: The role of personal resources, social-organizational resources, and job demands. *International Journal of Stress Management, 18*(4), 372-395. <https://doi.org/10.1037/a0025353>

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

- Boudrias, J.-S., Gaudreau, P., Desrumaux, P., Leclerc, J.-S., Ntsame-Sima, M., Savoie, A., & Brunet, L. (2014). Verification of a predictive model of psychological health at work in Canada and France. *Psychologica Belgica*, 54(1), 55-77. <http://doi.org/10.5334/pb.aa>
- Brien, M., Hass, C., & Savoie, A. (2012). Psychological health as a mediator between need satisfaction at work and teachers' self-perceptions of performance. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 44(4), 288-299. <https://doi.org/10.1037/a0028056>
- Brunet, L., & Savoie, A. (2015). La santé psychologique au travail : au-delà du stress et vers la performance. Dans P. Sarnin, D. R. Kouabenan, M.-E. Bobillier-Chaumon, M. Dubois, & J. Vacherand-Revel (dirs.), *Santé et bien-être au travail : des méthodes d'analyse aux actions de prévention* (pp. 17-31). L'Harmattan.
- Brunet, L., & Savoie, A. (2016). *Le climat de travail : Au cœur de la dynamique organisationnelle*. Editions EMS. <https://doi.org/10.3917/ems.brune.2016.01>
- Charles-Pauvers, B., Comeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2006). *Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche*. En ligne : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00096949/document>
- Cottini, E., & Lucifora, C. (2013). Mental Health and Working Conditions in Europe. *ILR Review*, 66(4), 958-988. <https://doi.org/10.1177/001979391306600409>
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Delobbe, N. (2009). *Bien-être au travail et performance de l'organisation : Revue de la littérature et pistes de recherche*. Louvain School of Management. En ligne : <http://hdl.handle.net/2078/117348>

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

- Desrumaux, P., Lapointe, D., Sima, N. S. M., Boudrias, J.-S., Savoie, A., & Brunet, L. (2015). The impact of job demands, climate, and optimism on well-being and distress at work: What are the mediating effects of basic psychological need satisfaction? *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 65(4), 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2015.06.003>
- Douillié, G. (2020). Validation d'une traduction en français du questionnaire du capital psychologique en 24 items (PCQ-24). *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*. Article soumis pour publication.
- Eurofound. (2017). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report* (2017 update). Publications Office of the European Union. En ligne : <https://www.eurofound.europa.eu/fr/publications/report/2016/working-conditions/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report>
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185-204. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. Dans K. S. Cameron, R. E. Quinn, & J. E. Dutton (dirs.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 163-175). Berrett-Koehler.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical transactions of the royal society of London series b biological sciences*, 359(1449), 1367-1378. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive Emotions Broaden the Scope of Attention and Thought-action Repertoires. *Cognition & Emotion*, 19(3), 313-332. <https://doi.org/10.1080/02699930441000238>
- Gilbert, M.-H. (2009). *La santé psychologique au travail : conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. En ligne : <http://hdl.handle.net/1866/6369>

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 61(4), 195-203. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 97(2), 251-273. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>
- Isen, A. M. (2004). Positive affect facilitates thinking and problem solving. Dans A. S. R. Manstead, N. Frijda, & A. Fischer (dirs.), *Feelings and emotions: The Amsterdam symposium* (pp. 263-281). Cambridge University Press.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied psychology*, 94(1), 162-176. <https://doi.org/10.1037/a0013115>
- Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution using skewness and kurtosis. *Restor Dent Endod.*, 38(1), 52-54. <https://doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52>
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2012). The relationship between work engagement and performance: a review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 1-29. <https://doi.org/10.1177/1534484312461635>

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

- Leclerc, J.-S. (2018). *L'apport de la santé psychologique à la performance de tâche et innovante : vérification de mécanismes cognitif, motivationnel et social au sein de divers contextes d'emploi* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. En ligne : <http://hdl.handle.net/1866/21161>
- Leclerc, J.-S., Boudrias, J.-S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ? *Le travail humain*, 77(4), 351-372. <https://doi.org/10.3917/th.774.0351>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998). The structure of mental health: Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social indicators research*, 45(1-3), 475-504. <https://doi.org/10.1023/A:1006992032387>
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Känslä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Paillé, P. (2007). La citoyenneté dans les organisations. Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKenzie (1994). *Les cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 2(74), 59-66. <https://doi.org/10.3917/cips.074.0059>
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of marketing research*, 31(3), 351-363. <https://doi.org/10.2307/3152222>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

- Ricketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472-481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>
- Roy, F., Savoie, A., & Brunet, L. (1994). Élaboration et validation d'un questionnaire sur le climat de travail. Dans R. Patesson (dir.), *La psychologie du travail et les changements technologiques, économiques et sociaux*, Vol. 2 (pp. 560-565). ULB.
- Savoie, A., Brunet, L., Boudrias, J.-S., & Gilbert, M.-H. (2010). Surenchère de la non-santé psychologique au travail. *Le journal des psychologues*, 10, 31-34. <https://doi.org/10.3917/jdp.283.0031>
- Schütte, S., Chastang, J. F., Malard, L., Parent-Thirion, A., Vermeylen, G., & Niedhammer, I. (2014). Psychosocial working conditions and psychological well-being among employees in 34 European countries. *International archives of occupational and environmental health*, 87(8), 897-907. <https://doi.org/10.1007/s00420-014-0930-0>
- Stafford, J., & Bodson, P. (2006). *L'analyse multivariée avec SPSS*. Presse de l'Université du Québec.
- Staw, B. M. (1986). Organizational Psychology and the Pursuit of the Happy/Productive Worker. *California Management Review*, 27(4), 40-53. <https://doi.org/10.2307/41165214>
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316-334. <https://doi.org/10.1080/02678370601065893>
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : Implications pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology*, 30(4), 662-680. <https://doi.org/10.1037/h0079856>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

Etude 2 : Etude des liens transversaux entre SPT et performance individuelle

- Wright, T. A. (2005). The role of “happiness” in organizational research: Past, present and future directions. Dans P. L. Perrewé & D. C. Ganster (dirs.), *Exploring Interpersonal Dynamics (Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 4)* (pp. 221–264). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(04\)04006-5](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(04)04006-5)
- Wright, T. A. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior: A historical overview of the dawn of job attitude research. *Journal of Management History*, 12(3), 262-277. <https://doi.org/10.1108/17511340610670179>
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 491-499. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199709\)18:5<491::AID-JOB804>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18:5<491::AID-JOB804>3.0.CO;2-I)
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health*, 31(3), 180-188. <https://doi.org/10.1002/smi.2623>
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>

Chapitre 9 **Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle**⁵¹

1. Introduction

Bien qu'étudiés depuis assez longtemps, les liens entre santé psychologique et performance au travail continuent d'attiser l'attention des chercheurs (Courcy et al., 2018). Les enjeux sous-jacents sont multiples, tant sur le plan scientifique que sur le plan pratique (Dubreuil et al., 2019). Sur le plan scientifique, certains modèles avancent que si on améliore la santé psychologique des travailleurs, on augmentera aussi leur performance individuelle et in fine, la performance organisationnelle (Cox & Leiter, 1992 ; Delobbe, 2009 ; Michie & West, 2004). On retrouve ici, en filigrane, la thèse du « Happy-Productive Worker » (THPW) selon laquelle un travailleur plus heureux est aussi plus productif (Fisher, 2003 ; Staw, 1986 ; Wright & Staw, 1999). Il ressort de plusieurs méta-analyses que la THPW est fondée empiriquement (Ford et al., 2011 ; Gutierrez et al., 2020 ; Judge et al., 2001 ; Kaplan et al., 2009). Toutefois, il convient de noter que conjointement à la confirmation de liens significatifs entre santé et performance, il a aussi été relevé de nombreuses limites liées aux études déjà réalisées. Nous en épinglons deux principales que nous avons tenté de dépasser dans notre recherche.

La première est liée à la pluralité des indicateurs de « santé » sur lesquels repose l'opérationnalisation de la THPW. Certains de ces indicateurs appréhendent le pôle positif de la santé psychologique (bien-être, affects positifs...) tandis que d'autres appréhendent le pôle négatif (détresse, burnout...). L'intensité des relations avec la performance varie selon la nature des indicateurs retenus. Les mesures de performance varient aussi à travers les études. Un nombre non négligeable de recherches s'appuient sur des indicateurs ad hoc de la performance individuelle, spécifiques aux situations de travail étudiées. D'autres reposent sur des conceptualisations de la performance individuelle en tant que construit, plus généralisables d'une situation de travail à l'autre. Cette pluralité de mesures rend difficile l'intégration des résultats des études. En outre, comme le souligne Wright

⁵¹ Cette partie est rédigée sous un format article.

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

(2005), certains indicateurs de « santé » comme les affects, sont plus épineux à utiliser, car ils évoluent plus vite que la performance au travail. Ainsi, Wright et Bonett (1997) ont montré que l'épuisement émotionnel n'est pas significativement lié à la performance sur le plan transversal, mais qu'un lien apparaît trois ans plus tard. Pour interpréter ce résultat, les auteurs avancent que les effets négatifs de l'épuisement émotionnel prennent du temps pour impacter la performance, ce qui explique que le lien est plus susceptible d'apparaître dans une étude longitudinale que transversale. Tout ceci peut conduire à des corrélations entre santé et performance, modestes et peu constantes d'une étude à l'autre (qui sont très majoritairement des études transversales). Ce qui peut également limiter l'interprétation des tailles d'effet trouvées est que les indicateurs de « santé » retenus ne soient pas contextualisés, c'est-à-dire non ancrés dans le travail, soit le même domaine dans lequel la performance est mesurée (Gilbert et al., 2011).

Dans notre recherche, nous délimitons clairement les indicateurs de « santé » et les mesures de performance. Ainsi, nous choisissons la santé psychologique au travail (SPT) comme indicateur de « santé ». La SPT est à replacer dans le cadre du modèle systémique développé par l'équipe de Brunet et Savoie à l'Université de Montréal (Boudrias et al., 2011 ; Boudrias et al., 2014 ; Brunet & Savoie, 2015 ; Gilbert et al., 2011). Dans ce modèle, la SPT est envisagée comme un construit bidimensionnel, composé du bien-être psychologique au travail (BEPT) et de la détresse psychologique au travail (DPT). En ce qui concerne la performance individuelle, nous nous basons sur les travaux de Borman et Motowidlo (1997). Selon ces travaux, la performance individuelle est composée de deux dimensions : la performance de tâche et la performance contextuelle. Nous incluons dans notre recherche des mesures auto-rapportées de ces différents types de performance.

La seconde limite renvoie au fait que la plupart des études déjà réalisées ont porté sur les liens transversaux santé-performance. Ainsi, parmi les 16 études sur lesquelles Taris (2006) s'appuie dans sa méta-analyse, 80 % ont un design transversal. Un constat similaire peut être tiré de la méta-analyse de Ford et al. (2011). Le principal apport des études transversales réside dans le constat d'une covariation significative entre les deux construits de « santé » et de performance individuelle, ce que certains auteurs appellent un « effet synchrone » (Ford, et al. 2014). Beaucoup moins d'études se sont penchées sur la direction causale des liens santé-performance au plan longitudinal. Or, des mesures répétées dans le temps peuvent permettre de déterminer de façon plus fiable si l'association peut être liée à un effet causal. Même si les inférences causales ne peuvent pas être prouvées par

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

la méthode longitudinale (Rohrer, 2018), leur plausibilité s'en trouve augmentée en éliminant certaines explications alternatives (cf. contrôle du niveau de base de la variable dépendante). Par ailleurs, on constate que la majorité des études déjà réalisées postulent et investiguent la direction des liens dans la perspective que c'est la santé qui influence la performance (et non l'inverse). Ce sens de la relation est en accord avec plusieurs cadres théoriques telles que la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2002), la théorie « broaden-and-build » (Fredrickson, 2001, 2003, 2004) ou encore le modèle « Job Demands and Ressources » (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2014, 2017), ce dernier stipulant que la performance serait une conséquence de l'engagement, lui-même reposant sur des ressources. Toutefois, la relation inverse, la performance influence la santé, est tout aussi plausible sur le plan théorique. En effet, la performance peut être suivie de récompenses apportant de nouvelles ressources qui vont contribuer à une augmentation du bien-être ou de la satisfaction (Lawler & Porter, 1967). Une autre explication compatible avec l'idée que la performance conduit à la SPT est issue de la théorie de la dissonance cognitive. Selon cette théorie, les individus cherchent à éviter au maximum les dissonances cognitives, quitte à biaiser leur perception de la réalité (Vaidis & Halimi-Falkowicz, 2007). Pour les travailleurs, cela reviendrait à se montrer satisfaits (ou non) d'un travail dans lequel ils sont (ou non) performants, afin de garder une cohérence dans la perception de ces deux réalités.

Ces différents constats attestent de la nécessité d'avoir recours à davantage d'études longitudinales en full panel pour investiguer les deux directions causales possibles au niveau du lien santé-performance (Leclerc et al, 2014 ; Paauwe, 2009 ; Taris & Kompier, 2014 ; Taris & Schreurs, 2009). Cette méthode implique de mesurer la santé psychologique et la performance individuelle à chaque temps de mesure.

Dans le présent article, nous présentons les principales études longitudinales ayant traité de la relation entre santé psychologique et performance individuelle au travail. Nous rendons ensuite compte des résultats de notre recherche ayant porté sur les liens longitudinaux bidirectionnels entre SPT et performance individuelle (de tâche et contextuelle) auprès d'un échantillon de travailleurs belges issus du secteur postal.

2. Fondement théorique

Avant de présenter l'état des connaissances sur les liens longitudinaux santé-performance, il convient de définir les concepts de SPT et de performance tels que nous les entendons dans notre recherche.

2.1 Les concepts de SPT et de performance individuelle

La santé (mentale) au travail a longtemps été étudiée sous une seule dimension renvoyant à ses aspects négatifs tels que le stress. Plus récemment, elle a été conceptualisée et étudiée sous une double dimension renvoyant à des aspects négatifs, mais aussi positifs (Bakker & Demerouti 2014, 2017). Dans notre recherche, comme déjà souligné, nous nous référons au modèle systémique de la SPT (Boudrias et al., 2011 ; Boudrias et al., 2014 ; Brunet & Savoie, 2015 ; Gilbert et al., 2011). Celui-ci considère la SPT comme un construit bidimensionnel renvoyant au BEPT et à la DPT. Ces deux composantes ne sont pas à placer sur un même continuum. Il s'agit de deux notions distinctes, négativement corrélées, mais qui sont nécessaires pour appréhender complètement la SPT. Selon Savoie et al. (2010), le BEPT se définit comme l'expérience subjective au travail se composant de trois dimensions : la sérénité, l'harmonie sociale et l'engagement. Selon les mêmes auteurs, la DPT se définit comme l'expérience subjective au travail se composant aussi de trois dimensions : l'anxiété-dépression, l'irritabilité-agressivité et le désengagement.

Le postulat de base du modèle systémique de la SPT repose sur la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000) stipulant qu'un individu s'accomplit au travail si sa situation professionnelle lui permet de satisfaire les trois besoins psychologiques fondamentaux que sont les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. La SPT est dès lors définie comme « la capacité à satisfaire ces besoins dans une perspective de mieux-être et d'ajustement, et ce, grâce à des ressources personnelles et organisationnelles » (Gilbert, 2009, p. 23). Selon ce modèle, la SPT est considérée comme un état transitoire et donc comme dynamique. Elle peut donc être associée à des inducteurs (ou antécédents) ainsi qu'à des variables médiatrices ou modératrices entre ces inducteurs et la SPT. Les inducteurs peuvent être individuels (ex. : optimisme, résilience...), organisationnels (ex. : style de gestion...) ou psychosociaux (ex. : climat de travail...) (Brunet & Savoie, 2015) (cf. figure 1).

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

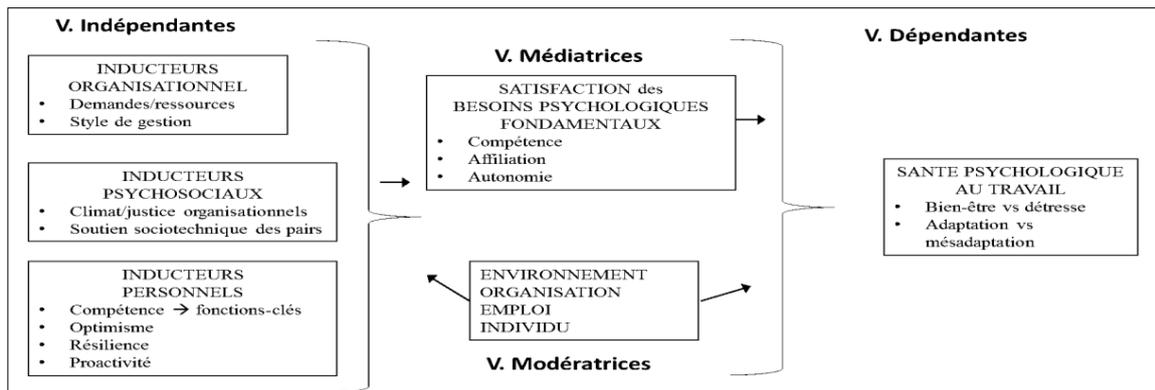


Figure 1. Modèle systémique de la SPT selon Brunet et Savoie (2015, p. 21)

La performance au travail est une notion complexe à définir. Koopmans et al. (2011) ont relevé pas moins de 17 modèles « généraux » différents de la performance individuelle au travail et 18 autres spécifiques à certaines professions. Il est néanmoins possible, de manière transversale à différents métiers, de modéliser la performance individuelle au travail. Pour ce faire, l'un des modèles le plus souvent mobilisé est celui de Borman et Motowidlo (1997), précisé par Motowidlo et al. (1997). Selon ce modèle, la performance individuelle au travail peut être définie comme : « la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée » (Motowidlo, 2003, traduit par Charles-Pauvers et al., 2006). Il a été en outre montré qu'elle est composée de deux dimensions. La première dimension est la performance de tâche, également dite « intra rôle » ou « in-rôle », définie par les « résultats [des] comportements formellement attendus [du travailleur] qui servent directement les objectifs de l'organisation [...] qui se] rapportent aux activités strictement requises par le travail » (Delobbe, 2009, p. 28). Cette dimension de la performance est donc relative aux « activités qui sont liées aux exigences du rôle formel des employés » (Kim et al., 2012, p. 5). Elle est liée aux activités qui sont habituellement reprises dans la description de fonction du travailleur. La deuxième dimension est la performance contextuelle, parfois aussi appelée performance citoyenne ou performance « extra rôle », définie par « le résultat de comportements volontaires qui aident l'organisation à maintenir et à améliorer l'environnement social et psychologique de travail » (Ford et al, 2011, p. 187). Cette deuxième dimension de la performance est relative à des activités qui « contribuent à l'efficacité organisationnelle en influençant le contexte social et psychologique qui sert de catalyseur pour les activités et les processus tâches » (Borman & Motowidlo, 1997, p. 100). Elle est liée aux activités qui ne sont pas listées dans la

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

description de fonction du travailleur, mais que celui-ci réalise pour faciliter le travail de ses collègues.

Ces deux dimensions de la performance individuelle au travail, bien que corrélées, sont distinctes et complémentaires (Harari et al., 2016 ; Viswesvaran & Ones, 2000). De plus, chacune de ces dimensions compte pour le même poids dans l'explication de la variance de la performance totale ou globale (Motowidlo & Van Scotter, 1994). La performance de tâche tend à être plus spécifique à l'activité dans une situation de travail donnée tandis que la performance contextuelle est plus commune à toutes les situations. Par ailleurs, les inducteurs personnels de la performance de tâche sont plutôt cognitifs (comme l'habileté cognitive⁵²) tandis que ceux de la performance contextuelle sont plutôt en lien avec la personnalité (comme la stabilité émotionnelle ou la conscienciosité⁵³) (Borman & Motowidlo, 1997). Dans une méta-analyse, Hoffman et al. (2007) montrent que la performance contextuelle est également plus liée à des variables d'attitudes (comme la satisfaction et l'engagement) que la performance de tâche.

2.2 Les liens longitudinaux « santé » - performance

Dans une méta-analyse, Ricketta (2008) rassemble 16 études longitudinales en panel portant sur les liens bidirectionnels entre satisfaction ou engagement d'une part et performance individuelle au travail (globale, de tâche ou contextuelle) d'autre part. Il en ressort que l'effet des attitudes professionnelles sur les performances futures, avec un contrôle des performances de base, est faible en moyenne, mais statistiquement significatif ($\beta = .06$). L'effet est légèrement plus fort pour l'engagement que pour la satisfaction. Il est également plus fort pour la performance contextuelle que pour la performance de tâche. Ces effets dépendent négativement du temps séparant les vagues de mesures. Une interprétation avancée est que les effets de la « santé » sur la performance sont significatifs mais de courte durée. Dans l'autre sens, il ressort de cette méta-analyse que les effets de la performance sur les attitudes professionnelles ultérieures sont nuls en moyenne ($\beta = .00$). Ces résultats suggèrent donc que les attitudes professionnelles sont plus susceptibles d'influencer la performance que l'inverse. Enfin, il convient de noter que même si les liens sont plus forts pour la performance contextuelle que pour la

⁵² Habileté cognitive qui peut être rapprochée du facteur g d'intelligence générale.

⁵³ Il s'agit des deux dimensions du big five qui ont montré la relation la plus forte avec la performance au travail.

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

performance de tâche, le type de performance ne modifie ni la nature des liens ni les conclusions qui peuvent en être tirées.

En ce qui concerne les études longitudinales entre bien-être psychologique et performance, Staw et al. (1994) ont montré chez des employés qu'une mesure du bien-être prédit significativement les augmentations de salaire, les évaluations de leur performance et leur perception du soutien social, 18 mois plus tard. Par ailleurs, il semble que le bien-être prédise mieux la performance future que d'autres indicateurs de santé au travail tels que l'absence d'épuisement émotionnel (Wright & Bonett, 2007), la satisfaction au travail ou les affects positifs (Wright & Cropanzano, 2000 ; Wright et al., 2002). Il semble également, comme pour les attitudes professionnelles, que les effets dépendent négativement du temps séparant les vagues de mesures. Ainsi, comme l'ont montré Wright et al. (1993), le bien-être permet de prédire la performance jusqu'à un an (r de .48), mais pas à deux ans d'intervalle. Par ailleurs, Cropanzano et Wright (1999) confirment des liens bidirectionnels entre bien-être et performance individuelle sur le plan longitudinal. Ils montrent en effet que la performance est prédite par le bien-être avec un intervalle d'un an entre les deux mesures (r de .36). Les conclusions de cette étude tendent aussi à montrer que c'est davantage le bien-être qui favorise la performance que l'inverse. Dans leur méta-analyse, Gutiérrez et al. (2020) rapportent d'ailleurs que des relations directes ont été identifiées 22 fois alors que des relations inverses n'ont été trouvées que 2 fois. En outre, les liens entre bien-être et performance contextuelle tendent à être un peu plus forts qu'entre bien-être et performance de tâche⁵⁴. Il convient toutefois de mentionner que la méta-analyse de Gutiérrez et al. (2020) ne concerne que des corrélations transversales. A notre connaissance, aucune méta-analyse n'a encore été consacrée aux relations longitudinales entre bien-être et performance individuelle (notamment en distinguant différentes dimensions comme les performances de tâche et contextuelle).

Force est de constater que jusqu'à présent, les études longitudinales portant sur le lien santé-performance ont surtout postulé et investigué que c'est la « santé » qui influence la performance individuelle et non l'inverse (Ricketta, 2008). En outre, ces études se sont souvent appuyées sur des mesures de santé non contextualisées, non ancrées dans le travail, c'est-à-dire ne renvoyant pas au même domaine dans lequel les mesures de performance sont recueillies (Staw et al., 1994 ; Wright et

⁵⁴ Ce qui va dans le même sens que les résultats déjà rapportés par Kaplan et al. (2009) sur le plan transversal à propos des affects positifs.

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

al., 2002). Or, comme le soulignent Gilbert et al. (2011), on peut penser que des mesures de « santé » qui seraient spécifiques au travail pourraient être en relation plus forte avec la performance.

Une exception est la recherche de Leclerc et al. (2014) qui concerne les liens longitudinaux bidirectionnels entre la SPT et la performance individuelle. Cette recherche s'appuie sur un échantillon d'enseignants québécois (du primaire et du secondaire) auxquels un questionnaire a été administré deux fois, avec un intervalle d'environ un an. La SPT est appréhendée en accord avec la conception bidimensionnelle (BEPT et DPT) du modèle systémique déjà présenté et qui correspond au modèle auquel nous nous référons aussi. Une variable potentiellement confondante dans la relation entre la SPT et la performance individuelle étant l'optimisme (Avey et al., 2011 ; Kluemper et al., 2009), l'effet de cette variable a été contrôlé. Les résultats des régressions linéaires multiples hiérarchiques montrent que ce sont les dimensions les plus orientées vers les rapports aux autres (l'harmonie sociale pour le BEPT et l'irritabilité-agressivité pour la DPT) qui prédisent la performance ultérieure. En outre, la performance prédit deux dimensions du BEPT ultérieur : l'harmonie sociale et la sérénité. Les auteurs en concluent que les liens longitudinaux SPT-performance sont bidirectionnels. Ils soulignent aussi que les résultats n'ont pas permis d'établir une prédominance du BEPT ou de la DPT dans le lien SPT → performance ultérieure. En effet, une dimension du BEPT (l'harmonie sociale), mais aussi une dimension de la DPT (l'irritabilité-agressivité) ont prédit, avec une taille d'effet assez similaire, la performance ultérieure. Or, comme déjà mentionné, il s'agit pour chaque composante de la SPT (BEPT ou DPT), de la dimension que l'on peut qualifier de sociale, car c'est celle qui est la plus orientée vers les rapports aux autres. Ceci amène les auteurs à penser que dans le contexte d'emploi concerné par l'étude, celui de l'enseignement, le vécu par rapport aux collègues est d'une grande importance pour expliquer la performance future. Dans ce contexte, le fait d'être dans de bonnes relations avec les autres pourrait être un fort moteur de performance. A l'inverse, de mauvaises relations conduiraient à l'isolement et à un manque de soutien social, préjudiciables en termes de performance. Dans le contexte d'emploi particulier qu'est l'enseignement, Leclerc et al. (2014) relèvent aussi l'autonomie dont bénéficient généralement les enseignants notamment dans leurs approches pédagogiques afin de les adapter aux besoins des élèves. Or, cette autonomie peut impacter positivement la performance individuelle si elle est supportée par les compétences requises pour en tirer bénéfice.

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

En ce qui concerne le lien performance → SPT ultérieure, il convient de relever une prédominance du BEPT puisque seules deux de ses dimensions sont prédites ultérieurement : l'harmonie sociale et la sérénité. Ces résultats tendent donc à montrer que la performance aurait une influence seulement sur la composante positive (BEPT) de la SPT ultérieure. « Bien performer au travail » pourrait augmenter la sérénité (le fait d'avoir un bon moral et de se sentir en situation d'équilibre) et l'harmonie sociale (être à l'écoute des autres et avoir de bonnes relations sociales). Pour les auteurs, ces résultats sont importants à considérer sur le plan pratique car cela suggère que la promotion ou la recherche de performance pourrait se faire au profit du bien-être au travail. Mais cela suggère aussi que la non-santé nécessiterait des interventions centrées sur des prédicteurs différents de la performance.

Toutefois, comme le mentionnent les auteurs eux-mêmes, cette recherche comporte plusieurs limites à considérer. Citons en particulier le fait que la performance individuelle est mesurée de façon auto-rapportée à partir d'une échelle construite de manière ad hoc en fonction du contexte d'emploi concerné, à savoir l'enseignement. Même si cette échelle présente un alpha de Cronbach (.84) tout à fait satisfaisant, elle ne concerne que la performance de tâche (telle que définie dans des textes législatifs et réglementaires liés à l'enseignement au Québec). La mesure retenue dans l'étude est donc orientée vers un contexte d'emploi particulier et ne tient pas compte de la dimension de la performance contextuelle. Ceci peut évidemment nuire à la généralisation des résultats. Par ailleurs, bien que l'optimisme ait été utilisé comme variable contrôle, il est possible que d'autres variables confondantes, non contrôlées dans l'étude, soient susceptibles d'influencer la relation SPT-performance individuelle.

Dès lors, nous pensons que d'autres études sont nécessaires pour vérifier si les liens bidirectionnels longitudinaux obtenus se vérifient, en particulier, dans d'autres contextes d'emploi ayant des caractéristiques différentes notamment sur le plan des relations sociales au travail et avec d'autres mesures de performance individuelle (incluant la performance contextuelle). Il nous semble également pertinent de contrôler un plus grand nombre de variables potentiellement confondantes que la seule variable de l'optimisme. C'est dans cette perspective que nous situons la présente étude.

Compte tenu des résultats qui se dégagent de notre étude sur les liens transversaux entre SPT et performance (cf. chapitre 8), nous avons voulu contrôler ici, outre les caractéristiques individuelles que sont le genre et l'âge, des ressources

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

individuelles, susceptibles d'influencer tant la SPT que la performance, en prenant en compte le capital psychologique (CaPsy). Celui-ci est un construit multidimensionnel influençant de nombreuses autres variables telles que la SPT et la performance individuelle (Luthans et al., 2007, 2015). Il peut être défini comme un état de développement psychologique positif caractérisé par la confiance qu'a un individu en sa capacité à soutenir les efforts nécessaires pour réussir ses défis, sa capacité à envisager positivement ses succès présents et futurs, sa capacité à persévérer dans ses buts et quand nécessaire, à trouver des moyens alternatifs pour les atteindre et sa capacité à faire face à l'adversité, à rebondir face aux problèmes afin d'atteindre le succès (Luthans et al., 2007). Le CaPsy peut ainsi être vu comme le précurseur, « la racine psychologique commune », des ressources personnelles positives. Il est composé de quatre dimensions : l'optimisme, le sentiment d'auto-efficacité, l'espoir et la résilience. Il est tourné vers le succès ou en termes plus opérationnels, vers la performance au travail. Plusieurs études ont d'ailleurs montré une relation positive significative entre le CaPsy et des mesures de performance individuelle de différentes natures (auto-rapportées vs hétéro-rapportées, subjectives vs objectives) (Avey et al., 2011). Il a aussi été montré que le CaPsy est lié positivement au bien-être psychologique (Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

3. Objectifs, questions de recherche et hypothèses

Notre étude vise à vérifier l'existence de liens longitudinaux bidirectionnels entre la SPT (BEPT et DPT) et la performance individuelle (de tâche et contextuelle). Comme déjà mentionné, il n'est pas possible, à partir de la méthode longitudinale, de statuer sur les relations causales au niveau du lien SPT-performance. Toutefois, la plausibilité de telles relations peut être augmentée. De plus, avec une méthode longitudinale en full panel, il est possible d'investiguer les deux directions causales possibles à travers les relations - directe et inverse - entre la SPT et la performance individuelle. En effet, si la relation directe (SPT au T1 → Performance au T2) est vérifiée, mais que la relation inverse (Performance au T1 → SPT au T2) ne l'est pas, la SPT apparaît comme plus probablement être une cause de la performance. Si la relation inverse est vérifiée, mais que la relation directe ne l'est pas, c'est la performance qui apparaît comme plus probablement être une cause de la SPT. Troisièmement, si les deux relations sont vérifiées, on peut en déduire que les liens entre ces deux variables sont bidirectionnels et que leur influence est probablement mutuelle.

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

En fonction du fondement théorique présenté et des limites des études déjà réalisées, les hypothèses suivantes sont posées :

H1.1 : Le BEPT au T1 prédit positivement la performance au T2.

H1.2 : La DPT au T1 prédit négativement la performance au T2.

H2.1 : La performance individuelle (de tâche et contextuelle) au T1 prédit positivement le BEPT au T2.

H2.2 : La performance individuelle (de tâche et contextuelle) au T1 prédit négativement la DPT au T2.

A noter que les analyses de régression hiérarchique réalisées ont permis de vérifier ces hypothèses en contrôlant les effets de caractéristiques individuelles (le genre et l'âge), de ressources personnelles (le CaPsy) ainsi que le niveau de base (au T1) de chaque variable dépendante prédite (au T2) afin de tenir compte de l'autoprédiction de cette variable.

En lien avec la vérification de ces hypothèses et en nous appuyant sur les résultats d'autres études (Cropanzano & Wright, 1999 ; Leclerc et al., 2014 ; Riketta, 2008) ainsi que sur ceux de nos propres travaux de recherche (cf. chapitre 8), nous nous posons aussi les questions suivantes :

Q1 : La SPT au T1 prédit-elle mieux la performance au T2 que la performance au T1 ne prédit la SPT au T2 ?

Q2 : Le BEPT (par rapport à la DPT) est-il prépondérant dans le lien (direct ou inverse) SPT- performance ?

Q3 : La performance contextuelle (par rapport à la performance de tâche) est-elle prépondérante dans le lien (direct ou inverse) SPT-performance ?

4. Méthode

Nous avons interrogé par questionnaire des travailleurs employés dans une grande entreprise belge du secteur postal. Le questionnaire a été administré à deux reprises, avec un intervalle d'environ 1 an. La première vague de mesures s'est déroulée d'avril à juin 2017⁵⁵ et la seconde, de mai à juillet 2018.

⁵⁵ Cf. Chapitre 8.

4.1 Questionnaire

Le questionnaire est composé de plusieurs parties. La première sert à relever des variables sociodémographiques concernant la personne (ex. : âge, genre...) et sa situation de travail (ex. : ancienneté, type de contrat ...). La deuxième partie est l'Échelle de Mesure des Manifestations du Bien-Être Psychologique au Travail (EMMBEPT) (Gilbert et al., 2011) en 25 items mesurant le BEPT. La modalité de réponse renvoie à une échelle de Likert en 5 niveaux allant de « presque jamais » à « presque toujours » ($\alpha = .94$ au T1 et $\alpha = .95$ au T2)⁵⁶. En se référant à son expérience dans son emploi actuel, le participant répond à des items tels que : « J'ai des buts, des ambitions » ou « Je suis à l'écoute de mes collègues ». La troisième partie est l'Échelle de Mesure des Manifestations de la Détresse Psychologique au Travail (EMMDPT) (Gilbert et al., 2011) en 23 items mesurant la DPT. La modalité de réponse renvoie à une échelle de Likert en 5 niveaux allant de « presque jamais » à « presque toujours » ($\alpha = .96$ aux T1 et T2). En se référant à son expérience dans son emploi actuel, le participant répond à des items tels que : « Je me sens dévalorisé, diminué » ou « J'ai envie de tout abandonner, de tout lâcher ». La quatrième partie est le questionnaire du capital psychologique de Luthans et al. (2007), en 24 items (PCQ-24). La modalité de réponse renvoie à une échelle de Likert en 6 niveaux allant de « totalement en désaccord » à « fortement d'accord ». Par exemple, le participant répond à des items tels que : « Si je devais rencontrer de gros problèmes au travail, je pourrais penser à de nombreuses façons de m'en sortir ». Ce questionnaire est initialement en anglais. Nous en avons réalisé une traduction en français ainsi qu'une étude de validation (Douillie, 2020 (cf. chapitre 6)). Les alphas de Cronbach sont de .93 au T1 et de .94 au T2, ce qui est excellent. La cinquième partie est composée de 7 items de l'échelle de Williams et Anderson (1991) qui mesurent la performance de tâche. La modalité de réponse renvoie à une échelle de Likert en 7 niveaux allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Un exemple d'item est : « J'accomplis correctement les tâches qui me sont assignées ». Cette échelle est uniquement validée en anglais. Nous en avons produit une version en français en suivant rigoureusement une procédure de double traduction comme préconisée par Vallérand (1989). La consistance interne de cette échelle en 7 items, prise globalement, était acceptable ($\alpha = .73$ au T1 et $\alpha = .80$ au T2). Toutefois, nous avons décidé de ne prendre que les 5 premiers items pour construire le score de performance de tâche. En effet, les deux derniers items sont des items inversés qui ont tendance à faire baisser la

⁵⁶ Tous les alphas repris dans ce paragraphe concernent notre étude.

consistance interne de l'échelle. Avec l'échelle ainsi réduite à 5 items, les alphas de Cronbach sont de .86 au T1 et .91 au T2, ce qui est excellent. La sixième partie est l'échelle de Podsakoff et MacKenzie (1994) traduite et validée en français par Paillé (2007), en 13 items, mesurant la performance contextuelle. La modalité de réponse renvoie à une échelle de Likert en 6 niveaux allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Un exemple d'item est : « J'interviens pour essayer d'empêcher l'émergence de problèmes relationnels entre collègues ». La consistance interne de cette échelle en 13 items, prise globalement, était acceptable ($\alpha = .77$ au T1 et $\alpha = .79$ au T2). Toutefois, comme pour l'échelle précédente, le fait d'écarter les quatre items inversés augmente de manière non négligeable la consistance interne. C'est ce que nous avons décidé de faire. Avec l'échelle ainsi réduite à 9 items, les alphas de Cronbach sont de .86 au T1 et de .87 au T2, ce qui est tout à fait satisfaisant.

4.2 Participants

Les participants sont des agents postaux (dont principalement des facteurs) travaillant en Région wallonne ainsi que leurs supérieurs hiérarchiques immédiats. Ils assurent la distribution quotidienne du courrier, des journaux et des paquets selon des tournées qu'ils préparent tous les matins dans les 94 bureaux que comptait l'entreprise en Région wallonne, au moment de la recherche. C'est dans ces bureaux, en début de journée, que nous les avons rencontrés à deux reprises (aux T1 et T2), afin de leur faire remplir le questionnaire. Notre présence sur le terrain a également permis de leur expliquer les objectifs de la recherche, de répondre à leurs questions, de leur garantir l'anonymat dans le traitement des données et de récolter leur consentement éclairé.

Un échantillonnage à deux niveaux a été réalisé, avec pour objectif de rendre l'échantillon le plus représentatif possible de la population de ces travailleurs. Au premier niveau, 34 bureaux sur les 94 actifs en Wallonie ont été tirés au sort. Ces bureaux ont été répartis en deux catégories : les petits et les grands bureaux. Le seuil était fixé à 50 travailleurs. Pour les grands bureaux, le second niveau d'échantillonnage a consisté à tirer 50 travailleurs au sort. Pour les petits bureaux, tous les travailleurs ont été sélectionnés. Au total, 1106 travailleurs ont été initialement sollicités pour participer à la recherche. Le taux de réponse est de 72% ($n = 797$) au T1. Des 797 travailleurs qui ont complété le questionnaire au T1, 394 l'ont complété à nouveau au T2 (soit presque 50 %). Les analyses présentées ici portent donc sur cet échantillon de 394 travailleurs. Il s'agit en majorité d'hommes

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

(77.2%). En 2017, ils ont en moyenne 42.18 ans ($\sigma = 9.84$ ans). L'ancienneté moyenne au poste est de 15.6 ans ($\sigma = 9.77$ ans). Ils travaillent très majoritairement à temps plein (88.4%). Environ 10% déclarent avoir une responsabilité d'encadrement. Au niveau de ces variables descriptives, aucune différence significative n'a été observée avec l'échantillon total des répondants au T1.

4.3 Traitement des données

Le traitement des données repose sur un ensemble de modélisations par régression linéaire multiple hiérarchique. En introduisant séquentiellement des blocs de variables dans le modèle explicatif de la VD, la procédure permet de connaître la différence de variance expliquée lorsqu'on ajoute un nouveau bloc et de vérifier s'il apporte une précision au phénomène étudié (VD), tout en considérant les variables introduites par les blocs précédents comme contrôlées.

En outre, dans une approche longitudinale en full panel, en plus de contrôler le genre, l'âge et le CaPsy, ces analyses de régression permettent de contrôler le niveau de base (au T1) de chaque VD prédite (SPT ou performance au T2), et ce, de façon à tenir compte de l'autoprédiction de cette variable.

Quatre variables dépendantes (performance de tâche, performance contextuelle, BEPT et DPT) ont été considérées et ont conduit à quatre régressions sans tenir compte du niveau de base des VD et à quatre régressions qui en tiennent compte.

Pour les régressions concernant les liens directs, et donc la prédiction des performances au T2, les blocs de variables indépendantes suivantes ont été introduits dans cet ordre : 1) le genre et l'âge, 2) le CaPsy au T1 et dans un second temps⁵⁷, le niveau de base de la VD au T1, et 3) la SPT (BEPT et DPT) au T1 dont on veut tester le caractère prédictif sur la VD au T2.

Pour les régressions concernant les liens indirects, et donc la prédiction de la SPT au T2, les blocs de variables indépendantes suivantes ont été introduits dans cet ordre : 1) le genre et l'âge, 2) le CaPsy au T1 et dans un second temps, le niveau de base de la VD au T1, et 3) la performance (de tâche et contextuelle) au T1 dont on veut tester le caractère prédictif sur la VD au T2.

⁵⁷ Dans une première régression, ce deuxième bloc ne comprend que le CapPsy au T1 parce qu'il englobe les ressources personnelles auxquelles sont liées à la fois la SPT et la performance. Dans un second temps, nous y ajoutons le niveau de base de la VD, ce qui permet de relier les VI non plus au niveau futur de la VD mais plutôt à sa variation.

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

Une analyse préliminaire a été menée afin de vérifier que les conditions d'application étaient remplies : caractère normal de la VD et non-multicolinéarité des VI. La troisième condition (normalité de la distribution des résidus) a également été vérifiée à l'issue de chaque analyse de régression par inspection de l'histogramme des résidus et du nuage des points des résidus standardisés en fonction des valeurs prédites standardisées. Nous avons vérifié que le nuage de points ne débordait pas significativement des valeurs [-2 ; +2] sur les deux axes et qu'il ne présentait pas une structure anormale (Strafford & Bodson, 2006). Enfin, nous avons écarté les sujets dont le résidu à l'issue de l'analyse est situé à plus de 3 écarts-types de la moyenne des résidus (outliers).

Tableau 1. Moyennes, écarts-types, alphas et intercorrélations

	m	σ	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. CaPsy T1	4.28	.70	(.93)									
2. CaPsy T2	4.27	.75	.61	(.94)								
3. BEPT T1	3.75	.63	.71	.55	(.94)							
4. DPT T1	1.82	.73	-.61	-.46	-.71	(.96)						
5. BEPT T2	3.72	.67	.57	.79	.63	-.55	(.95)					
6. DPT T2	1.86	.75	-.49	-.59	-.53	.65	-.70	(.96)				
7. Perf. tâche T1	4.32	.51	.41	.29	.41	-.29	.28	-.17	(.86)			
8. Perf. contexte T1	3.38	.54	.57	.46	.61	-.41	.42	-.31	.34	(.87)		
9. Perf. tâche T2	4.26	.62	.30	.54	.35	-.25	.47	-.30	.40	.30	(.91)	
10. Perf. contexte T2	3.37	.55	.45	.66	.39	-.29	.55	-.43	.22	.62	.40	(.86)

Toutes les corrélations sont significatives à $p < .001$

Le tableau 1 reprend les moyennes, les écarts-types, les alphas de Cronbach et les corrélations entre les variables de l'étude. Toutes les corrélations sont significatives, mais aucune n'atteint le seuil de .90, ce qui garantit que les régressions multiples ont un intérêt. Le risque de multicolinéarité a été écarté puisque les valeurs de la tolérance ont toutes excédé .31 et celles du VIF (Variance Inflation Factor) n'ont pas excédé 2.79, ce qui est compatible avec les seuils proposés (tolérance $\geq .20$; VIF ≤ 5 (Stafford & Bodson, 2006)).

5. Résultats

5.1 Corrélations entre SPT et performance

Les corrélations entre les variables sont présentées au tableau 1.

La stabilité des corrélations entre le T1 et le T2 est assurée pour le BEPT ($r_{BP} = .63$), la DPT ($r_{BP} = .65$), la performance de tâche ($r_{BP} = .40$), la performance contextuelle ($r_{BP} = .62$) et le CaPsy ($r_{BP} = .61$).

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

Au plan transversal, les corrélations entre la SPT et la performance sont toutes significatives (comprises entre .29 et .61 en valeur absolue) et vont dans le sens attendu. La relation entre SPT et performance contextuelle semble plus forte que celle entre SPT et performance de tâche. La relation entre BEPT et performance semble également plus forte qu'entre DPT et performance. Sans contrôle d'autres variables, le BEPT au T1 et la performance contextuelle au T1 partagent 37.21 % de la variance tandis que le BEPT au T1 et la performance de tâche au T1 partagent 16.81 % de la variance. La DPT au T1 et la performance contextuelle au T1 partagent 16.81 % de la variance tandis que la DPT au T1 et la performance de tâche au T1 partagent 8.41 % de la variance.

Au plan longitudinal, les corrélations entre la SPT et la performance sont également toutes significatives (comprises entre .17 à .66 en valeur absolue) et vont dans le sens attendu. Comme pour la relation SPT-performance au plan transversal, la relation, au plan longitudinal, entre le BEPT et la performance contextuelle semble plus forte que celle entre le BEPT et la performance de tâche. En outre, comme au plan transversal, la relation, au plan longitudinal, entre le BEPT et la performance semble plus forte que celle entre la DPT et la performance.

Sans contrôle d'autres variables, le BEPT au T1 et la performance contextuelle au T2 partagent 15.21 % de la variance tandis que le BEPT au T1 et la performance de tâche au T2 partagent 12.25 % de la variance. La DPT au T1 et la performance contextuelle au T2 partagent 8.41% de la variance tandis que la DPT au T1 et la performance de tâche au T2 partagent 6.25% de la variance. La performance contextuelle au T1 et le BEPT au T2 partagent 17.64 % de la variance tandis que la performance de tâche au T1 et le BEPT au T2 partagent 7.84% de la variance. La performance contextuelle au T1 et la DPT au T2 partagent 9.61 % de la variance tandis que la performance de tâche au T1 et la DPT au T2 partagent 2.89 % de la variance.

Sans contrôle d'autres variables, la SPT (BEPT ou DPT) et la performance (de tâche ou contextuelle) semblent donc partager à peu près la même part de variance expliquée dans le sens direct et dans le sens inverse. La part de variance partagée entre la SPT et la performance contextuelle est un peu plus grande que celle entre la SPT et la performance de tâche, et ce, dans les deux sens.

5.2 Contribution de la SPT à la performance

En ce qui concerne la prédiction de la performance de tâche au T2, le tableau 2 montre que la régression incluant le niveau de base (performance de tâche au T1)

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

capte une plus grande part de variance de la performance ultérieure ($R^2 = .316$) que l'autre régression ($R^2 = .187$). Cependant, aucune des composantes de la SPT (BEPT ou DPT au T1) n'y est un prédicteur significatif. Les prédicteurs significatifs sont le genre⁵⁸ ($\beta = -.10$; $p = .036$) et surtout le niveau de base de la performance de tâche ($\beta = .41$; $p < .001$). En d'autres termes, c'est la performance de tâche au T1 qui prédit le mieux la performance de tâche au T2.

Tableau 2. Synthèse des analyses de régression prédisant la performance de tâche au T2 à partir de la SPT au T1

VD : Perf. tâche T2 Sans niveau de base		VD : Perf. tâche T2 Avec niveau de base	
<u>Etape 1</u>		<u>Etape 1</u>	
Genre	-.06	Genre	-.06
Age	.01	Age	.02
ΔR^2	.003	ΔR^2	.004
F(2,333) = .509 ; p = .602		F(2,330) = .684 ; p = .505	
<u>Etape 2</u>		<u>Etape 2</u>	
Genre	-.10*	Genre	-.11*
Age	-.02	Age	-.02
CaPsy T1	.40 ***	CaPsy T1	.22 ***
		Perf. tâche T1	.42***
ΔR^2	.155	ΔR^2	.303
F(3,332) = 20.72 ; p <		F(4,328) = 36.404 ; p < .001	
<u>Etape 3</u>		<u>Etape 3</u>	
Genre	-.10*	Genre	-.10*
Age	.001	Age	-.01
CaPsy T1	.21**	CaPsy T1	.13
		Perf. tâche T1	.41***
BEPT T1	.24**	BEPT T1	.09
DPT T1	-.01	DPT T1	-.06
ΔR^2	.029	ΔR^2	.008
F(5,330) = 15.17 ; p <		F(6,326) = 25.074 ; p < .001	
R² modèle :	.187	R² modèle :	.316
Nombre d'outliers :	6	Nombre d'outliers :	6

* = p < .05 ; ** = p < .01 ; *** = p < .001

Les résultats de la régression n'incluant pas le niveau de base (performance de tâche au T1) montrent que le BEPT ($\beta = .24$; $p = .004$), le CaPsy ($\beta = .21$; $p = .004$) et dans une moindre mesure, le genre ($\beta = -.10$; $p = .04$) sont des prédicteurs significatifs de la performance de tâche au T2. Le BEPT aurait donc

⁵⁸ Nous avons codé 0 pour les femmes et 1 pour les hommes. Un β négatif signifie donc que, après contrôle des autres variables, les femmes estiment leur performance significativement plus positivement que les hommes.

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

une influence spécifique sur la performance de tâche ultérieure, au-delà de l'effet des ressources personnelles.

En conséquence, l'hypothèse H1.1 selon laquelle le BEPT au T1 prédit positivement la performance au T2 n'est vérifiée pour la performance de tâche que lorsqu'on ne contrôle pas son niveau de base (performance de tâche au T1). L'hypothèse H1.2 selon laquelle la DPT au T1 prédit négativement la performance au T2 n'est pas vérifiée pour la performance de tâche.

En ce qui concerne la prédiction de la performance contextuelle au T2, le tableau 3 montre que la régression incluant le niveau de base (performance contextuelle au T1) capte une plus grande part de variance de la performance ultérieure ($R^2 = .495$) que l'autre régression ($R^2 = .316$). Cependant aucune des composantes de la SPT (BEPT ou DPT) n'y est un prédicteur significatif. Les prédicteurs significatifs sont le CaPsy ($\beta = .22$; $p = .008$), et surtout le niveau de base de la performance contextuelle ($\beta = .58$; $p < .001$). En d'autres termes, c'est la performance contextuelle au T1 qui prédit le mieux la performance contextuelle au T2.

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

Tableau 3. Synthèse des analyses de régression prédisant la performance contextuelle au T2 à partir de la SPT au T1

VD : Perf. contextuelle T2 Sans niveau de base		VD : Perf. contextuelle T2 Avec niveau de base	
<i>Etape 1</i>		<i>Etape 1</i>	
Genre	-.07	Genre	-.05
Age	.11 *	Age	.11 *
ΔR^2	.017	ΔR^2	.015
F(2,334) = 2.838 ; p = .06		F(2,322) = 2.485 ; p = .085	
<i>Etape 2</i>		<i>Etape 2</i>	
Genre	-.13*	Genre	-.05
Age	.06	Age	.05
CaPsy T1	.533 ***	CaPsy T1	.197**
		Perf. contextuelle	.562***
ΔR^2	.279	ΔR^2	.488
F(3,333) = 46.62 ; p < .001		F(4,320) = 80.99 ; p < .001	
<i>Etape 3</i>		<i>Etape 3</i>	
Genre	-.12*	Genre	-.05
Age	.08	Age	.05
CaPsy T1	.396 ***	CaPsy T1	.221 **
		Perf. contextuelle	.578***
BEPT T1	.241**	BEPT T1	-.07
DPT T1	.07	DPT T1	-.07
ΔR^2	.020	ΔR^2	.03
F(5,331) = 30.55 ; p < .001		F(6,318) = 53.96 ; p < .001	
R² modèle :	.316	R² modèle :	.495
Nombre d'outliers :	4	Nombre d'outliers :	7

* = p < .05 ; ** = p < .01 ; *** = p < .001

Les résultats de la régression n'incluant pas le niveau de base (performance contextuelle au T1) montrent que le genre ($\beta = -.12$; p = .030), le BEPT ($\beta = .24$; p = .003) et le CaPsy ($\beta = .40$; p < .001) sont des prédicteurs significatifs de la performance contextuelle au T2. Le BEPT aurait donc une influence spécifique sur la performance contextuelle ultérieure, au-delà de l'effet des ressources personnelles.

En conséquence, l'hypothèse H1.1 selon laquelle le BEPT au T1 prédit positivement la performance au T2 n'est vérifiée pour la performance contextuelle que lorsqu'on ne contrôle pas son niveau de base (performance contextuelle au T1). L'hypothèse H1.2 selon laquelle la DPT au T1 prédit négativement la performance au T2 n'est pas vérifiée pour la performance contextuelle.

5.3 Contribution de la performance à la SPT

En ce qui concerne la prédiction du BEPT au T2, le tableau 4 montre que la régression incluant le niveau de base (BEPT au T1) capte une plus grande part de variance du BEPT ultérieur ($R^2 = .576$) que l'autre régression ($R^2 = .412$). Cependant, aucune des dimensions de la performance (de tâche ou contextuelle au T1) n'y est un prédicteur significatif. Les prédicteurs significatifs sont le genre ($\beta = -.10$; $p = .03$), le CaPsy ($\beta = .24$; $p < .001$) et surtout le niveau de base du BEPT ($\beta = .62$; $p < .001$). En d'autres termes, c'est le BEPT au T1 qui prédit le mieux le BEPT au T2.

Tableau 4. Synthèse des analyses de régression prédisant le BEPT au T2 à partir de la performance au T1

VD : BEPT T2 Sans niveau de		VD : BEPT T2 Avec niveau de base	
<i>Etape 1</i>		<i>Etape 1</i>	
Genre	-.02	Genre	-.02
Age	-.01	Age	-.02
ΔR^2	.001	ΔR^2	.001
F(2,338) = .09 ; p		F(2,335) = .197 ; p = .82	
<i>Etape 2</i>		<i>Etape 2</i>	
Genre	-.09*	Genre	-.10**
Age	-.08	Age	-.05
CaPsy T1	.64 ***	CaPsy T1	.20 ***
		BEPT T1	.60 ***
ΔR^2	.405	ΔR^2	.572
F(3,337) = 76.62 ; p < .001		F(4,333) = 111.62 ; p < .001	
<i>Etape 3</i>		<i>Etape 3</i>	
Genre	-.08	Genre	-.10 *
Age	-.09*	Age	-.05
CaPsy T1	.57 ***	CaPsy T1	.24 ***
		BEPT T1	.62 ***
Perf. tâche T1	.023	Perf. tâche T1	-.03
Perf. contexte T1	.10	Perf. contexte T1	-.06
ΔR^2	.006	ΔR^2	.003
F(5,335) = 46.92 ; p < .001		F(6,331) = 74.81 ; p < .001	
R² modèle :	.412	R² modèle :	.576
Nombre	11	Nombre d'outliers :	9

* = p < .05 ; ** = p < .01 ; *** = p < .001

Les résultats de la régression n'incluant pas le niveau de base (BEPT au T1) montrent qu'aucune dimension de la performance (de tâche ou contextuelle) n'est un prédicteur significatif du BEPT au T2. Seuls l'âge ($\beta = -.09$; $p = .031$) et surtout le CaPsy ($\beta = .57$; $p < .001$) le sont.

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

En conséquence, l'hypothèse H2.1 selon laquelle la performance au T1 prédit positivement le BEPT au T2 n'est pas vérifiée.

En ce qui concerne la prédiction de la DPT au T2, le tableau 5 montre que la régression incluant le niveau de base (DPT au T1) capte une plus grande part de variance de la DPT ultérieure ($R^2 = .592$) que l'autre régression ($R^2 = .330$). Cependant, aucune des dimensions de la performance (de tâche ou contextuelle au T1) n'y est un prédicteur significatif. Les prédicteurs significatifs sont le genre ($\beta = .08$; $p = .05$), le CaPsy ($\beta = -.14$; $p = .003$) et surtout le niveau de base de la DPT ($\beta = .67$; $p < .001$). En d'autres termes, c'est la DPT au T1 qui prédit le mieux la DPT au T2.

Tableau 5. Synthèse des analyses de régression prédisant la DPT au T2 à partir de la performance au T1

VD : DPT T2 Sans niveau de		VD : DPT T2 Avec niveau de base	
<i>Etape 1</i>		<i>Etape 1</i>	
Genre	-.006	Genre	.02
Age	.07	Age	.07
ΔR^2	.004	ΔR^2	.006
F(2,340) = .732 ;		F(2,320) = .887 ;	
<i>Etape 2</i>		<i>Etape 2</i>	
Genre	.07	Genre	.08*
Age	.13**	Age	.05
CaPsy T1	-.58***	CaPsy T1	-.14 **
		DPT T1	.67 ***
ΔR^2	.320	ΔR^2	.587
F(3,339) = 54.32 ; $p < .001$		F(4,318) =	
<i>Etape 3</i>		<i>Etape 3</i>	
Genre	.06	Genre	.08*
Age	.13**	Age	.05
CaPsy T1	-.56***	CaPsy T1	-.14 **
		DPT T1	.67 ***
Perf. tâche T1	.06	Perf. tâche T1	.01
Perf. contexte T1	-.07	Perf. contexte T1	-.01
ΔR^2	.005	ΔR^2	0
F(5,337) = 33.17 ; $p < .001$		F(6,316) = 76.46	
R² modèle :	.330	R² modèle :	.592
Nombre	4	Nombre	11

* = $p < .05$; ** = $p < .01$; *** = $p < .001$

Les résultats de la régression n'incluant pas le niveau de base (DPT au T1) montrent qu'aucune dimension de la performance (de tâche ou contextuelle) n'est

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

un prédicteur significatif de la DPT au T2. Seuls l'âge ($\beta = .13$; $p = .018$) et surtout le CaPsy ($\beta = -.56$; $p < .001$) le sont.

En conséquence, l'hypothèse H2.2 selon laquelle la performance au T1 prédit négativement la DPT au T2 n'est pas vérifiée.

6. Discussion

Cette recherche porte sur les liens longitudinaux bidirectionnels entre la SPT et la performance individuelle.

Après contrôle du genre, de l'âge et du CaPsy, contrairement à la DPT, le BEPT est un prédicteur significatif de la performance ultérieure. Il prédit mieux la performance contextuelle que la performance de tâche. Il semble donc que le BEPT ait une influence spécifique sur la performance ultérieure, au-delà des ressources personnelles. Dans le sens inverse, après contrôle du genre, de l'âge et du CaPsy, la performance individuelle n'est pas un prédicteur significatif de la SPT ultérieure (ni du BEPT au T2, ni de la DPT au T2). Le meilleur prédicteur des deux composantes de la SPT ultérieure est le CaPsy.

Après contrôle du genre, de l'âge, du CaPsy et du niveau de base de la performance (de tâche et contextuelle au T1), aucune composante de la SPT (BEPT ou DPT) n'est prédicteur de la performance ultérieure (ni de la performance contextuelle au T2, ni de la performance de tâche au T2). Le meilleur prédicteur de la performance contextuelle au T2 est la performance contextuelle au T1. Le meilleur prédicteur de la performance de tâche au T2 est la performance de tâche au T1. Quand on considère ces résultats en lien avec ceux issus des régressions n'ayant pas inclus de contrôle du niveau de base de la performance, on peut émettre l'hypothèse, en

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

se référant à l'approche de la médiation proposée par Baron et Kenny (1986)⁵⁹, que l'influence du BEPT sur la performance ultérieure passerait par une médiation de la performance concomitante (au BEPT). Dans le sens inverse, après contrôle du genre, de l'âge, du CaPsy et du niveau de base de la SPT (BEPT et DPT au T1), la performance n'est pas un prédicteur significatif de la SPT ultérieure (ni du BEPT au T2, ni de la DPT au T2). Le meilleur prédicteur du BEPT au T2 est le BEPT au T1 et le meilleur prédicteur de la DPT au T2 est la DPT au T1. Quand on considère ces résultats en lien avec ceux issus des régressions n'ayant pas inclus de contrôle du niveau de base de la SPT, on peut émettre l'hypothèse que l'influence du CaPsy sur la SPT ultérieure passerait par une médiation de la SPT concomitante (au CaPsy).

En résumé, l'ensemble des résultats suggère une direction causale qui va dans le sens de la SPT vers la performance ultérieure, avec une prédominance du BEPT (par rapport à la DPT) et de la performance contextuelle (par rapport à la performance de tâche) dans cette relation. Ils suggèrent aussi un effet de médiation de la performance concomitante (au BEPT) dans la relation entre le BEPT et la performance ultérieure. Ils ne permettent pas de conclure que la SPT et la performance individuelle s'influencent mutuellement et que la direction de la causalité pourrait être bidirectionnelle. Enfin, ils mettent en évidence l'importance du CaPsy qui semble avoir une influence à la fois sur la SPT et la performance individuelle. Son influence sur la SPT ultérieure serait médiatisée par la SPT concomitante (au CaPsy) tandis que son influence sur la performance ultérieure, quoique plus faible, serait plus directe.

⁵⁹ Nous nous référons ici au « modèle de médiation simple causal ». Supposons qu'une VI ait un effet total (t) sur une VD. La prise en compte d'une variable M dans le modèle permet de décomposer t en la somme d'un effet direct de la VI sur la VD (c) et d'un effet indirect passant par la variable M, de telle sorte que $t = c + a*b$. Selon l'approche de Baron et Kenny (1986), on avancera que M est un médiateur entre VI et VD si : 1) c est significativement moins intense que t et 2) si a et b sont tous les deux significatifs. En d'autres termes, il faut que l'effet direct soit significativement moins intense que l'effet total et que l'effet indirect soit significatif. Quand ces conditions sont réunies, on dit que l'effet de VI sur VD passe par la médiation de M. Or, c'est ce que nous observons au niveau de nos résultats. Dans le sens direct, quand on n'inclut pas le niveau de base dans la régression, on trouve un effet total entre le BEPT et la performance ultérieure, mais quand on introduit le niveau de base, cette relation directe cesse d'être significative alors que le niveau de base de la performance devient un prédicteur significatif. Il semblerait donc que l'effet de la SPT sur la performance ultérieure passe par l'effet de la SPT sur la performance concomitante et ce serait surtout cette dernière qui influencerait la performance ultérieure. Dans le sens inverse, quand on n'inclut pas le niveau de base dans la régression, seules les variables de contrôle (surtout le CaPsy) ont un effet sur la SPT ultérieure, mais quand on introduit le niveau de base, cette relation directe reste significative, mais est moins forte alors que le niveau de base de la SPT est le plus fort prédicteur significatif. Il semblerait donc que l'effet du CaPsy sur la SPT ultérieure passerait par une médiation de la SPT concomitante.

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

Ces résultats peuvent être rapprochés de ceux de Riketta (2008) ayant déjà mis en évidence, dans une méta-analyse, que les attitudes professionnelles (satisfaction et engagement) sont plus susceptibles d'influencer les performances ultérieures que l'inverse. Cropanzano et Wright (1999) ont toutefois trouvé des liens longitudinaux bidirectionnels entre le bien-être psychologique (en général) et la performance individuelle. Plus récemment, Leclerc et al. (2014) ont montré des liens longitudinaux bidirectionnels entre la SPT et la performance. Dans cette recherche, seules les dimensions sociales du BEPT et de la DPT sont concernées dans la relation directe et seul le BEPT (via deux de ses dimensions, dont sa dimension sociale) est concerné dans la relation inverse. Nous pensons que plusieurs raisons peuvent expliquer que nos résultats ne confirment pas ceux de Leclerc et al. (2014).

Premièrement, nous n'avons pas, dans notre étude, distingué les différentes dimensions du BEPT et de la DPT. Deuxièmement, nous nous appuyons sur d'autres mesures de la performance individuelle. Troisièmement, il convient aussi de souligner une différence de contexte d'emploi. En effet, dans l'échantillon de Leclerc et al. (2014) qui est constitué d'enseignants, les relations sociales au travail sont importantes. De bonnes relations favoriseraient la coopération et le soutien, et constitueraient un moteur de performance. Inversement, bien performer faciliterait le fait d'être à l'écoute et d'entretenir de bonnes relations avec ses collègues. Il convient aussi de relever l'autonomie dont jouissent les enseignants dans leur pratique pédagogique. Celle-ci peut impacter positivement la performance si elle est supportée par les compétences requises pour en tirer bénéfice. A contrario, notre échantillon est composé d'agents postaux chargés de distribuer seuls le courrier. On peut penser que pour ces travailleurs, les relations sociales sont moins au cœur du lien entre SPT et performance individuelle. Leur autonomie est également limitée par les procédures de préparation du courrier et de planification des tournées mises en place par l'organisation. Quatrièmement, Leclerc et al. (2014) ont contrôlé l'optimisme alors que nous avons contrôlé le CaPsy qui est un construit d'ordre supérieur englobant l'optimisme, mais aussi trois autres dimensions : le sentiment d'auto-efficacité, l'espoir et la résilience. De plus, nos résultats montrent l'importance du CaPsy dans la prédiction de la SPT ultérieure. Il est donc possible qu'une partie des résultats de Leclerc et al. (2014) soit liée à l'influence de ressources personnelles autres que l'optimisme mais qui n'ont pas été contrôlées.

7. Conclusion

La THPW, selon laquelle un travailleur plus heureux est aussi plus productif, a déjà fait l'objet de nombreuses études de vérification empirique. Or, l'opérationnalisation de cette thèse a été jusqu'à présent tellement diverse que l'intégration des études déjà réalisées s'avère très difficile. Dans notre recherche, nous avons tenté de dépasser deux limites liées à ces études. La première renvoie à la pluralité des indicateurs de santé et de performance retenus, variant d'une étude à l'autre et rendant donc difficile l'intégration des résultats. Pour dépasser cette limite, nous avons circonscrit clairement nos variables d'intérêt à la SPT, d'une part et aux performances de tâche et contextuelle, d'autre part. L'autre limite concerne un déséquilibre entre le nombre des études transversales et longitudinales déjà réalisées, les premières étant beaucoup plus nombreuses que les secondes. Or, il n'est pas possible à partir d'une étude transversale d'approcher la direction causale du lien santé-performance. De plus, on constate que la majorité des études déjà réalisées postulent et investiguent la direction du lien dans le sens direct (qui va de la santé à la performance) alors que le sens inverse (qui va de la performance à la santé) est tout aussi plausible. Pour dépasser cette limite, la recherche que nous avons menée repose sur une approche longitudinale en full panel visant à étudier les deux directions causales possibles au niveau du lien SPT-performance individuelle.

Nonobstant ce positionnement, notre étude comporte encore des limites à considérer. Tout d'abord, malgré l'utilisation d'une méthode longitudinale en full panel, les liens trouvés restent de nature corrélacionnelle et ne permettent pas de « prouver » la causalité entre les variables. Il s'agit seulement d'en augmenter la plausibilité en éliminant certaines explications alternatives. Cependant, même si des variables potentiellement confondantes (cf. genre, âge et CaPsy) ont été contrôlées dans l'étude, il est possible que d'autres variables encore soient susceptibles d'influencer la relation SPT-performance et n'ont pas été contrôlées. Une autre limite renvoie au fait que les mesures de performance sont auto-rapportées. Ceci pourrait avoir pour conséquence de conférer aux mesures une stabilité artificielle aux deux temps de mesure, car réalisées à chaque fois par les travailleurs eux-mêmes. Les coefficients de corrélation entre les mesures de performance aux deux temps ne sont cependant pas si élevés (.40 pour la performance de tâche et .62 pour la performance contextuelle), suggérant que cet effet est faible.

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

Par ailleurs, le délai entre les deux temps de mesure est d'environ un an. Il s'agit d'un choix méthodologique important dont il faut tenir compte dans une visée de généralisation des résultats. On ne connaît en effet pas encore grand-chose sur les « bons » délais de mesure pour tester l'influence de la SPT sur la performance ultérieure (et inversement). Dans le même ordre d'idée, on ne connaît pas encore grand-chose sur l'influence du contexte d'emploi. Or, notre étude concerne un contexte d'emploi particulier.

Si les résultats qui se dégagent de notre étude suggèrent une direction causale qui va dans le sens de la SPT vers la performance ultérieure, ils ne permettent pas de conclure quant à la direction causale inverse. Ils suggèrent aussi l'existence de médiateurs et de modérateurs dans la relation étudiée. En ce qui concerne les médiateurs, nos résultats peuvent en effet laisser penser que la performance concomitante (au BEPT) est un médiateur de la relation du BEPT à la performance ultérieure. En ce qui concerne les modérateurs, une comparaison de nos résultats avec ceux de Leclerc et al. (2014) suggère que le contexte d'emploi est un modérateur dans la relation SPT-performance. Ces hypothèses interprétatives de nos résultats mériteraient d'être vérifiées dans de futures recherches. Il convient de souligner que l'orientation pour ces futures recherches devrait être abordée sous un angle différent de celui qui a prévalu jusqu'à présent dans la plupart des études déjà réalisées. De notre point de vue, il s'agirait surtout maintenant de mieux comprendre les mécanismes médiateurs et modérateurs de la relation santé-performance plutôt que d'attester de son existence ou de sa force selon les indicateurs retenus.

Références bibliographiques

- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. Dans P. Y. Chen & C. L. Cooper (dirs.), *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide, volume III* (pp. 37-64). Wiley-Blackwell.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Boudrias, J.-S., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L., & Savoie, A. (2011). Modeling the experience of psychological health at work: The role of personal resources, social-organizational resources, and job demands. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 372-396. <https://doi.org/10.1037/a0025353>
- Boudrias, J.-S., Gaudreau, P., Desrumaux, P., Leclerc, J.-S., Ntsame-Sima, M., Savoie, A., & Brunet, L. (2014). Verification of a predictive model of psychological health at work in Canada and France. *Psychologica Belgica*, 54(1), 55-77. <http://doi.org/10.5334/pb.aa>
- Brunet, L., & Savoie, A. (2015). La santé psychologique au travail : au-delà du stress et vers la performance. Dans P. Sarnin, D. R. Kouabenan, M.-E. Bobillier-Chaumon, M. Dubois & J. Vacherand-Revel (dirs.), *Santé et bien-être au travail : des méthodes d'analyse aux actions de prévention* (pp. 17-31). L'Harmattan.
- Charles-Pauvers, B., Comeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2006). *Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche*. HAL, (halshs-00096949). <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00096949/document>
- Courcy, F., Boudrias, J.-S., & Montani, F. (2018). Nouveaux regards sur les interrelations complexes entre le bien-être et les performances au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 24(1), 1-5. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pto.2017.07.002>
- Cox, T., & Leiter, M. (1992). The health of health care organizations. *Work & Stress*, 6(3), 219-227. <https://doi.org/10.1080/02678379208259954>
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(4), 252-265. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.51.4.252>

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Delobbe, N. (2009). *Bien-être au travail et performance de l'organisation : Revue de la littérature et pistes de recherche*. Louvain School of Management. https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:117348/datastream/PDF_01/view
- Douillié, G. (2020). Validation d'une traduction en français du questionnaire du capital psychologique en 24 items (PCQ-24). *Revue européenne de psychologie appliquée*. Article soumis pour publication.
- Dubreuil, P., Dima, J., Boivin, M.-P., St-Hilaire, F., & Courcy, F. (2019). Santé organisationnelle : quels défis attendent les chercheurs de demain ?. *Humain et organisation*, 5(1), 1-8. [sqpto.ca. https://www.sqpto.ca/userfiles/files/Art1_Dubreuil%20et%20al__10083-Avril_2019_Volume_5_N_1_thematique_NumeroComplet_v2.pdf](https://www.sqpto.ca/userfiles/files/Art1_Dubreuil%20et%20al__10083-Avril_2019_Volume_5_N_1_thematique_NumeroComplet_v2.pdf)
- Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 753-777. <https://doi.org/10.1002/job.219>
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185-204. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>
- Ford, M. T., Matthews, R. A., Wooldridge, J. D., Mishra, V., Kakar, U. M., & Strahan, S. R. (2014). How do occupational stressor-strain effects vary with time? A review and meta-analysis of the relevance of time lags in longitudinal studies. *Work & Stress*, 28(1), 9-30. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.877096>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. Dans K. S. Cameron, R. E. Quinn & J. E. Dutton (dirs.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 163-175). Berrett-Koehler.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical transactions of the royal society B*, 359(1449), 1367-1378. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>
- Gilbert, M.-H. (2009). *La santé psychologique au travail : conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus.bib.umontreal.ca. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/6369/Gilbert_Marie-Helene_2009_these.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 61(4), 195-203. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>
- Gutiérrez, O. I., Polo, J. D., Zambrano, M. J., & Molina, D. C. (2020). Meta-analysis and Scientific Mapping of Well-being and Job Performance. *The Spanish Journal of Psychology*, 23(e43), 1-22. <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.40>
- Harari, M. B., Reaves, A. C., & Viswesvaran, C. (2016). Creative and innovative performance: A meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 495-511. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1134491>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied psychology*, 92(2), 555-566. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.555>

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, *127*(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied psychology*, *94*(1), 162-176. <https://doi.org/10.1037/a0013115>
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2012). The relationship between work engagement and performance: a review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, *12*(3), 248-276. <https://doi.org/10.1177/1534484312461635>
- Kluemper, D. H., Little, L. M., & DeGroot, T. (2009). State or trait: effects of state optimism on job-related outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *30*(2), 209-231. <https://doi.org/10.1002/job.591>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *53*(8), 856-866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, *7*(1), 20-28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>
- Leclerc, J.-S., Boudrias, J.-S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ? *Le travail humain*, *77*(4), 351-372. <https://doi.org/10.3917/th.774.0351>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

- Michie, S., & West, M. A. (2004). Managing people and performance: an evidence-based framework applied to health service organizations. *International journal of management reviews*, 5-6(2), 91-111. <https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00098.x>
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen & R.J. Klimoski (dirs.), *Handbook of Psychology vol. 12 Industrial and Organizational Psychology* (pp. 39-53). John Wiley & Sons.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475-480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management studies*, 46(1), 129-142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x>
- Paillé, P. (2007). La citoyenneté dans les organisations. Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKenzie (1994). *Les cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 74, 59-66. <https://doi.org/10.3917/cips.074.0059>
- Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of marketing research*, 31(3), 351-363. <https://doi.org/10.2307/3152222>
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472-481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>
- Rohrer, J. M. (2018). Thinking clearly about correlations and causation: Graphical causal models for observational data. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 1(1), 27-42. <https://doi.org/10.1177/2515245917745629>
- Savoie, A., Brunet, L., Boudrias, J.-S., & Gilbert, M.-H. (2010). Surenchère de la non-santé psychologique au travail. *Le journal des psychologues*, 283, 31-34. <https://doi.org/10.3917/jdp.283.0031>

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

- Stafford, J., & Bodson, P. (2006). *L'analyse multivariée avec SPSS*. Presse de l'Université du Québec.
- Staw, B. M. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. *California Management Review*, 28(4), 40-53. <https://doi.org/10.2307/41165214>
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.51>
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316-334. <https://doi.org/10.1080/02678370601065893>
- Taris, T. W., & Kompier, M. A. (2014). Cause and effect: Optimizing the designs of longitudinal studies in occupational health psychology. *Work & Stress*, 28(1), 1-8. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.878494>
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120-136. <https://doi.org/10.1080/02678370903072555>
- Vaidis, D., & Halimi-Falkowicz, S. (2007). La théorie de la dissonance cognitive : une théorie âgée d'un demi-siècle. *Revue électronique de Psychologie sociale*, 1, 9-18.
- Vallérand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : Implications pour la recherche en langue française. *Canadian psychology / Psychologie Canadienne*, 30(4), 662-680. <https://doi.org/10.1037/h0079856>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

Etude 3 : Etude des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

- Wright, T. A. (2005). The role of “happiness” in organizational research: Past, present and future directions. Dans P. L. Perrewé & D. C. Ganster (dirs.), *Research in occupational stress and well-being: Vol. 4* (pp. 221-264). Elsevier Science/JAI Press.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 491-499. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199709\)18:5<491::AID-JOB804>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18:5<491::AID-JOB804>3.0.CO;2-I)
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of management*, 33(2), 141-160. <https://doi.org/10.1177/0149206306297582>
- Wright, T. A., Bonett, D. G., & Sweeney, D. A. (1993). Mental health and work performance: Results of a longitudinal field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(4), 277-284. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1993.tb00539.x>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 84-94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J., & Moline, G. L. (2002). When a happy worker is a productive worker: A preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34(3), 146-150. <https://doi.org/10.1037/h0087165>
- Wright, T. A., & Staw, B. M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 1-23. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199901\)20:1<1::AID-JOB885>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199901)20:1<1::AID-JOB885>3.0.CO;2-W)
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health*, 31(3), 180-188. <https://doi.org/10.1002/smi.2623>

Chapitre 10 **Études 4 à 8 : apports des études complémentaires**

1. Introduction

Pour rappel, intégrer dans notre recherche doctorale des études complémentaires (études 4 à 8) - dont les résultats sont présentés ici - vise principalement à vérifier si des résultats qui se dégagent de nos études principales avec un échantillon de travailleurs occupant les mêmes emplois dans une seule entreprise se confirment avec d'autres échantillons de travailleurs occupant d'autres emplois dans des secteurs différents. Il s'agit donc de vérifier la portée de généralisation de nos résultats.

Comme stipulé dans notre modèle hypothétique, il s'agit aussi, en multipliant les échantillons de travailleurs issus de secteurs différents, d'appréhender l'existence d'un éventuel effet modérateur du contexte d'emploi sur la relation SPT-CaPsy ainsi que sur la relation SPT-performance individuelle. Nous ne prétendons pas montrer l'effet modérateur du contexte d'emploi. Cela nécessiterait une autre approche méthodologique. Nous cherchons juste à savoir si les résultats suggèrent l'existence d'un tel effet.

Enfin, il convient aussi de rappeler que dans 4 études complémentaires sur 5 (études 4 à 7), d'autres variables que les variables d'intérêt des études principales ont été prises en compte. Cela amène à formuler des objectifs plus spécifiques à chacune de ces études complémentaires. Ainsi, l'étude 4 vise aussi à mettre en relation le LMX avec le CaPsy, la SPT et la performance individuelle. Dans l'étude 5, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est mis en relation avec la SPT et la performance individuelle. Dans l'étude 6, les rôles managériaux (perçus par les subordonnés) sont liés à la SPT et à la performance individuelle. Dans l'étude 7, le CaPsy (en tant que ressource personnelle), mais aussi d'autres ressources liées au travail ont été mises en relation avec la SPT. Les résultats qui sont associés à la poursuite de ces objectifs spécifiques des études complémentaires débouchent sur de nouvelles perspectives de recherche.

Les objectifs, contextes et méthodes des études complémentaires ayant déjà été présentés (cf. chapitre 5), nous nous focalisons ici sur la présentation des résultats.

Etudes 4 à 8 : apports des études complémentaires

Celle-ci est organisée en distinguant d'abord les résultats se rapportant aux liens entre CaPsy et SPT, aux liens transversaux entre SPT et performance individuelle et enfin, aux liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle. Il s'agit de résultats pouvant être comparés avec ceux issus de nos 3 études principales.

Ensuite, compte tenu des variables spécifiques prises en compte dans 4 des 5 études complémentaires, nous présentons des résultats se rapportant aux liens transversaux entre LMX (Etude 4), « équilibre vie professionnelle-vie privée » (Etude 5), rôle managérial du supérieur (Etude 6), et SPT ou performance individuelle. Dans l'étude 7, les résultats concernent les liens entre ressources et SPT.

2. Liens entre CaPsy et SPT

Le tableau 1 synthétise et permet de comparer l'ensemble des corrélations entre le CaPsy et la SPT trouvées dans toutes les études (études 1, 2, 3, 4, 7 et 8) ayant porté sur les liens transversaux CaPsy-SPT.

Tableau 1. Corrélations entre SPT et CaPsy sur le plan transversal selon les études 1, 2, 3, 4, 7 et 8

	ETUDES 1 ET 2	ETUDE 3	ETUDE 4	ETUDE 7	ETUDE 8
Secteur	Postal	Postal	Industriel	Enseignement	Sélection professionnelle
Effectif	N= 797	N= 394	N= 77	N= 97	N= 80
BEPT - CaPsy	.735*	.79*	.74*	.77*	.67*
DPT - CaPsy	-.585*	-.59*	-.54*	-.72*	-.52*

* p < .001

Dans toutes les études, les résultats montrent un lien (corrélational) positif et significatif entre le CaPsy et le BEPT, et un lien négatif et significatif entre le CaPsy et la DPT. En outre, dans toutes les études, le lien est systématiquement plus fort avec le BEPT qu'avec la DPT.

D'une étude à l'autre, les magnitudes de la relation CaPsy-BEPT sont assez proches. Il en va de même pour les magnitudes de la relation CaPsy-DPT, à l'exception de l'étude 7. Ces résultats ne suggèrent pas vraiment, à partir des échantillons étudiés, l'existence d'un effet modérateur notable du contexte d'emploi sur la relation CaPsy-SPT.

3. Liens transversaux entre SPT et performance individuelle

Le tableau 2 synthétise et permet de comparer l'ensemble des corrélations entre la SPT et la performance individuelle trouvées dans toutes les études (études 2, 4, 5, 6) ayant porté sur les liens transversaux SPT-performance.

Tableau 2. Corrélations entre SPT et performance individuelle sur le plan transversal selon les études 2, 4, 5 et 6

	ETUDE 2	ETUDE 4	ETUDE 5	ETUDE 6
Secteur	Postal	Industriel	Soins infirmiers	Horeca
Effectif	N= 797	N= 77	N= 232	N= 73
BEPT - performance de tâche	.34*	.57*	.36*	.21 (p = .08)
BEPT - performance contextuelle	.56*	.58*	.43*	.19 (p = .11)
DPT - performance de tâche	-.25*	-.36*	-.30*	-.39*
DPT - performance contextuelle	-.40*	-.30*	-.35*	-.32 (p = .006)

* p < .001

Dans quasi toutes les études (à l'exception de l'étude 6), les résultats montrent des liens (corrélationnels) positifs et significatifs entre le BEPT et les deux dimensions de la performance individuelle (de tâche et contextuelle). Cependant, l'absence de significativité dans l'étude 6 ne signifie pas que l'effet n'est pas présent. Cela signifie seulement qu'il est d'une trop petite taille pour qu'il soit détecté au seuil de significativité choisi avec la taille de l'échantillon dont nous disposons. D'ailleurs, les valeurs de p sont petites, proches du seuil de significativité, ce qui veut dire que cette question mériterait d'être approfondie avec une autre étude dans le secteur de l'Horeca et avec un échantillon plus important (au moins 100 sujets).

Dans toutes les études, les résultats montrent des liens (corrélationnels) négatifs et significatifs entre la DPT et les deux dimensions de la performance individuelle.

Dans quasi toutes les études (à l'exception de l'étude 6), la magnitude de la relation BEPT-performance est plus forte que celle de la relation DPT-performance, et la magnitude de la relation entre le BEPT et la performance contextuelle est plus forte que celle de la relation entre le BEPT et la performance de tâche.

D'une étude à l'autre, les magnitudes des relations SPT (BEPT et DPT) - performance individuelle (de tâche et contextuelle) sont assez proches, à l'exception de l'étude 6 en ce qui concerne la relation BEPT-performance contextuelle. Ces résultats ne suggèrent pas vraiment, à partir des échantillons étudiés, l'existence d'un effet modérateur notable du contexte d'emploi sur la relation SPT-performance même s'il convient de relever les particularités de l'étude 6. En effet, dans cette étude, la magnitude de la relation BEPT-performance est plus faible. Plusieurs raisons possibles peuvent être avancées pour expliquer ces particularités. Sans prétendre à l'exhaustivité, on peut tout d'abord rappeler la relative petite taille de l'échantillon de l'étude 6 ($n = 73$) et son caractère occasionnel, ce qui induit un risque non négligeable de surreprésentation de répondants mécontents. En outre, des erreurs de mesures pourraient être liées à la mesure de la performance dans cette étude. En particulier, l'alpha de Cronbach lié à la dimension de la performance contextuelle ($\alpha = .58$) est en effet sous le seuil communément admis.

4. Liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle

Le tableau 3 synthétise et permet de comparer l'ensemble des corrélations entre la SPT et la performance individuelle trouvées dans les études 3 et 8 ayant porté sur les liens longitudinaux SPT-performance. Pour rappel, contrairement à l'étude 8 qui ne porte que sur les liens directs, l'étude 3 porte aussi sur les liens inverses. Dans l'étude 8, seule la performance globale (qui peut être vue comme la somme des performances de tâche et contextuelle) a été prise en considération.

Etudes 4 à 8 : apports des études complémentaires

Tableau 3. Corrélations entre SPT et performance individuelle sur le plan longitudinal selon les études 3 et 8

	ETUDE 3	ETUDE 8
Secteur	Postal	Sélection professionnelle
Effectif	N= 394 au T2 (après 1 an)	N= 33 au T2 (après 1.5 à 3 mois)
BEPT au T1 - performance de tâche au T2	.35*	n.m.
BEPT au T1 - performance contextuelle au T2	.39*	n.m.
BEPT au T1 - performance globale au T2	.42**	.39 *
DPT au T1 - performance de tâche au T2	-.25**	n.m.
DPT au T1 - performance contextuelle au T2	-.29**	n.m.
DPT au T1 - performance globale au T2	-.32**	-.31*
Performance de tâche au T1 - BEPT au T2	.28**	n.m.
Performance contextuelle au T1 – BEPT au T2	.42**	n.m.
Performance de tâche au T1 – DPT au T2	-.17**	n.m.
Performance contextuelle au T1 – DPT au T2	-.31**	n.m.

* p < .05 ; **p < .001

Dans les études 3 et 8, les résultats montrent des liens (corrélationnels) positifs et significatifs entre le BEPT et la performance individuelle globale ultérieure, et des liens négatifs et significatifs entre la DPT et la performance individuelle globale ultérieure.

Dans les deux études, la magnitude de la relation BEPT-performance globale ultérieure est plus forte que celle de la relation DPT-performance globale ultérieure.

D'une étude à l'autre, les magnitudes de la relation BEPT-performance globale ultérieure sont assez proches. Il en va de même pour les magnitudes de la relation DPT-performance globale ultérieure. Ces résultats ne suggèrent pas vraiment, à partir des échantillons étudiés, l'existence d'un effet modérateur du contexte d'emploi sur la relation SPT-performance ultérieure

5. Autres liens

5.1 Liens avec LMX (Etude 4)

Pour rappel, le LMX renvoie à la qualité de la relation entre le supérieur et le subordonné.

Le tableau 4 présente les corrélations entre LMX, SPT ou performance individuelle trouvées dans l'étude 4.

Tableau 4. Corrélations entre LMX, SPT ou performance individuelle (Etude 4)

LMX- CaPsy	.497*
LMX-BEPT	.646*
LMX-DPT	-.647*
LMX-Performance de tâche	.430*
LMX-Performance contextuelle	.376*

*p < .001

Les résultats montrent des liens (corrélationnels) significatifs entre le LMX et les trois autres variables prises en compte dans nos études principales : le CaPsy, la SPT et la performance individuelle. Plus précisément, les liens sont positifs avec le CaPsy, le BEPT, la performance de tâche et la performance contextuelle. Le lien est négatif avec la DPT. La magnitude de la relation entre le LMX et le BEPT est très proche de celle entre le LMX et la DPT. Enfin, la magnitude de la relation entre le LMX et la performance individuelle est plus faible que celle entre le LMX et la SPT.

5.2 Liens avec « équilibre vie professionnelle - vie privée » (Etude 5)

Pour rappel, dans l'étude 5, l'équilibre vie professionnelle - vie privée est appréhendé grâce au questionnaire SWING par deux dimensions : WHI (renvoyant aux effets de la vie professionnelle sur la vie privée) et HWI (renvoyant aux effets de la vie privée sur la vie professionnelle). Ces dimensions peuvent être positives ou négatives.

Le tableau 5 présente les corrélations entre « équilibre vie professionnelle-vie privée » et SPT trouvées dans l'étude 5.

Etudes 4 à 8 : apports des études complémentaires

Tableau 5. Corrélations entre « équilibre vie professionnelle-vie privée » et SPT (Etude 5)

	BEPT	DPT
Effets positifs travail / privé (WHI +)	.20**	-.13*
Effets positifs privé / travail (HWI +)	.21***	-.10
Effets négatifs travail / privé (WHI -)	-.50***	.58***
Effets négatifs privé / travail (HWI -)	-.21***	.35***

* p < .05 ; ** p < .01 ; *** p < .001

La quasi-totalité des corrélations sont significatives. Elles vont toutes dans le sens attendu.

En effet, les interactions positives entre vie professionnelle et vie privée (WHI + et HWI +) sont en relation positive (quoique faible) avec le BEPT et en relation négative (encore plus faible) avec la DPT. Les interactions négatives entre vie professionnelle et vie privée (WHI - et HWI -) sont en relation négative (moyenne à forte) avec le BEPT et en relation positive (moyenne à forte) avec la DPT.

Les interactions positives entre vie professionnelle et vie privée sont donc associées à une augmentation du BEPT et à une diminution de la DPT. Les interactions négatives sont associées à une diminution du BEPT et à une augmentation de la DPT. La relation est plus forte quand le travail a des effets négatifs sur le privé que quand c'est le privé qui a des effets négatifs sur le travail.

Le tableau 6 présente les corrélations entre « équilibre vie professionnelle-vie privée » et performance individuelle trouvées dans l'étude 5.

Tableau 6. Corrélations entre « équilibre vie professionnelle-vie privée » et performance individuelle (Etude 5)

	Performance de tâche	Performance contextuelle
Effets positifs travail / privé (WHI +)	.06	.12
Effets positifs privé / travail (HWI +)	.04	.12
Effets négatifs travail / privé (WHI -)	-.09	-.10
Effets négatifs privé / travail (HWI -)	-.24***	-.16*

* p < .05 ; ** p < .01 ; *** p < .001

Les seules corrélations significatives concernent les liens entre les effets négatifs de la vie privée sur le travail (HWI -), et la performance individuelle (de tâche et contextuelle). La relation est négative mais faible. Elle est plus forte pour la performance de tâche que pour la performance contextuelle.

5.3 Liens avec rôles managériaux (Etude 6)

Pour rappel, le modèle des rôles managériaux de Quinn (1988) a été mobilisé dans l'étude 6. En utilisant une version validée en français du questionnaire proposé par Quinn qui permet de mesurer la fréquence relative d'adoption des différents rôles par un manager (Gilbert et al., 2016, 2018), des travailleurs du secteur de l'Horeca, en tant que subordonnés, ont été interrogés. Huit rôles managériaux sont distingués : coordinateur, mentor, directeur, producteur, innovateur, négociateur, contrôleur et facilitateur.

En ce qui concerne les liens rôles managériaux - SPT, les résultats ne montrent pas de différence significative entre les groupes pour le BEPT ($F(7, 65) = .88$; $p = .529$).

En revanche, il y a bien une différence significative entre les groupes ($F(7, 65) = 2.96$; $p = .009$) en ce qui concerne la DPT. Les moyennes de DPT associées à chaque groupe sont présentées au tableau 7. Nous les avons classés en ordre décroissant dans le but de comprendre si une tendance se dégage en fonction des rôles managériaux perçus et de la position de ceux-ci dans les quadrants du modèle.

Dans ce tableau, N renvoie au nombre de répondants qui ont désigné le rôle comme étant celui le plus souvent adopté par leur supérieur hiérarchique direct.

Tableau 7. Moyenne de DPT selon le rôle managérial perçu (Etude 6)

Rôles managériaux	Moyenne DPT	Quadrant du modèle	N
Facilitateur	2.48	Relationnel humain	1
Contrôleur	1.63	Processus interne	8
Négociateur	1.39	Système ouvert	3
Innovateur	1.27	Système ouvert	26
Producteur	1.14	Rationnel	17
Directeur	.80	Rationnel	2
Mentor	.70	Relationnel humain	14
Coordinateur	.63	Processus interne	2

Il ne se dégage pas vraiment de tendance claire. Cependant, les rôles managériaux associés aux plus faibles DPT sont plutôt situés dans les deux quadrants inférieurs du modèle de Quinn (coordinateur, directeur, producteur), à l'exception du rôle « mentor » qui est situé dans un quadrant supérieur. On pourrait avancer l'hypothèse qu'une plus faible DPT serait associée à une plus grande stabilité des

Etudes 4 à 8 : apports des études complémentaires

processus et de l'environnement de l'organisation. De manière générale, l'instabilité est plutôt associée à plus de stress alors que la stabilité est plutôt associée à moins de stress (Godin & Kittel, 2004). Compte tenu du très faible nombre de sujets dans certains groupes, il faut rester très prudent dans l'interprétation de ces résultats. Il serait néanmoins intéressant de mettre cette hypothèse à l'épreuve dans une recherche de plus grande ampleur et peut-être dans différents contextes d'emplois.

Les résultats montrent également qu'il n'existe pas de différence significative entre les groupes, ni pour la performance de tâche ($F(7, 65) = 1.53$; $p = .174$), ni pour la performance contextuelle ($F(7, 5) = .42$; $p = .889$).

5.4 Liens avec ressources liées au travail (Etude 7)

Pour rappel, dans l'étude 7, les ressources liées au travail sont mesurées par une partie du questionnaire QRCP de Lequeurre et al. (2015) qui est basé sur le modèle « Job Demands - Resources (JD-R) » (Schaufeli & Bakker, 2004).

Le tableau 8 présente les corrélations entre ressources liées au travail et SPT sur le plan transversal issues de l'étude 7.

Tableau 8. Corrélations entre ressources liées au travail et SPT (Etude 7)

Ressources professionnelles	BEPT	DPT
Information	.35***	-.36***
Communication	.24***	-.27***
Relation supérieur	.36***	-.36***
Rémunération	.18	-.17
Relation collègues	.36***	-.33***
Participation	.38***	-.41***
Indépendance	.33***	-.33***

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

A l'exception de la rémunération, toutes les autres corrélations entre ressources au travail et SPT (BEPT et DPT) sont significatives. Elles vont dans le sens attendu puisqu'elles sont toutes positives en ce qui concerne le BEPT et négatives, en ce qui concerne la DPT.

L'exception de la rémunération peut peut-être s'expliquer par le contexte d'emploi lié à l'étude 7, à savoir l'enseignement. En effet, la rémunération des enseignants en Belgique est essentiellement déterminée par leur ancienneté. Il est donc possible que la variation de la ressource « rémunération » perçue par les répondants, soit

faible et affaiblisse ainsi la valeur du r . Il est également possible que la rémunération ne soit pas un élément déterminant de la SPT chez les enseignants qui choisissent de rester dans le métier. En effet, on sait que le taux d'abandon chez les enseignants est relativement élevé dans les premières années d'exercice du métier. Ceux qui font le choix de rester, le font dès lors probablement pour d'autres raisons que l'argent, ce qui pourrait aussi expliquer la faible magnitude de la relation entre rémunération et SPT.

6. Discussion et conclusion

Une partie des résultats qui se dégagent des études complémentaires corroborent les résultats de nos études principales, du moins au niveau corrélational. Ainsi, toutes les études (1, 2, 3, 4, 7 et 8) qui ont pris en compte le CaPsy, montrent un lien significatif entre cette variable et la SPT : positif pour la BEPT et négatif pour la DPT. En outre, dans toutes ces études, la magnitude de la relation est plus forte pour le BEPT que pour la DPT. Le BEPT et le CaPsy semblent partager environ 50% de la variance. La DPT et le CaPsy partagent environ 30% de la variance. Il nous semble que c'est un résultat intéressant, d'autant qu'il se retrouve dans plusieurs contextes d'emplois différents. Cette plus grande proximité du CaPsy avec le BEPT est probablement liée à une nature positive commune, ce que ne partage pas la DPT.

Que des ressources personnelles soient fortement liées à la SPT, qui est elle-même une variable personnelle, n'est pas surprenant. La magnitude de la relation entre le CaPsy et la SPT suggère néanmoins deux réflexions. La première est qu'avec une telle proportion de variance partagée, il est probable que le CaPsy capture en une seule échelle, une grande partie de ce que sont les ressources personnelles en tant qu'inducteurs de la SPT. La deuxième réflexion est liée au fait que 50% de la variance du BEPT et 70% de la variance de la DPT restent à expliquer. De ce point de vue, il ne faut pas oublier que les autres types de ressources identifiées dans le modèle systémique de la SPT restent importantes. C'est notamment le cas des ressources psychosociales telles que le climat de travail (cf. Etude 1 et 2) et des ressources organisationnelles telles que les « job resources » du modèle JD-R (cf. Etude 7) ou encore les relations avec le supérieur hiérarchique (cf. Etudes 4 et 6). Enfin, l'étude 5 tend aussi à montrer l'importance de l'équilibre vie professionnelle - vie privée sur la SPT.

Études 4 à 8 : apports des études complémentaires

Dans toutes les études (2, 4, 5, 6) ayant porté sur les liens transversaux SPT-performance individuelle, on trouve systématiquement des liens significatifs entre SPT et performance individuelle : positifs pour le BEPT et négatifs pour la DPT. Ces résultats confirment ceux de nombreux autres travaux ayant déjà montré que les construits positifs de « santé » entretiennent une relation positive avec la performance tandis que les construits négatifs entretiennent une relation négative (Judge et al., 2001 ; Kaplan et al., 2009 ; Taris, 2006). Ils vont donc plutôt dans le sens de la THPW. Dans la plupart des études (à l'exception de l'étude 6), la magnitude de la relation BEPT - performance est systématiquement plus forte que celle de la relation DPT-performance. Il s'agit d'un résultat récurrent qui va dans le même sens que ceux déjà mis en évidence dans d'autres recherches s'appuyant sur d'autres construits de « santé » (Ford et al., 2011 ; Kaplan et al., 2009). Comme déjà mentionné, ce résultat pourrait s'expliquer par un mécanisme de compensation. Quand les travailleurs vivent des moments difficiles, ils investissent plus de ressources afin de maintenir leur performance le plus longtemps possible, et ce, jusqu'à épuisement de ces ressources, les amenant alors à s'éloigner (définitivement ou transitoirement) de leur travail. Ce mécanisme de compensation expliquerait donc que les effets délétères des aspects négatifs de santé prennent du temps à influencer la performance. Par conséquent, le lien « aspects négatifs de santé » - performance pourrait apparaître plus fortement s'il est étudié sur le plan longitudinal (Wright & Bonett, 1997).

A l'exception de l'étude 6, dans toutes les autres études, la magnitude de la relation entre la SPT (BEPT) et la performance contextuelle est systématiquement plus forte que celle de la relation entre la SPT (BEPT) et la performance de tâche. Ce résultat va dans le même sens que ceux déjà rapportés par Kaplan et al. (2009) qui tendent à montrer qu'en cas d'affects négatifs, la performance de tâche se maintient plus longtemps que la performance contextuelle. Les auteurs avancent l'hypothèse que lorsque les travailleurs sont en perte de ressources, ils concentrent leurs efforts sur les composantes essentielles du travail, à savoir la performance de tâche, et négligent les aspects qui ne sont pas formellement exigés, à savoir la performance contextuelle. En cas d'affects négatifs, le mécanisme de compensation concernerait donc prioritairement la performance de tâche. Cette redirection des ressources vers le type de performance le plus formellement exigé et le plus surveillé dans l'organisation nous semble être une forme de régulation individuelle. Des travaux récents concernant la SPT et la performance individuelle ont d'ailleurs porté sur ce processus de régulation (Auzoult, 2021). Ils montrent qu'à cette régulation individuelle s'ajoute une régulation d'équipe et que cette

dernière a encore plus d'impact sur la SPT. Dans le même ordre d'idées, on peut penser qu'il existe aussi une régulation au niveau organisationnel et que celle-ci se manifeste notamment à travers le suivi et l'évaluation de la performance de tâche par la hiérarchie. Toutefois, les résultats qui se dégagent d'autres méta-analyses ne confirment pas systématiquement que la performance de tâche est moins bien corrélée à la « santé » que la performance contextuelle (Ford et al., 2011). Ces résultats non concordants attestent de l'importance d'étudier davantage les divers types de performance pouvant être générés par une bonne SPT (Leclerc et al., 2020).

Enfin, dans les deux études (3 et 8) qui ont porté sur les liens longitudinaux SPT-performance individuelle, on trouve des liens positifs et significatifs entre le BEPT et la performance globale ultérieure, et des liens négatifs et significatifs entre la DPT et la performance globale ultérieure. Dans les deux études, la magnitude de la relation BEPT-performance globale ultérieure est plus forte que celle de la relation DPT-performance globale ultérieure. Ces résultats vont donc aussi plutôt dans le sens de la THPW. Ils montrent également qu'une relation significative SPT-performance se maintient jusqu'à un an (au moins). Cropanzano et Wright (1999) ont étudié la relation entre le bien-être (en général) et la performance de tâche sur plusieurs années. Ils sont arrivés à la conclusion que la relation n'était significative que sur un an. Par contre, Riketta (2008) trouve que le délai entre les mesures est un modérateur de la relation entre satisfaction ou engagement d'une part et performance d'autre part. En particulier, la magnitude de la relation est plus forte quand le délai est plus faible. La relation devient non significative à partir d'un délai de 6 mois. Compte tenu de ces résultats, la question du délai des effets de la SPT sur la performance individuelle mériterait d'être étudiée de manière plus approfondie. Notons que cette question est importante en soi mais elle l'est aussi du point de vue méthodologique car elle peut déterminer dans le cadre de la validation de modèles, les délais entre les vagues de mesures successives.

L'importante concordance entre les résultats de toutes les études (principales et complémentaires) qui viennent d'être présentés ne laissent pas vraiment penser qu'il existe, du moins dans les échantillons étudiés, un effet modérateur notable du contexte d'emploi, ni sur la relation CaPsy-SPT, ni sur la relation SPT-performance individuelle. Toutefois, il convient de rester prudent dans ces

Etudes 4 à 8 : apports des études complémentaires

conclusions⁶⁰. En effet, même si les travailleurs interrogés dans chaque étude complémentaire sont issus de secteurs différents du secteur postal caractérisant les 3 études principales, ces secteurs sont en nombre assez limité (surtout en ce qui concerne la comparaison des résultats en termes de liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle). Enfin, il se peut aussi que tous les emplois occupés par les travailleurs interrogés dans notre recherche ne diffèrent pas suffisamment au niveau de caractéristiques susceptibles de modérer les relations CaPsy-SPT et SPT-performance individuelle. Autrement dit, il se peut que d'autres caractéristiques de l'emploi ou des opérationnalisations plus précises de ces caractéristiques soient susceptibles de déboucher sur d'autres résultats.

Les résultats qui se dégagent des études complémentaires suggèrent aussi que plusieurs variables, autres que les variables d'intérêt des études principales, méritent de retenir l'attention pour de futures recherches. Ainsi, l'étude 4 montre des liens significatifs entre le LMX, le CaPsy, la SPT et la performance individuelle. La magnitude de la relation entre le LMX et le BEPT est très proche de celle entre le LMX et la DPT. Ce résultat va dans le même sens que des résultats déjà montrés dans plusieurs méta-analyses (Gerstner & Day, 1997 ; Martin et al., 2015). Enfin, la magnitude de la relation entre le LMX et la performance individuelle est plus faible que celle entre le LMX et la SPT. Ceci pourrait laisser penser que le LMX précède la SPT dans une relation causale avec la performance. Ce n'est pas l'hypothèse retenue par Leclerc et al. (2020) qui considère le LMX comme une variable médiatrice dans la relation entre la SPT et la performance individuelle. Ces résultats incitent à poursuivre les recherches en incluant le LMX dans les études sur le lien SPT-performance. Le « style de gestion » fait d'ailleurs partie des inducteurs organisationnels du modèle systémique de la SPT (Brunet & Savoie, 2015).

L'étude 5 montre des liens significatifs entre l'équilibre vie professionnelle - vie privée, et la SPT et la performance individuelle. L'équilibre vie professionnelle - vie privée paraît plus proche de la SPT que de la performance individuelle. Les interactions négatives entre vie professionnelle et vie privée (en particulier les effets négatifs du travail sur le privé) sont associées à une dégradation de la SPT, ce qui pourrait impacter négativement la performance individuelle (surtout la

⁶⁰ Nous avons constaté quelques particularités dans les résultats des études 6 et 7, sans que l'on puisse attribuer formellement cela au contexte d'emploi caractérisant les travailleurs interrogés dans ces études.

Etudes 4 à 8 : apports des études complémentaires

performance de tâche). Ces hypothèses mériteraient d'être vérifiées dans de futures recherches.

Dans l'étude 7, les résultats montrent que les ressources liées au travail (à l'exception de la rémunération) sont liées significativement à la SPT : positivement au BEPT et négativement à la DPT. Ces résultats confirment l'importance des ressources personnelles mais aussi professionnelles pour une bonne SPT. Toutefois, il est intéressant de noter que dans toutes les études ayant porté sur le lien CaPsy-SPT, la magnitude de la relation CaPsy-SPT est toujours plus forte que celle de la relation ressources liées au travail-SPT trouvée dans l'étude 7. Plusieurs éléments pourraient expliquer ce résultat. Premièrement, dans l'étude 7, nous avons mesuré la magnitude de la relation entre la SPT et chaque ressource liée au travail prise séparément, alors que dans les autres études, nous avons mesuré la magnitude de la relation entre la SPT et les ressources personnelles captées ensemble grâce au CaPsy. Il nous semble dès lors non surprenant que la magnitude de la relation avec le CaPsy soit plus forte. Deuxièmement, la SPT est une variable personnelle. Il n'est dès lors pas surprenant non plus que les ressources personnelles jouent un rôle important dans son développement. Troisièmement, ce résultat est en concordance avec les théories explicatives de la THPW qui reposent sur les ressources personnelles, comme c'est le cas de la théorie de la conservation des ressources et de la théorie « broaden-and-build ». Seul le modèle JD-R place les ressources liés au travail au même niveau que les ressources personnelles dans le développement d'une bonne santé au travail et d'une bonne performance.

En conclusion, même si les résultats des études complémentaires sont concordants avec ceux des études principales ou même s'ils suggèrent de nouvelles perspectives de recherche, il ne faut pas perdre de vue que ces résultats reposent sur des corrélations. Ceci implique des limites importantes dont il faut tenir compte. Ainsi, en raison de leur nature corrélationnelle, tous les liens significatifs montrés ici n'échappent pas à la possibilité que d'autres variables (non contrôlées) puissent expliquer ces liens. De plus, il n'est pas possible, à partir de corrélations mesurées sur le plan transversal, de statuer sur les directions causales des liens entre variables. Enfin, il convient de relever que dans toutes les études, les magnitudes des relations entre variables sont modestes, ce qui suggère que ces relations dépendent probablement d'autres variables, médiatrices et modératrices, qu'il conviendrait de mieux identifier et d'intégrer dans de futures recherches.

Références bibliographiques

- Auzoult, L., Priolo, D., Blanchet, C., & Guilbert, L. (2021). Self- and Coregulation of Health and Performance at Workplace. *Psychological Studies*, 66(1), 14-25. <https://doi.org/10.1007/s12646-020-00570-y>
- Brunet, L., & Savoie, A. (2015). La santé psychologique au travail : au-delà du stress et vers la performance. Dans P. Sarnin, D. R. Kouabenan, M.-E. Bobillier-Chaumon, M. Dubois, & J. Vacherand-Revel (dirs.), *Santé et bien-être au travail : des méthodes d'analyse aux actions de prévention* (pp. 17-31). L'Harmattan.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(4), 252-265. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.51.4.252>
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185-204. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Gilbert, M.-H., Dextras-Gauthier, J., Audebrand, L. K., & Dima, J. (2016, 10-13 juillet). *Validation initiale de la version française du questionnaire « Competing Values Framework » mesurant les habiletés d'un gestionnaire efficace* [Communication orale]. 19^{ème} Congrès de l'AIPTLF, Bruxelles.
- Gilbert, M.-H., Dextras-Gauthier, J., Audebrand, L. K., & Dima, J. (2018). Les rôles d'un gestionnaire efficace : validation initiale d'un outil de mesure. Dans A. Casini, A. Van Daele & C. Hellemans (dirs.), *Bien-être et diversité des situations de travail, Tome 3 Pratiques organisationnelles* (pp. 275-285). L'Harmattan.
- Godin, I., & Kittel, F. (2004). Differential economic stability and psychosocial stress at work: associations with psychosomatic complaints and absenteeism. *Social science & medicine*, 58(8), 1543-1553. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00345-9](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00345-9)

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, *127*(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied psychology*, *94*(1), 162-176. <https://doi.org/10.1037/a0013115>
- Leclerc, J.-S., Masciotra, V., Boudrias, J.-S., & Montani, F. (2020). Vers une conceptualisation intégrative des mécanismes explicatifs liant la santé psychologique à la performance de tâche et innovante au travail. *Sciences & Bonheur*, *4*(1), 30-53. En ligne : <https://sciences-et-bonheur.org/2020/06/19/vers-une-conceptualisation-integrative-des-mecanismes-explicatifs-liant-la-sante-psychologique-a-la-performance-de-tache-et-innovante-au-travail-jean-simon-leclerc-viviane-masciotra-jean-sebastien/>
- Lequeurre, J., Gillet, N., Ragot, N., & Fouquereau, E. (2013). Validation of French questionnaire to measure Job Demands and Resources. *Revue internationale de psychologie sociale*, *4*(26), 93-124. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychologie-sociale-2013-4-page-93.htm>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2015). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personal Psychology*, *69*(1), 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Jossey-Bass.
- Ricketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, *93*(2), 472-481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *25*(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Etudes 4 à 8 : apports des études complémentaires

Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316-334. <https://doi.org/10.1080/02678370601065893>

Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 491-499. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199709\)18:5<491::AID-JOB804>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18:5<491::AID-JOB804>3.0.CO;2-I)

Chapitre 11 **Discussion générale**

1. Introduction

Nous discutons ici de manière intégrée les résultats qui se dégagent de notre recherche doctorale. Cette discussion générale se réalise en relation avec notre principale question de recherche, à savoir : « quels liens entre SPT et performance ? ».

Globalement, nos résultats confirment des liens transversaux entre SPT et performance organisationnelle (Etude 1), et entre SPT et performance individuelle (Etudes 2, 3, 4, 5 et 6). Ils confirment aussi des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle (Etudes 3 et 8). Certains résultats suggèrent des liens bidirectionnels (Etude 2).

Dans la suite, nous considérons ces liens en nous focalisant de manière plus précise sur les variables mesurées et contrôlées, et ce, principalement en nous appuyant sur nos 3 études principales. Nous organisons cette discussion générale en abordant d'abord la contribution de la SPT à la performance ; ensuite, la contribution de la performance à la SPT et enfin, l'importance du CaPsy. Nous terminons par présenter les principales limites liées à notre recherche.

2. Contribution de la SPT à la performance

Dans l'étude 1, après contrôle de variables potentiellement confondantes (genre, âge, climat de travail, CaPsy), la SPT prédit la performance organisationnelle dans chacune de ses quatre dimensions. Plusieurs études avaient déjà précédemment révélé le caractère prédictif de divers indicateurs de « santé » tels que la satisfaction, l'engagement, le bien-être, le stress ou l'épuisement émotionnel par rapport à la performance organisationnelle (Delobbe & De Hoe, 2012 ; Harter et al., 2002 ; Ostroff, 1992 ; Steyrer et al., 2008 ; Taris & Schreurs, 2009 ; Wood et al., 2012). Nos résultats vont dans le même sens que ces études pour l'indicateur « SPT » qui, à notre connaissance, n'avait pas encore jusqu'à présent été mis en relation avec la performance organisationnelle.

La contribution de la SPT est relativement plus forte pour les performances sociale et opérationnelle que pour les autres types de performance organisationnelle (commerciale et financière). Ces résultats peuvent être rapprochés de ceux mis en évidence par Park et Shaw (2013) dans une méta-analyse portant sur les relations entre niveau de turn-over et performance organisationnelle. Ces auteurs distinguent trois catégories de performance organisationnelle en fonction de leur niveau de contrôle par les travailleurs : proximale, semi-proximale et distale. Dans cette perspective, les performances sociale et opérationnelle seraient plus fortement liées à la SPT car « plus proximales » c'est-à-dire plus dépendantes des comportements des travailleurs. Par contre, la performance commerciale et surtout la performance financière seraient moins liées à la SPT car « plus distantes » c'est-à-dire plus dépendantes de facteurs externes (comme par exemple, l'état du marché ou de la conjoncture socio-économique).

Partant du principe que la performance individuelle est une condition nécessaire à la performance organisationnelle ainsi que de l'importance des ressources à la fois comme antécédents de la SPT et de la performance, nous nous attendions à ce qu'après contrôle de ces ressources, les deux dimensions de la SPT (BEPT et DPT) et les deux dimensions de la performance individuelle (de tâche et contextuelle) prédisent la performance organisationnelle. C'est bien le cas puisque la performance de tâche est un prédicteur significatif dans les deux modèles de la performance sociale, les deux modèles de la performance commerciale, et un des trois modèles de la performance opérationnelle. En ce qui concerne la performance contextuelle, il s'agit d'un prédicteur significatif dans un des modèles de la performance sociale, de la performance commerciale et de la performance organisationnelle. Seul le modèle de la performance financière ne sélectionne aucune prédiction significative de la performance individuelle. De plus, tous ces modèles se révèlent intéressants pour prédire la performance organisationnelle puisque la part de variance expliquée pour les mesures de performance sociale varie de 25% à 38%. Elle est de 34 % pour la performance financière, de 25 % à 50 % pour la performance opérationnelle et de 34 % à 58 % pour la performance commerciale.

Dans l'ensemble, les résultats de l'étude 1 vont donc plutôt dans le sens de la THPW considérée au niveau organisationnel : des travailleurs « plus heureux » s'accompagnent d'une performance organisationnelle plus élevée. Il convient de noter que ces résultats sont assez originaux, car jusqu'à présent, le lien santé-performance a été beaucoup plus étudié en prenant en compte la performance

individuelle que la performance organisationnelle. De plus, à notre connaissance, il n'existe pas encore d'autre étude qui a porté sur le lien SPT-performance organisationnelle. Toutefois, il faut aussi rappeler que nos résultats ne peuvent pas être interprétés comme un lien de causalité. Avec l'approche transversale adoptée dans l'étude 1, il se peut en effet que la relation SPT-performance organisationnelle s'explique par d'autres variables confondantes non contrôlées. Il se peut aussi que ce ne soit pas la SPT qui conduise à la performance organisationnelle mais l'inverse. Ces limites nécessitent donc la poursuite des recherches.

Dans l'étude 2, après contrôle de variables potentiellement confondantes (âge, genre, climat de travail, CaPsy), la SPT prédit la performance individuelle. Ce résultat global va dans le même sens que ceux déjà mis en évidence chez des enseignants québécois du primaire et du secondaire, dans l'étude de Brien et al. (2012) sur le plan transversal et dans l'étude de Leclerc et al. (2014) sur le plan longitudinal. Une concordance de résultats semble donc s'observer qu'on envisage la SPT comme un construit d'ordre supérieur (comme dans l'étude de Brien et al. (2012)), en lien (comme dans notre recherche) avec ses deux composantes (BEPT et DPT) ou en lien avec les différentes dimensions de ces composantes (comme dans l'étude de Leclerc et al. (2014)). Elle semble également s'observer qu'on mesure la performance individuelle par un indicateur ad hoc⁶¹ (comme dans les études de Brien et al. (2012) et de Leclerc et al. (2014)) ou comme dans notre recherche, par une échelle validée transversalement à de nombreux métiers. Toutefois, il est important de rester prudent quant à la généralisation de ces résultats compte tenu des limites des différentes études mentionnées.

Par ailleurs, dans l'étude 2, on observe une prédominance du BEPT dans la relation entre la SPT et la performance individuelle. En effet, si le BEPT est un prédicteur significatif de la performance, la DPT ne l'est pas⁶². Ces résultats peuvent laisser

⁶¹ Pour rappel, cette mesure renvoie à des comportements formellement prescrits dans des textes législatifs et réglementaires concernant l'enseignement au Québec et peut donc être considérée plutôt comme une mesure de performance de tâche.

⁶² Cela ne veut pas dire que la DPT ne peut pas prédire elle-même la performance individuelle. Cela veut plutôt dire que quand le BEPT est déjà pris en compte dans le modèle, et en gardant à l'esprit que le BEPT et la DPT partagent une grande part de variance (environ 50%), la part de variance restante spécifique à la DPT ne permet pas d'améliorer la prédiction de la performance individuelle de manière significative. Cela veut également dire que dans le choix des deux dimensions de la SPT, la dimension positive BEPT est choisie préférentiellement à la DPT parce que la prédiction due au BEPT seul est meilleure que celle due à la DPT seule.

penser⁶³ qu'une augmentation du BEPT permettrait d'augmenter la performance, mais qu'une diminution de la DPT ne le permettrait que dans une moindre mesure.

Un tel résultat pourrait s'expliquer par l'approche transversale adoptée. En effet, comme l'ont suggéré d'autres travaux (Wright & Bonett, 1997), l'effet négatif de la détresse nécessiterait du temps pour se manifester au niveau de la performance. Ceci pourrait être lié à un mécanisme de compensation : les individus vivant des moments difficiles au travail investissent plus de ressources pour maintenir le plus longtemps possible leur performance (Kaplan et al., 2009). L'effet ne pourrait donc s'observer que si on étudie le lien DPT-performance dans le temps en privilégiant une approche longitudinale. Cette hypothèse interprétative semble se confirmer à travers les résultats de Leclerc et al. (2014). Ceux-ci montrent en effet que le BEPT (via la dimension d'harmonie sociale), mais aussi la DPT (via la dimension d'irritabilité-agression) prédisent la performance ultérieure.

Cependant, dans notre étude 3, s'appuyant aussi sur une approche longitudinale, les résultats ne vont pas dans le même sens que ceux de Leclerc et al. (2014). Nos résultats suggèrent en effet que l'influence du BEPT serait prépondérante sur la performance ultérieure (de tâche et contextuelle) et que cette influence passerait par une médiation de la performance concomitante (au BEPT). Plusieurs facteurs peuvent être avancés pour expliquer ces différences de résultats. Ainsi, dans notre recherche, nous n'avons pas distingué les différentes facettes du BEPT ou de la DPT. Or, dans l'étude de Leclerc et al. (2014), seules les facettes sociales de ces deux composantes de la SPT sont impliquées dans la relation « SPT → performance ». Nous avons aussi eu recours à d'autres mesures de la performance individuelle : une mesure ad hoc qui renvoie à la performance de tâche chez Leclerc et al. (2014), et des mesures validées de performances de tâche et de contexte (dans de nombreux métiers) en ce qui concerne notre recherche. En outre, il convient de souligner une différence de contexte d'emploi. Or, selon Leclerc et al. (2014), dans leur échantillon qui est constitué d'enseignants, les interactions sociales au travail (notamment avec la direction et les collègues) sont importantes et constituent un fort moteur de performance. De bonnes relations au travail favorisant la coopération ou au contraire l'isolement social qui s'accompagne de moins d'entraide et de soutien, pourraient en effet influencer la performance. Les auteurs relèvent aussi l'autonomie dont bénéficient généralement les enseignants notamment dans leurs approches pédagogiques pour les adapter aux besoins des élèves. Cette autonomie peut influencer positivement la performance si elle est

⁶³ Même si cela devrait être vérifié d'un point de vue causal.

supportée par les compétences requises pour en tirer bénéfice. Notre échantillon est constitué d'agents postaux chargés de distribuer seuls le courrier en respectant des tournées préalablement établies par un logiciel⁶⁴. On peut donc avancer que ce travail est plus procéduralisé (sollicitant moins de compétences variées), qu'il offre moins de marge de manœuvre et que la qualité des relations sociales au sein d'équipes est moins importante.

Comme le propose Leclerc (2018) dans un modèle intégrateur des mécanismes explicatifs liant la SPT à la performance individuelle, la SPT générerait des bénéfices proximaux, dont une bonne qualité de relations sociales au travail⁶⁵ qui agissent comme médiateurs dans sa relation avec la performance. Le contexte d'emploi (à travers des caractéristiques situationnelles, dont l'autonomie)⁶⁶ serait susceptible de modérer cette relation. Autrement dit, dans le lien SPT-performance⁶⁷, les bénéfices proximaux de la SPT ne seraient utiles que dans la mesure où le contexte d'emploi sollicite l'utilisation de ces bénéfices (Bryson et al., 2014). En se référant à ce modèle, on peut penser que dans le contexte d'emploi retenu nos 3 études principales, les bénéfices proximaux de la SPT sont moins utiles à la performance, car le travail est fortement procéduralisé, le niveau d'autonomie est bas et les exigences de coopération sont faibles.

Il convient toutefois de noter que lors de la validation de ce modèle, Leclerc (2018) ne confirme pas le rôle modérateur du contexte d'emploi. Les résultats montrent en effet que si des médiateurs spécifiques sont associés à chaque type de performance étudiée (performance de tâche et performance innovante), ces mécanismes médiateurs dans le lien SPT-performance ne sont pas modérés par le contexte d'emploi. Ils seraient donc potentiellement généralisables à divers emplois.

⁶⁴ Depuis le début des années 2000, Bpost utilise le logiciel Géoroute destiné à organiser les tournées des facteurs en calculant les itinéraires les plus efficaces possibles, et ce, afin de permettre des gains de productivité.

⁶⁵ Ce modèle postule qu'une augmentation de la SPT provoque une augmentation de différentes ressources pour agir efficacement. La SPT est elle-même une ressource que les travailleurs s'efforcent d'acquérir et de préserver, ce qui leur permet de développer de nouvelles ressources. Trois catégories de bénéfices proximaux de la SPT sont considérées dans le modèle. Outre la qualité des relations sociales au travail, il s'agit de la flexibilité cognitive et de la motivation d'accomplissement.

⁶⁶ Outre les caractéristiques sociales liées à l'emploi (renvoyant à des exigences de coopération et de relation de confiance entre collègues), le modèle prend encore en compte deux autres types de caractéristiques situationnelles en tant que variables modératrices : les caractéristiques du savoir et d'autonomie liées à l'emploi.

⁶⁷ A noter que dans le modèle proposé par Leclerc (2018), ce sont les performances de tâche et d'innovation qui sont envisagées. La performance contextuelle n'est pas prise en compte.

Notons aussi que les résultats qui se dégagent de nos études complémentaires ne suggèrent pas non plus, à partir des échantillons étudiés, l'existence d'un effet modérateur notable du contexte d'emploi sur la relation SPT-performance individuelle.

Toutefois, il convient de rester prudent quant aux conclusions qu'on peut tirer de ces résultats. Tout d'abord, en ce qui concerne nos études complémentaires, il faut rappeler ici leurs limites méthodologiques. En effet, ces études ne visaient pas directement à montrer l'effet modérateur du contexte d'emploi, mais plutôt à déterminer, grâce à la comparaison entre plusieurs échantillons de travailleurs issus de secteurs différents, si un tel effet était suggéré. En ce qui concerne les travaux de Leclerc (2018), ceux-ci ne concernent que la performance de tâche et la performance innovante, et les caractéristiques de l'emploi étudiées sont limitées. Il n'est pas impossible que l'étude d'autres types de performance, d'autres caractéristiques d'emploi ou même d'autres méthodes de mesure de celles-ci permettent de tirer d'autres conclusions. Quoi qu'il en soit, ceci nous conduit à recommander d'accorder plus d'attention au contexte d'emploi dans les futures recherches portant sur le lien SPT-performance. Par ailleurs, il est possible que certains des bénéfices proximaux surviennent plus rapidement que d'autres. Du point de vue méthodologique, ceci amène aussi à s'interroger sur le choix des délais idéaux entre les mesures répétées afin d'étudier le lien SPT-performance dans le temps.

Enfin, un autre élément peut encore être mentionné pour expliquer potentiellement les différences de résultats en ce qui concerne le lien DPT → performance individuelle entre notre recherche et les travaux de Leclerc. Leclerc et al. (2014) ont contrôlé, comme ressource personnelle, l'optimisme alors que nous avons contrôlé le CaPsy qui est un construit d'ordre supérieur englobant l'optimisme, mais aussi trois autres dimensions (sentiment d'auto-efficacité, espoir, résilience). De plus, nos résultats montrent l'importance du CaPsy dans la prédiction de la SPT ultérieure. Il est donc possible qu'une partie des résultats de Leclerc et al. (2014) soit liée à l'influence de ressources personnelles autres que l'optimisme, qui n'ont pas été contrôlées dans leur étude (comme la résilience, l'espoir ou le sentiment d'auto-efficacité).

Dans l'étude 2, le BEPT apparaît comme un meilleur prédicteur de la performance contextuelle que de la performance de tâche. Dans l'étude 3, les résultats suggèrent que le BEPT aurait une influence plus forte sur la performance contextuelle ultérieure et que cette influence passerait par une médiation de la performance

concomitante (au BEPT). Ces résultats peuvent être rapprochés de celui rapporté par Bakker et al. (2004) selon lequel l'engagement (pôle positif de la santé dans le JD-R) est lié positivement à la performance contextuelle. Une piste explicative pourrait être le mécanisme de compensation déjà évoqué (Kaplan et al., 2009). En cas d'affects négatifs (détresse), les travailleurs maintiendraient le plus longtemps possible leur performance. Cela concernerait prioritairement la performance de tâche qui est la plus formellement exigée dans l'organisation. Cependant, les résultats qui se dégagent de la méta-analyse de Ford et al. (2011) ne soutiennent pas systématiquement cette piste explicative. Par ailleurs, Leclerc (2018) montre que la performance de tâche est tout aussi dépendante de la SPT que la performance innovante. Pour faire progresser l'état de connaissances par rapport à cette question, il serait intéressant que de futures études incluent systématiquement différents types de performance individuelle au travail tels que la performance de tâche (intra-rôle), la performance contextuelle (extra-rôle) ou encore la performance innovante. Comme le propose Leclerc (2018), il serait également intéressant que ces futures études prennent aussi plus en compte le contexte d'emploi étudié. En effet, dans certains contextes, il se peut que les comportements de citoyenneté organisationnelle par exemple, soient en fait formellement exigés et ne peuvent dès lors être considérés comme extra-rôle. Si tel est le cas, la distinction entre un comportement intra rôle et un comportement extra rôle perd de sa pertinence.

3. Contribution de la performance à la SPT

Dans l'étude 2, après contrôle de variables potentiellement confondantes (âge, genre, climat de travail, CaPsy), la performance individuelle prédit la SPT. Pris dans leur ensemble, les résultats de l'étude 2 suggèrent donc une bidirectionnalité du lien SPT-performance même si le lien (direct) « SPT → performance » semble plus fort que le lien (inverse) « performance → SPT ». Par ailleurs, comme dans la relation « SPT → performance », il convient de relever la prédominance du BEPT dans la relation « performance → SPT ». A ce niveau, il semble⁶⁸ donc que bien performer au travail permettrait plus d'augmenter le BEPT que de diminuer la DPT. Comme le soulignent Leclerc et al. (2014), un tel résultat, s'il se confirme sur le plan de la causalité, revêt une grande importance au niveau de la pratique. Cela amène en effet à penser que pour gérer la DPT sur le terrain, des interventions

⁶⁸ Même si cela devrait être vérifié au niveau causal.

Discussion générale

centrées sur des prédicteurs différents de la performance au travail sont nécessaires.

Il convient de rester prudent quant à l'interprétation des résultats de l'étude 2, car l'approche étant transversale, il n'est pas possible de parler de direction causale au niveau du lien SPT- performance individuelle. Une approche longitudinale en full panel, avec des mesures répétées de la SPT et de la performance dans le temps, peut permettre de déterminer de manière plus fiable si les liens (direct et inverse) SPT-performance peuvent être associés à des effets causaux. En effet, même si des inférences causales ne peuvent pas être prouvées par la méthode longitudinale, leur plausibilité peut être augmentée en éliminant certaines explications alternatives (notamment en contrôlant le niveau de base de la SPT et de la performance).

Or, dans l'étude 3 qui s'appuie sur une approche longitudinale en full panel, les résultats ne permettent pas de conclure à une direction causale qui va dans le sens inverse : de la performance vers la SPT ultérieure. Les résultats suggèrent seulement une direction causale qui va dans le sens de la SPT vers la performance ultérieure, avec une prédominance du BEPT et de la performance contextuelle dans la relation. Ils suggèrent aussi un effet de médiation de la performance concomitante (au BEPT) dans cette relation entre le BEPT et la performance ultérieure. Ces résultats peuvent être rapprochés de ceux de Riketta (2008) ayant déjà montré, dans une méta-analyse, que les attitudes professionnelles (satisfaction et engagement) sont plus susceptibles d'influencer les performances ultérieures que l'inverse. Ils peuvent aussi être rapprochés de ceux de Gutiérrez et al. (2020) qui ont montré, dans une méta-analyse récente, que les relations directes entre bien-être psychologique et performance sont beaucoup plus souvent rapportées que les relations inverses.

Par contre, ces résultats ne vont pas dans le sens de ceux de Leclerc et al. (2014) qui ont montré des liens longitudinaux bidirectionnels entre la SPT et la performance individuelle. En effet, dans cette étude, si la SPT (BEPT et DPT) prédit la performance ultérieure, la performance prédit aussi le BEPT ultérieur (à travers deux de ses dimensions). Selon ce dernier résultat, bien performer au travail pourrait favoriser le bien-être psychologique ressenti envers soi (sérénité) et les autres (harmonie sociale). Les facteurs déjà mentionnés comme étant susceptibles d'expliquer les différences de résultats entre notre recherche et celle de Leclerc et al. (2014) à propos de la relation « SPT → performance », peuvent aussi être évoqués pour expliquer les différences de résultats à propos de la relation inverse « performance → SPT ». Parmi ces facteurs, il nous semble important de revenir

sur un facteur en particulier : le contexte d'emploi. Comme déjà mentionné, notre échantillon se distingue de celui de Leclerc et al. (2014), et ce, au niveau des compétences sollicitées, de l'autonomie accordée et de l'importance des interactions sociales au travail. Or, comme le mentionnent Leclerc et al. (2014), l'autonomie pourrait jouer un rôle (modérateur) important dans la relation « performance → SPT ». En se référant au modèle socio-cognitif de Lent (2004), les auteurs parlent ici d'un mécanisme de progrès. Les travailleurs hautement performants, dans un contexte d'autonomie, seraient plus à même de reconnaître le progrès dans leur travail et de se l'attribuer à eux-mêmes. Percevoir que l'on peut progresser vers des buts importants dans ses tâches favoriserait le bien-être psychologique et donc, la SPT. Par contre, les travailleurs moins performants pourraient être plus enclins à évaluer négativement leur progrès ainsi que leur sentiment d'efficacité professionnelle, une des composantes du burnout. Dans nos échantillons d'agents postaux où le travail est fortement procéduralisé et où les marges de manœuvre sont faibles, on peut penser que ce mécanisme de progrès est moins susceptible d'intervenir. Le rendement est en effet fixé par la planification des tournées, ce qui impacte la performance de tâche qui doit être plus constante d'un travailleur à l'autre. On doit donc s'attendre, dans ce contexte d'emploi, à moins trouver de travailleurs hautement performants chez qui le bien-être psychologique serait favorisé⁶⁹.

4. Importance du CaPsy ⁷⁰

Toutes les études qui ont pris en compte le CaPsy (Études 1, 2, 3, 4, 7 et 8), ont montré un lien (corrélational) significatif avec la SPT : positif avec le BEPT et négatif avec la DPT. Dans toutes ces études, la magnitude de la relation est systématiquement plus forte pour le BEPT que pour la DPT. Ces résultats confirment le lien CaPsy-SPT. Ils vont dans le même sens que les résultats déjà

⁶⁹ Il est intéressant de noter ici que pendant longtemps, les facteurs ont augmenté informellement leur performance de tâche en accélérant leur rythme de travail. Ceci était rendu possible grâce au principe historique d'organisation du temps de travail à la poste : le principe dit du « fini-parti ». Selon ce principe, les facteurs pouvaient rentrer chez eux une fois leur tournée achevée, même avant l'heure théorique de fin de service. Toutefois, ce principe a été supprimé, il y a quelques années, dans la foulée de l'optimisation des tournées avec Géoroute.

⁷⁰ L'importance accordée ici par le CaPsy ne doit pas laisser penser que les ressources personnelles ont plus d'importance de manière générale que d'autres ressources telles que les ressources psychosociales ou organisationnelles. Cette importance est à relier à des choix méthodologiques qui ont été fait dans les 3 études principales où on a pris plus en compte les ressources personnelles (via le CaPsy qui est à la « source des ressources personnelles ») que d'autres ressources plus liées à la situation de travail.

rapportés à propos des liens positifs entre le CaPsy et le bien-être ainsi que des liens négatifs entre le CaPsy et le stress (Avey et al., 2010 ; Cole et al., 2009 ; Luthans & Youssef-Morgan, 2017 ; Newman et al., 2014 ; Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

Comme les magnitudes de la relation entre le CaPsy et la SPT sont très proches dans la quasi-totalité des études, les résultats ne suggèrent pas vraiment, à partir des échantillons étudiés, l'existence d'un effet modérateur du contexte d'emploi sur cette relation.

Dans les 3 études principales, le CaPsy en tant que ressource personnelle susceptible d'influencer tant la SPT que la performance a été contrôlé, et ce, afin d'étudier les influences spécifiques de ces variables dans le lien SPT-performance. Nonobstant ce contrôle, on observe dans l'étude 1 que le CaPsy est un prédicteur significatif de trois des quatre dimensions de la performance organisationnelle (sociale, opérationnelle et commerciale). Dans l'étude 2, le CaPsy apparaît comme le meilleur prédicteur du BEPT, de la DPT et de la performance de tâche. Dans l'étude 3, le CaPsy est un fort prédicteur de la SPT ultérieure et de la performance individuelle (de tâche et contextuelle) ultérieure. En outre, les résultats laissent penser que son influence sur la SPT ultérieure serait médiatisée par la SPT concomitante tandis que son influence sur la performance ultérieure, quoique plus faible, serait plus directe. La capacité d'influencer la performance individuelle a été un critère de construction du CaPsy (Luthans, 2002a ; 2002b) et cela se retrouve dans les méta-analyses (Avey et al., 2011). Les résultats issus de nos 3 études principales ne sont donc guère surprenants. Néanmoins, il n'existe pas encore, à notre connaissance, d'étude ayant mis en relation le CaPsy et la performance organisationnelle. En outre, il convient de souligner que le CaPsy reste un prédicteur significatif de la performance (individuelle et organisationnelle) après prise en compte de la SPT, c'est-à-dire au-delà de la grande part de variance que ces deux catégories de variables partagent.

Tous ces résultats attestent de l'importance du CaPsy dans le lien SPT-performance. En effet, globalement, il ressort des études principales que le CaPsy est en lien tant avec la SPT qu'avec la performance (individuelle et organisationnelle). Ce lien est plus fort avec la SPT qu'avec la performance. Il y a toutefois aussi un lien direct avec la performance même quand la SPT est prise en compte dans les modèles. En outre, le CaPsy a un lien plus fort avec la performance contextuelle qu'avec la performance de tâche. Ce qui est un point commun avec le BEPT. Ce résultat peut aussi être mis en relation avec le mécanisme de

compensation déjà évoqué à plusieurs reprises. En effet, on peut penser que lorsque le CaPsy en tant que ressource personnelle (comme la SPT) diminue, le travailleur a tendance à privilégier la performance de tâche au détriment de la performance contextuelle.

Ces résultats mériteraient d'être confirmés dans d'autres recherches. Si tel est le cas, il est intéressant de souligner ici les implications pratiques que cela pourrait entraîner. En effet, comme nous le détaillerons en conclusion, le CaPsy est une ressource personnelle qui peut se développer, voire même être développée par des méthodes d'intervention particulières (Luthans et al., 2006 ; Luthans et al., 2008).

5. Principales limites de la recherche

En dépit de ces contributions, notre recherche doctorale présente des limites dont nous présentons ci-dessous les principales.

D'abord, l'ensemble des études a surtout fait appel à des données auto-rapportées. Cela peut avoir eu comme conséquence que les relations entre les variables soient surévaluées. En effet, les répondants ont tendance à conserver une certaine cohérence dans leurs réponses aux différentes échelles, surtout si celles-ci ont des modalités de réponses proches (Podsakoff et al., 2003). Ce biais de variance commune risque d'être le plus présent dans les études 2, 4, 5 et 6 en ce qui concerne les relations entre SPT et performance individuelle et dans toutes les études en ce qui concerne les relations entre SPT et CaPsy. Dans l'étude 1, les performances organisationnelles renvoient à des mesures objectives, ce qui écarte le risque. Dans l'étude 3, nous avons mis en relation la SPT et la performance individuelle mesurée à un an d'écart, ce qui limite le risque. Si les terrains l'avaient permis, il aurait été intéressant d'utiliser d'autres sources pour certaines mesures. Cependant, il n'existe actuellement pas d'autres mesures que des mesures auto-rapportées tant pour la SPT que pour le CaPsy. En ce qui concerne la performance individuelle, nous aurions pu utiliser des mesures hétéro-rapportées ou objectives. En effet, le supérieur hiérarchique aurait pu évaluer la performance de ses subordonnés ou on aurait pu utiliser des données objectives (comme la durée effective des tournées dans les 3 études principales) afin de réduire le biais de variance commune. De manière pratique, ces possibilités n'ont pas pu être implémentées au niveau des terrains concernés par les différentes études.

Même si par rapport à l'approche transversale, l'approche longitudinale, avec des mesures répétées dans le temps, peut permettre de préciser de façon plus fiable que

l'association peut être liée à un effet causal, aucune des deux approches ne permet de conclure à des relations de causalité. Seule l'élaboration d'un devis expérimental (difficilement imaginable ici) aurait permis de vérifier l'existence de relations de causalité (directes et indirectes) entre SPT et performance. Trois conditions sont nécessaires pour attester de la causalité : 1/ de nombreux résultats cohérents dans des contextes différents, 2/ en ce compris des études expérimentales ou quasi-expérimentales et 3/ le contrôle de toutes les variables parasites et/ou provoquant la variation commune des variables à l'étude. Pour progresser encore quant à l'établissement des directions causales du lien SPT-performance, nous pensons qu'il convient de poursuivre les recherches en privilégiant les études longitudinales, réalisées avec des mesures de performance individuelle relevant de plusieurs dimensions et de plusieurs sources, en multipliant les délais entre les mesures et en diversifiant les contextes d'emploi.

Dans l'étude 3, un délai d'un an sépare les deux vagues de mesures. La durée de ce délai a été choisie essentiellement en fonction de raisons pratiques liées au terrain. Or, il est possible qu'il s'agisse là d'un délai non optimal par rapport à la dynamique de la relation entre la SPT et la performance individuelle. Même si on sait encore peu de choses sur cette dynamique, Ricketta (2008) a montré qu'au-delà de 6 mois, la relation entre satisfaction ou engagement et performance individuelle s'affaiblit. On ne peut donc pas être certain qu'une durée d'un an ne soit pas une durée trop longue, ce qui peut avoir pour conséquence de sous-évaluer les corrélations longitudinales entre SPT et performance individuelle⁷¹. Pour progresser à ce niveau, il conviendrait de réaliser des études longitudinales en full panel avec plusieurs vagues de mesures et en adoptant un délai pas trop long entre chacune. Ainsi, nous pensons qu'il serait intéressant dans un premier temps de ne pas dépasser un délai de 6 mois. Ce type d'étude est évidemment assez lourd à mettre en œuvre sur le terrain.

Nos trois études principales ont été menées sur un échantillon unique⁷² issu d'une seule entreprise. Or, certains auteurs suggèrent que dans une entreprise, la force du lien entre « santé » et performance individuelle dépend de la manière dont la performance y est récompensée (Lawler & Porter, 1967). Ceci pourrait réduire la généralisabilité de nos résultats. Cependant, nous avons trouvé une assez grande concordance entre les résultats des 3 études principales et ceux des études

⁷¹ Notons toutefois que les valeurs de ces corrélations ne diffèrent pas vraiment de celles des corrélations correspondantes issues de l'étude 8 où le délai entre les deux vagues de mesures était nettement plus court (entre 1.5 et 3 mois).

⁷² Pour rappel, l'étude 3 repose sur un sous-échantillon de l'échantillon total des études 1 et 2.

complémentaires menées sur d'autres échantillons de travailleurs issus de secteurs différents.

Enfin, les indices statistiques utilisés dans nos études (corrélations et coefficients de régression linéaire multiple) sont issus du « modèle linéaire ». C'est-à-dire qu'ils sont sous-tendus par le principe que la relation entre les variables est linéaire. Or, il n'est pas du tout certain que la relation entre la SPT et les performances ou la relation entre la SPT et le CaPsy soient linéaires. Ces relations pourraient être curvilinéaires, exponentielles, logarithmiques... Dans ce cas, nos indices statistiques risquent d'être un peu sous-évalués. Cependant, peu d'études dans le domaine utilisent des indices statistiques non linéaires. Aucune des études que nous avons consultées ne fait explicitement état que la relation entre SPT et performance ne soit pas linéaire. On ne peut cependant pas exclure que cela soit dû à une habitude dans le domaine plutôt qu'à une analyse de la forme de la relation. De plus, nous avons regardé quelques nuages de points et une autre forme de relation que linéaire ne nous est pas apparue comme évidente.

Références bibliographiques

- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology, 15*(1), 17-28. <https://doi.org/10.1037/a0016998>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly, 22*(2), 127-152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human resource management, 43*(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Brien, M., Hass, C., & Savoie, A. (2012). Psychological health as a mediator between need satisfaction at work and teachers' self-perceptions of performance. *Canadian Journal of Behavioural Science, 44*(4), 288-299. <https://doi.org/10.1037/a0028056>

- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2014). *Does worker wellbeing affect workplace performance?* UK Government Department of Business Innovation and Skills. <http://affinityhealthhub.co.uk/d/attachments/does-worker-wellbeing-affect-workplace-performance-1597230050.pdf>
- Cole, K., Daly, A., & Mak, A. (2009). Good for the Soul: The Relationship between Work, Wellbeing and Psychological Capital. *The Journal of Socio-Economics*, 38(3), 464-474. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.10.004>
- Delobbe, N., & De Hoe, R. (2012). *Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? Une étude multi-niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge*. Louvain School of management.
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185-204. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>
- Gutiérrez, O. I., Polo, J. D., Zambrano, M. J., & Molina, D. C. (2020). Meta-analysis and scientific mapping of well-being and job performance. *The Spanish Journal of Psychology*, 23(e43), 1-22. <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.40>
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied psychology*, 94(1), 162-176. <https://doi.org/10.1037/a0013115>
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>

- Leclerc, J. S. (2018). *L'apport de la santé psychologique à la performance de tâche et innovante : vérification de mécanismes cognitif, motivationnel et social au sein de divers contextes d'emploi* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus.bib.umontreal.ca.
https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/21161/Leclerc_Jean-Simon_2018_these.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Leclerc, J.-S., Boudrias, J.-S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ? *Le travail humain*, 77(4), 351-372. <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2014-4-page-351.htm>
- Lent, R. W. (2004). Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on Well-Being and Psychosocial Adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 51(4), 482-509. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.4.482>
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221. <https://doi.org/10.5465/amle.2008.32712618>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 120-138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>

- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of applied psychology*, 77(6), 963-974. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.963>
- Park, T., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: a meta-analysis. *The Journal of applied psychology*, 98(2), 268-309. <https://doi.org/10.1037/a0030723>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472-481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>
- Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, R. (2008). Organizational commitment—A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Scandinavian Journal of management*, 24(4), 364-374. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.04.002>
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120-136. <https://doi.org/10.1080/02678370903072555>
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human relations*, 65(4), 419-445. <https://doi.org/10.1177/0018726711432476>
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 491-499. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199709\)18:5<491::AID-JOB804>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18:5<491::AID-JOB804>3.0.CO;2-I)
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health*, 31(3), 180-188. <https://doi.org/10.1002/smi.2623>

Conclusion générale

Cette conclusion met en évidence les principaux apports de la thèse tant sur le plan de l'avancement des connaissances en ce qui concerne les liens SPT-performance, que sur le plan pratique, en ce qui concerne les interventions sur le terrain. Elle propose aussi plusieurs pistes pour de futures recherches.

1. Intégration des principaux résultats obtenus

L'élaboration et la réalisation de cette recherche doctorale ont été guidées par une question principale : « quels liens entre SPT et performance ? ». Un modèle hypothétique de ces liens a été conçu en s'appuyant sur le modèle systémique de la SPT (Boudrias et al., 2011 ; Boudrias et al., 2014 ; Brunet & Savoie, 2015 ; Gilbert et al., 2011) et en tenant compte des limites des nombreuses études déjà réalisées à propos de la THPW afin de tenter de les dépasser. Ce modèle a été vérifié empiriquement. Pour arriver à cet objectif, nous avons besoin d'outils psychométriques adéquats et dans cette perspective, nous avons été amené à traduire en français deux échelles. La première correspond à une partie de l'échelle de Williams et Anderson (1991) qui mesure la performance de tâche. Avec la collaboration de deux linguistes et d'un autre chercheur du service de psychologie du travail, nous avons produit une traduction en français de cette partie d'échelle en suivant une procédure de « double traduction » telle que proposée par Vallerand (1989). L'autre échelle concerne le PCQ-24 de Luthans et al. (2007) qui mesure le capital psychologique. Nous en avons réalisé une traduction en français en suivant la même procédure que pour l'autre échelle ainsi qu'une étude de validation.

Le recueil des données s'est réalisé à travers plusieurs études empiriques : 3 études principales (études 1 à 3) et 5 études complémentaires (études 4 à 8). Les études principales ont été menées auprès de travailleurs occupant les mêmes postes dans une seule entreprise. Il s'agit d'agents postaux dont principalement des facteurs. Les études complémentaires concernent d'autres échantillons de travailleurs issus de secteurs différents. Les études principales visent à vérifier empiriquement le modèle hypothétique des liens SPT-performance. A travers les études

Conclusion générale

complémentaires, nous avons cherché à vérifier si des résultats qui se dégagent des études principales se confirment dans ces autres études. A travers les différentes études, en nous appuyant sur des échantillons variés, un autre objectif a été d'appréhender l'existence d'un éventuel effet modérateur du contexte d'emploi notamment sur les liens SPT-performance. Enfin, 4 études complémentaires sur 5 ayant aussi porté sur d'autres variables que les variables d'intérêt des études principales, nous nous sommes également intéressé aux liens entre ces variables, et la SPT, la performance individuelle et le CaPsy. Pour rappel, ces autres variables sont : la perception de la relation avec le supérieur direct (LMX), l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, les rôles managériaux et les ressources professionnelles.

Globalement, nos résultats confirment des liens transversaux entre SPT et performance organisationnelle (Etude 1), et entre SPT et performance individuelle (Etudes 2, 4, 5 et 6). Ils confirment aussi des liens longitudinaux entre SPT et performance individuelle (Etudes 3 et 8). La bidirectionnalité du lien SPT-performance individuelle n'a été montrée que sur le plan transversal, avec un lien direct (SPT-performance) plus fort que le lien inverse (performance - SPT) (Etude 2). Dans la plupart des études (Etudes 2, 3, 4, 5 et 8), les résultats montrent aussi une prédominance du BEPT (par rapport à la DPT) et de la performance contextuelle (par rapport à la performance de tâche) dans le lien SPT-performance. En outre, les résultats de l'étude 3 suggèrent un effet de médiation de la performance concomitante (au BEPT) dans la relation entre le BEPT et la performance ultérieure. Les résultats mettent aussi en évidence l'importance du CaPsy qui semble avoir une influence à la fois sur la SPT (Etudes 1, 2, 3, 4, 7 et 8) et la performance individuelle (Etudes 2 et 3). Le lien est plus fort avec la SPT qu'avec la performance individuelle. Le CaPsy aurait un effet direct sur la performance et un effet indirect via la médiation de la SPT. Sur le plan longitudinal, les résultats de l'étude 3 suggèrent un effet de médiation de la SPT concomitante (au CaPsy) dans la relation entre le CaPsy et la performance individuelle ultérieure en plus d'un lien direct entre le CaPsy et la performance ultérieure. Enfin, les résultats ne montrent pas vraiment, à partir des échantillons étudiés, l'existence d'un effet modérateur notable du contexte d'emploi ni sur la relation CaPsy-SPT, ni sur la relation SPT-performance individuelle.

2. Apports de la thèse sur le plan théorique

Nos travaux de recherche apportent plusieurs contributions à l'avancement des connaissances. Il est possible de présenter ces apports en distinguant ceux qui concernent la validation empirique de la THPW et ceux qui sont liés au modèle systémique de la SPT.

2.1 Apports à la THPW

La THPW qui stipule qu'un travailleur plus heureux est aussi plus productif est caractérisée par un long historique. Opérationnalisée sous différentes formes, cette thèse a donné lieu à de nombreuses vérifications empiriques et à un vaste champ de connaissances dans lequel il n'est pas aisé de dégager des conclusions consensuelles. Beaucoup d'études déjà réalisées ont cherché à vérifier s'il existe bien un lien entre différents indicateurs de « santé » et différentes mesures de performance. La plupart concluent à l'existence d'une relation significative entre les variables, mais dont la magnitude est souvent modeste et différente selon les indicateurs et les mesures retenues, ce qui peut laisser penser que le lien n'est pas direct et qu'il dépend d'autres variables non prises en compte. En outre, les mécanismes explicatifs proposés varient selon les études ainsi que les fondements théoriques sous-jacents.

Dans notre recherche, nous avons visé à vérifier empiriquement la THPW en cherchant à dépasser certaines limites souvent associées aux études antérieures. Tout d'abord, nous avons choisi de délimiter clairement les indicateurs de « santé » et les mesures de performance. Nous avons en effet choisi la SPT comme indicateur de « santé » tel qu'envisagée dans le modèle systémique (Boudrias et al., 2011 ; Boudrias et al., 2014 ; Brunet & Savoie, 2015 ; Gilbert et al., 2011). Alors que beaucoup d'études antérieures se sont focalisées soit sur le pôle positif (satisfaction, engagement, bien-être, affects positifs...), soit sur le pôle négatif (détresse, burnout...) de la santé (Ford et al., 2011 ; Judge et al., 2001 ; Kaplan et al., 2009 ; Taris, 2006), le choix de la SPT, qui est un construit bidimensionnel, permet d'étudier à la fois sa composante positive (le BEPT) et sa composante négative (la DPT). En ce qui concerne la performance, nous n'avons pas eu recours à des mesures ad hoc car ce type de mesures peut poser question en termes de généralisabilité des résultats. En nous basant sur le modèle de la performance en emploi de Borman et Motowidlo (1997), la performance individuelle a été envisagée sous sa double dimension de performance de tâche et de performance

Conclusion générale

contextuelle. On peut encore noter que nous avons veillé à ce que les indicateurs de « santé » et les mesures de performance concernent le même domaine, à savoir le domaine du travail. En effet, comme le suggèrent Gilbert et al. (2011), une mesure de la santé psychologique spécifique au domaine du travail pourrait avoir des liens plus forts avec la performance au travail. De plus, nous n'avons pas étudié que la performance individuelle, nous nous sommes aussi intéressés à la performance organisationnelle. En nous appuyant sur les travaux de Delobbe et De Hoe (2012), nous avons retenu quatre types de performance organisationnelle : sociale, opérationnelle, commerciale et financière. Partant du constat que c'est le lien direct qui va de la « santé » à la performance qui a été le plus souvent étudié (Gutiérrez et al., 2020 ; Leclerc et al., 2014 ; Riketta, 2008), nous avons aussi voulu investiguer le lien inverse qui va de la performance à la « santé ». Enfin, la plupart des études ayant porté sur les liens transversaux santé-performance (Judge et al., 2001), nous avons voulu nous pencher sur la direction causale de ces liens au plan longitudinal. En effet, même si les inférences causales ne peuvent pas être prouvées par la méthode longitudinale, leur plausibilité s'en trouve augmentée en éliminant certaines explications alternatives.

Au final, l'ensemble de nos résultats vont globalement dans le sens de la THPW et lui apporte une validation empirique supplémentaire. En particulier, ils confirment l'existence de liens SPT-performance individuelle qui ne doit plus être remise en question. Cependant, ils confirment aussi que ces liens restent modérés⁷³, ce qui peut s'expliquer par la non prise en compte de toutes les variables pouvant influencer la relation SPT-performance. Mais plus fondamentalement, cela s'explique aussi probablement par une limite qu'il ne sera pas possible de dépasser. Celle-ci renvoie au fait que dans le monde du travail, toutes les conditions de la performance ne sont pas dans les mains des travailleurs. Ces conditions sont indépendantes de la SPT du travailleur et comptent pour une part non négligeable de variance de la performance (Motowidlo, 2003). Par ailleurs, le travailleur exerce une régulation interne de sa performance (Auzoult et al., 2021), notamment en investissant plus de ressources quand il ne se perçoit plus comme assez performant. Cette régulation interne est susceptible de réduire la valeur de la corrélation entre la SPT et la performance individuelle. Auzoult et al. (2021) montrent que la régulation ne se joue pas uniquement au niveau individuel mais aussi au niveau collectif (au niveau de l'équipe de travail). Plus largement, on pourrait ajouter que

⁷³ En prenant les indicateurs les plus favorables dans notre recherche (BEPT et performance contextuelle sur le plan transversal), la plus haute valeur du r est de .523. Cela signifie que 27% seulement de la variance de la performance contextuelle est expliquée par le BEPT.

Conclusion générale

la régulation de la performance est également externe puisque le supérieur hiérarchique est amené à remplir différents rôles vis-à-vis de ses subordonnés tels que des rôles de motivation ou de contrôle (notamment via l'évaluation de performance).

Notre recherche doctorale montre également le « caractère simplificateur » de la THPW. Ainsi, si la THPW concerne la performance individuelle, elle pourrait être élargie à la performance organisationnelle. Nos résultats attestent en effet de liens entre la SPT et plusieurs types de performance organisationnelle. Par ailleurs, si la THPW porte sur le lien direct « santé » - performance, elle n'intègre pas le lien inverse. Or, un lien inverse qui va de la performance à la « santé » est tout aussi plausible sur le plan théorique (Festinger, 1957, cité dans Vaidis & Halimi-Falkowicz, 2007 ; Lawler & Porter, 1967 ; Lent, 2004) et a déjà fait l'objet de vérification empirique (Leclerc et al., 2014 ; Riketta, 2008). Même si notre recherche ne confirme pas des liens bidirectionnels entre SPT et performance individuelle sur le plan longitudinal⁷⁴ (cf. Etude 3), cela ne signifie pas que seule la relation directe existe et que la relation inverse n'existe pas. Il se peut en effet que nous n'avons pas pu détecter la relation inverse dans notre échantillon avec les techniques d'analyse mises en œuvre. Il se peut donc aussi que la relation soit réciproque avec un lien direct plus fort que le lien inverse comme cela a déjà été montré avec d'autres indicateurs de santé (Gutiérrez et al., 2020 ; Riketta, 2008). Quoi qu'il en soit, il serait pertinent dans les futures validations empiriques de la THPW d'y inclure une boucle de rétroaction allant de la performance à la « santé ».

De manière générale, même si plusieurs perspectives de recherche mériteraient d'être poursuivies⁷⁵ dans la lignée des travaux antérieurs sur la THPW, nous pensons que c'est surtout un changement d'objectif qui doit être à présent privilégié. Il s'agirait en effet surtout de mieux comprendre les mécanismes explicatifs du lien santé-performance plutôt que de viser à attester de son existence ou de sa force selon les opérationnalisations réalisées. A l'instar de ce que propose Leclerc (2018) en ce qui concerne le lien SPT-performance individuelle, le changement d'objectif nécessite, en se basant sur des fondements théoriques, de concevoir et de valider un modèle intégrateur des mécanismes explicatifs de ce lien. Pour ce faire, il convient de plus tenir compte des bénéfices proximaux de la

⁷⁴ Pour rappel, seuls des liens bidirectionnels sur le plan transversal ont été montrés dans la recherche. Cependant, contrairement à des liens bidirectionnels longitudinaux, on ne peut pas considérer ces liens bidirectionnels transversaux comme indiquant des directions causales plausibles.

⁷⁵ Nous pensons en particulier que la prépondérance du BEPT et de la performance contextuelle dans le lien SPT-performance mériteraient des études plus approfondies.

Conclusion générale

SPT pouvant expliquer son influence sur la performance. Ces bénéfices proximaux renvoient à des variables médiatrices⁷⁶. Il convient aussi d'être attentif au type de performance dont il est question. Il est en effet possible que des médiateurs spécifiques soient associés à chaque type de performance, comme le suggèrent les résultats de Leclerc (2018) à propos de la performance de tâche et de la performance innovante. Selon ces résultats, ce sont des variables plus individuelles (liées à la flexibilité cognitive et à la motivation d'accomplissement) qui expliquent l'influence de la SPT sur la performance de tâche tandis que ce sont des variables plus sociales (liées à la qualité des échanges avec les collègues) qui expliquent l'influence de la SPT sur la performance d'innovation. Le besoin de considérer également, au sein d'un même modèle intégrateur, des variables modératrices doit également être rencontré. En particulier, comme le mentionne Leclerc (2018), le contexte d'emploi devrait plus retenir l'attention dans l'explication du lien SPT-performance. Il s'agit ici de rejoindre les suppositions d'autres auteurs (Bryson et al., 2014) avançant que les bénéfices proximaux de la SPT ne seraient utiles à la performance que dans la mesure où le contexte d'emploi sollicite l'utilisation de ces bénéfices. Toutefois, Leclerc (2018) ne confirme pas ses hypothèses de modération du contexte d'emploi. Même dans des emplois variés, la SPT influence via les mêmes médiateurs la performance de tâche et innovante. Ceci laisse penser que les mécanismes médiateurs identifiés variant selon le type de tâche ne sont pas modérés par le contexte d'emploi et seraient donc potentiellement généralisables à divers emplois. A noter toutefois que Leclerc (2018) n'envisage que la performance de tâche et la performance innovante, et que les caractéristiques de l'emploi ciblées sont limitées⁷⁷. Il n'est pas impossible que l'étude d'autres types de performance telle que la performance contextuelle, d'autres caractéristiques d'emploi ou même d'autres méthodes de mesure de celles-ci amèneraient d'autres conclusions.

2.2 Apports au modèle systémique de la SPT

Le postulat de base du modèle systémique de la SPT (Boudrias et al., 2011 ; Boudrias et al., 2014 ; Brunet & Savoie, 2015 ; Gilbert et al., 2011) repose sur la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000) qui stipule qu'un individu

⁷⁶ Dans son modèle, Leclerc (2018) propose d'inclure plusieurs catégories de médiateurs de nature différente : cognitive (cf. la flexibilité cognitive), motivationnelle (cf. la motivation d'accomplissement) et sociale (cf. la qualité des relations sociales au travail).

⁷⁷ Il s'agit de caractéristiques du savoir (ou de sollicitation de compétences variées chez les travailleurs), d'autonomie (ou de marges de manœuvre laissées aux travailleurs) et sociales (ou d'exigences de coopération entre collègues).

Conclusion générale

s'accomplit au travail si sa situation professionnelle lui permet de satisfaire ses trois besoins psychologiques fondamentaux, à savoir ses besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. La SPT est dès lors définie comme la capacité à satisfaire ces besoins dans une perspective de mieux-être et d'ajustement, et ce, grâce à des ressources personnelles et organisationnelles (Gilbert, 2009). Le modèle considère aussi la SPT comme un construit bidimensionnel renvoyant à une composante positive, le BEPT et à une composante négative, la DPT ; une bonne SPT se caractérisant par un fort BEPT et une faible DPT. Ces deux composantes ne sont pas à placer sur un même continuum. Il s'agit de deux notions distinctes, négativement corrélées, mais qui sont nécessaires pour appréhender complètement la SPT. Selon Savoie et al. (2010), le BEPT se définit comme l'expérience subjective au travail se composant de trois dimensions : la sérénité, l'harmonie sociale et l'engagement. Selon les mêmes auteurs, la DPT se définit comme l'expérience subjective au travail se composant aussi de trois dimensions : l'anxiété-dépression, l'irritabilité-agressivité et le désengagement. Boudrias et al. (2011) ont montré que les inducteurs psychosociaux (climat de travail et justice organisationnelle) ainsi que les inducteurs personnels (optimisme et résilience) peuvent avoir une influence positive sur la SPT. A l'inverse, les exigences du travail renvoyant aux inducteurs organisationnels peuvent avoir un effet négatif sur la SPT.

Jusqu'à présent, c'est la SPT qui constitue la « sortie » du modèle. Cependant, la SPT pourrait aussi être envisagée en lien avec ses conséquences. Peu de conséquences ont été intégrées jusqu'à présent dans les recherches qui s'appuient sur le modèle. Or, comme le mentionnent Brunet et Savoie (2015) eux-mêmes, la performance individuelle peut être envisagée dans le modèle comme une conséquence de la SPT. Les résultats de notre recherche confirment la pertinence d'intégrer la performance, tant organisationnelle qu'individuelle, au modèle comme conséquence de la SPT. Toutefois, comme déjà mentionné à propos de la THPW, nous pensons que toute future recherche qui s'appuierait sur le modèle systémique de la SPT ainsi enrichi, ne peut faire l'économie de considérer les mécanismes explicatifs sous-jacents aux liens SPT-performance.

Les résultats de notre recherche soulignent aussi l'importance du CaPsy. Celui-ci est en effet en lien tant avec la SPT qu'avec la performance. Ce lien semble plus fort avec la SPT. Même si ces résultats méritent d'être confirmés dans d'autres études, nous pensons qu'ils indiquent déjà qu'il serait intéressant d'intégrer le CaPsy dans le modèle systémique de la SPT. Pour rappel, ce modèle comprend

plusieurs inducteurs de la SPT. Il s'agit de ressources personnelles, psychosociales et organisationnelles. Parmi les ressources personnelles, on trouve l'optimisme et la résilience qui sont à rapprocher de deux des quatre dimensions du CaPsy⁷⁸. Intégrer le CaPsy comme ressource personnelle plus globale dans le modèle systémique de la SPT pourrait avoir plusieurs implications intéressantes. Tout d'abord, sur le plan des connaissances, les quatre dimensions du CaPsy ayant un facteur commun de niveau supérieur et étant en synergie, il se peut que l'effet du CaPsy sur la SPT dépasse la somme des effets des inducteurs personnels (tels que l'optimisme et la résilience) pris séparément. Par ailleurs, sur le plan méthodologique, il y a un intérêt à réduire le nombre de variables d'un modèle, à le rendre plus parcimonieux (Brunet & Savoie, 2015). Cela permet en effet de diminuer le nombre d'échelles, ce qui réduit les difficultés d'obtenir des réponses complètes lorsque le questionnaire est trop long. Or, comme l'ont bien montré Savoie et al. (2010), pour éviter certains biais lorsqu'on étudie la SPT, il convient d'obtenir des taux de réponse suffisants afin d'assurer la représentativité de l'échantillon.

3. Implications pratiques

Au-delà des gains au point de vue de la recherche, cette thèse a aussi des implications pratiques.

Alors que dans les entreprises, les décideurs ont souvent tendance à investir de manière séparée dans le bien-être au travail et dans l'efficacité, les résultats de notre recherche qui vont dans le sens de la THPW, appuient l'idée que l'investissement dans la SPT peut s'avérer doublement rentable en ce sens que cela pourrait contribuer non seulement à un meilleur état psychologique, mais aussi à une plus grande performance⁷⁹.

Si la prédominance du BEPT (par rapport à la DPT) dans le lien SPT-performance se confirme dans d'autres recherches, cela aurait aussi des implications pratiques non négligeables. En effet, cela signifie que si les interventions centrées sur l'amélioration de la performance individuelle sont susceptibles d'augmenter le BEPT, elles ne permettraient pas nécessairement de diminuer la DPT. Autrement

⁷⁸ Pour rappel, les 4 dimensions du CaPsy sont : l'optimisme, la résilience, l'espoir et le sentiment d'auto-efficacité.

⁷⁹ A condition que les mécanismes intermédiaires (non investigués dans cette thèse) entre la SPT et la performance ne soient pas entravés.

Conclusion générale

dit, en cas de forte DPT, il conviendrait d'initier d'autres actions au sein des organisations pour restaurer d'abord des ressources personnelles ou situationnelles avant d'engager (ou de réengager) une démarche centrée sur la performance.

Si la prédominance de la performance contextuelle (par rapport à la performance de tâche) dans le lien SPT-performance se confirme dans d'autres recherches, cela signifierait que des interventions centrées sur la promotion du bien-être au travail seraient aussi susceptibles d'augmenter la performance contextuelle, et ce, via un meilleur « contexte social et psychologique » qui à son tour pourrait, au-delà de la performance individuelle, influencer positivement la performance de groupe ou d'équipe. Ces gains ne sont pas à négliger, surtout dans les contextes d'emploi caractérisés par de fortes exigences de coopération, même s'ils sont généralement moins facilement mesurables dans les organisations qui sont surtout centrées sur des mesures de performance individuelle.

Enfin, afin de développer la SPT, le modèle systémique montre qu'il est possible d'identifier plusieurs antécédents sur lesquels on peut agir (Brunet & Savoie, 2015). Les résultats de notre recherche ont mis en évidence l'importance du CaPsy. Comme déjà mentionné, celui-ci pourrait être intégré dans le modèle comme ressource personnelle plus globale, inductrice de bonne SPT. Investir dans son développement pourrait donc se révéler intéressant. Pour ce faire, des méthodes d'intervention ont été développées et leur efficacité a été évaluée (Luthans et al., 2006 ; Luthans et al., 2008). Plus concrètement, il s'agit de sessions de quelques heures où plusieurs travailleurs et un animateur examinent ce que sont concrètement pour eux les quatre dimensions du CaPsy, et comment ils peuvent les développer. Pour ce faire, l'animateur organise une série d'exercices de réflexion personnelle dans un premier temps, puis de partage de ces réflexions avec les autres dans un deuxième temps. Au centre de cette réflexion, l'animateur place les buts professionnels des participants, l'identification des (multiples) meilleurs chemins pour atteindre ces buts (cf. dimension « espoir » du CaPsy), les possibilités qu'ils ont pour contourner les obstacles qui vont se présenter sur ces chemins (cf. dimension « optimisme » du CaPsy), leurs compétences et la perception que les autres en ont permettant de trouver les moyens de progresser sur ces chemins (cf. dimension « sentiment d'efficacité personnelle » du CaPsy) et sur leurs capacités à réagir positivement à un événement adverse (cf. dimension « résilience » du CaPsy). Dans ces interventions le caractère synergique du CaPsy est exploité puisque toutes les dimensions sont mises au service d'un même objectif.

Conclusion générale

En outre, on peut noter que le CaPsy qui est lié au domaine du travail peut également avoir des liens et des répercussions sur la « santé » dans la vie en général (Youssef-Morgan & Luthans, 2015). Aussi, le développement de la SPT pourrait aussi avoir une influence positive pour les travailleurs dans d'autres domaines de leur vie que le travail.

L'importance accordée au CaPsy dans notre recherche doctorale ne doit pas laisser penser que les ressources personnelles ont plus d'importance de manière générale que d'autres ressources telles que les ressources psychosociales ou organisationnelles. Cette importance est à relier à des choix méthodologiques qui ont été fait notamment dans les 3 études principales. Plusieurs études complémentaires ont d'ailleurs montré l'influence d'autres ressources (LMX, rôles managériaux, ressources professionnelles) sur la SPT et la performance individuelle. En particulier, ces ressources renvoient aux managers de proximité. Sur le plan pratique, ces résultats montrent l'importance de sensibiliser voire de former ces managers par rapport aux effets de leurs interventions sur le développement de la SPT et sur la régulation (interne et externe) de la performance individuelle.

4. Orientation pour de futures recherches

Les résultats obtenus dans le cadre de notre recherche doctorale nous incitent surtout à préconiser pour de futures recherches, la piste visant à mieux comprendre les mécanismes explicatifs des liens entre SPT et différents types de performance. Cela passe par l'élaboration de modèles qui sont à la fois fondés sur le plan théorique et intégrateurs dans le sens où ils mettent en concurrence un ensemble de variables afin de mieux évaluer l'influence respective de chacune d'elles. Cela passe aussi par la validation de ces modèles et plus précisément, par la vérification empirique de différents médiateurs et modérateurs intervenant, éventuellement de manière spécifique, dans les relations entre la SPT et les différents types de performance étudiés.

Mieux comprendre comment s'influencent la SPT et la performance constitue, de notre point de vue, le principal défi que devront relever les futures recherches afin de faire progresser l'état des connaissances actuelles. Pour ce faire, les chercheurs ne partent pas de rien. En effet, la volumineuse littérature scientifique sur la THPW mériterait d'être revue sous un angle permettant une plus grande intégration des études déjà réalisées.

Conclusion générale

Jusqu'à présent, la THPW a été opérationnalisée de multiples façons, à partir d'indicateurs de « santé » variés (satisfaction, affects positifs et négatifs, bien-être psychologique...). La délimitation des indicateurs faisant partie du champ d'étude sur le lien santé-performance n'est pas très claire et rend donc difficile l'intégration des résultats issus des différentes recherches. La pluralité des indicateurs est toutefois à replacer dans la visée de nombreux chercheurs à trouver l'indicateur de « santé » qui serait le plus corrélé à la performance (Taris & Schaufeli, 2015). Mais il nous semble qu'il est vain de continuer à travailler dans cette direction.

Par contre, une autre perspective est à présent nécessaire qui conduirait à mieux comprendre comment la « santé » influence la performance. En ce qui concerne la SPT, de nombreuses questions se posent et mériteraient des investigations supplémentaires. Sans prétendre à l'exhaustivité, on peut mentionner ici la question des effets communs et différentiels de la SPT envers la performance lorsque la SPT est considérée comme un construit d'ordre supérieur, comme composée du BEPT et de la DPT (comme nous l'avons fait dans notre recherche) ou encore analysée à travers les différentes dimensions de chacune de ces composantes.

Les mesures de performance varient aussi beaucoup à travers les études sur le lien santé-performance. Certaines renvoient à des mesures ad hoc tandis que d'autres sont liées à des construits tels que la performance organisationnelle, de tâche, contextuelle, d'innovation..., plus généralisables d'une situation de travail à l'autre. En outre, la source de mesure varie aussi : mesure objective, mesure subjective auto-rapportée, mesure subjective rapportée par le supérieur hiérarchique... Mieux comprendre comment la SPT influence la performance passe aussi par la prise en compte de ces différents types de performance (et de la source de leur mesure). Il est en effet probable que les mécanismes explicatifs sous-jacents varient selon le type de performance, comme nous l'avons supposé dans notre recherche, à propos du mécanisme de compensation sous-jacent à la relation entre la DPT et la performance de tâche. Pour rappel, ce mécanisme signifie que même avec un faible niveau de SPT (ou forte DPT), les travailleurs focaliseraient leurs efforts sur la performance de tâche (qui ne diminuerait donc pas, du moins dans un premier temps) car celle-ci est considérée comme essentielle au niveau de l'organisation alors que d'autres types de performances (comme la performance contextuelle), perçues comme moins essentielles, seraient négligées (et donc diminueraient). Toutefois, les résultats relatifs à ce mécanisme de

Conclusion générale

compensation ne font pas consensus⁸⁰. Si on veut faire progresser l'état des connaissances à propos du lien SPT-performance, on conçoit qu'il faut à présent prêter plus d'attention aux différents types de performance ainsi qu'à la vérification d'éventuelles différences d'influence de la SPT selon le type de performance.

Au fil de ce travail doctoral, nous avons suggéré quelques mécanismes explicatifs de la relation entre SPT et performance (individuelle et organisationnelle) à la fois au niveau théorique et sur base de nos résultats. Cependant, à ce stade, ces mécanismes explicatifs ne sont que des hypothèses qu'il faut encore tester formellement. D'une manière générale, nous avons plus cherché à mettre des covariations en lumière qu'à les expliquer. De nouvelles recherches devraient se consacrer à investiguer ces mécanismes, comme ont récemment commencé à le faire Leclerc et al. (2020).

Nous estimons que le contexte d'emploi doit aussi retenir plus l'attention des chercheurs à l'avenir. Dans son modèle intégrateur des mécanismes explicatifs liant la SPT à la performance, Leclerc (2018) suppose que la SPT génère des bénéfices proximaux qui agissent comme médiateurs dans sa relation avec différents types de performance individuelle. Le contexte d'emploi (via plusieurs caractéristiques) est susceptible de modérer cette relation. Ceci rejoint l'idée émise par Bryson et al. (2014) selon laquelle les bénéfices proximaux de la SPT ne seraient utiles que dans la mesure où le contexte d'emploi sollicite l'utilisation de ces bénéfices. Même si les résultats de Leclerc (2018) ne confirment pas l'effet modérateur du contexte d'emploi, nous pensons que cette piste de recherche mérite d'être poursuivie. Il se peut en effet que l'étude d'autres types de performance, que d'autres caractéristiques d'emploi ou même d'autres méthodes de mesure de celles-ci aboutissent à d'autres conclusions.

Enfin, pour comprendre les mécanismes explicatifs sous-jacents au lien SPT-performance, il convient d'identifier les mécanismes les plus plausibles au niveau causal. Cela nécessite de poser certains choix méthodologiques. Il s'agit notamment de s'écarter des études transversales corrélationnelles qui ne peuvent confirmer la causalité du lien SPT-performance. Il s'agit aussi de considérer non seulement le lien direct SPT → performance, mais aussi le lien inverse performance → SPT qui peut aussi être en jeu dans les mécanismes sous-jacents. Les études expérimentales étant quasi-impossibles à réaliser sur le terrain, ce sont des études

⁸⁰ Ainsi, les résultats de Leclerc (2018) ne vont pas dans le sens de ce mécanisme puisqu'ils montrent que la performance d'innovation est tout aussi dépendante de la SPT que la performance de tâche.

Conclusion générale

longitudinales en full panel qu'il convient à présent de privilégier afin de renforcer le niveau de confiance dans la plausibilité de liens causaux entre SPT et performance. Dans l'étude 3, un délai d'un an sépare les deux vagues de mesures. La durée de ce délai a été choisie essentiellement en fonction de raisons pratiques liées au terrain. Or, il est possible qu'il s'agisse là d'un délai non optimal par rapport à la dynamique de la relation entre la SPT et la performance individuelle. Même si on sait encore peu de choses sur cette dynamique, Ricketta (2008) a montré qu'au-delà de 6 mois, la relation entre satisfaction ou engagement et performance individuelle s'affaiblit. On ne peut donc pas être certain qu'une durée d'un an ne soit pas une durée trop longue, ce qui peut avoir pour conséquence de sous-évaluer les corrélations longitudinales entre SPT et performance individuelle. Pour progresser à ce niveau, il conviendrait de réaliser des études longitudinales en full panel avec plusieurs vagues de mesures et en adoptant un délai pas trop long entre chacune. Ainsi, nous pensons qu'il serait intéressant dans un premier temps de ne pas dépasser un délai de 6 mois. Ce type d'étude est évidemment assez lourd à mettre en œuvre sur le terrain. Même si de telles études ne sont pas sans limites, elles peuvent contribuer à encore faire évoluer l'état des connaissances à propos de la thèse du « Happy-Productive Worker ».

Références bibliographiques

- Auzoult, L., Priolo, D., Blanchet, C., & Guilbert, L. (2021). Self- and Coregulation of Health and Performance at Workplace. *Psychological Studies*, *66*(1), 14-25. <https://doi.org/10.1007/s12646-020-00570-y>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, *10*(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Boudrias, J.-S., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L., & Savoie, A. (2011). Modeling the experience of psychological health at work: The role of personal resources, social-organizational resources, and job demands. *International Journal of Stress Management*, *18*(4), 372-396. <https://doi.org/10.1037/a0025353>
- Boudrias, J.-S., Gaudreau, P., Desrumaux, P., Leclerc, J.-S., Ntsame-Sima, M., Savoie, A., & Brunet, L. (2014). Verification of a predictive model of psychological health at work in Canada and France. *Psychologica Belgica*, *54*(1), 55-77. <http://doi.org/10.5334/pb.aa>

Conclusion générale

- Brunet, L., & Savoie, A. (2015). La santé psychologique au travail : au-delà du stress et vers la performance. Dans P. Sarnin, D. R. Kouabenan, M.-E. Bobillier-Chaumon, M. Dubois, & J. Vacherand-Revel (dirs.), *Santé et bien-être au travail : des méthodes d'analyse aux actions de prévention* (pp. 17-31). L'Harmattan.
- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2014). *Does worker wellbeing affect workplace performance?* UK Government Department of Business Innovation and Skills. En ligne : <http://affinityhealthhub.co.uk/d/attachments/does-worker-wellbeing-affect-workplace-performance-1597230050.pdf>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Delobbe, N., & De Hoe, R. (2012). *Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? Une étude multi-niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge*. Louvain School of management.
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185-204. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>
- Gilbert, M.-H. (2009). *La santé psychologique au travail : conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. En ligne : <http://hdl.handle.net/1866/6369>
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 61(4), 195-203. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>
- Gutiérrez, O. I., Polo, J. D., Zambrano, M. J., & Molina, D. C. (2020). Meta-analysis and scientific mapping of well-being and job performance. *The Spanish Journal of Psychology*, 23(e43), 1-22. <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.40>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

Conclusion générale

- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 162-176. <https://doi.org/10.1037/a0013115>
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>
- Leclerc, J. S. (2018). *L'apport de la santé psychologique à la performance de tâche et innovante : vérification de mécanismes cognitif, motivationnel et social au sein de divers contextes d'emploi* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. En ligne : <http://hdl.handle.net/1866/21161>
- Leclerc, J.-S., Boudrias, J.-S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ? *Le travail humain*, 77(4), 351-372. <https://doi.org/10.3917/th.774.0351>
- Leclerc, J.-S., Masciotra, V., Boudrias, J.-S., & Montani, F. (2020). Vers une conceptualisation intégrative des mécanismes explicatifs liant la santé psychologique à la performance de tâche et innovante au travail. *Sciences & Bonheur*, 4(1), 30-53. En ligne : <https://sciences-et-bonheur.org/2020/06/19/vers-une-conceptualisation-integrative-des-mecanismes-explicatifs-liant-la-sante-psychologique-a-la-performance-de-tache-et-innovante-au-travail-jean-simon-leclerc-viviane-masciotra-jean-sebastien/>
- Lent, R. W. (2004). Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on Well-Being and Psychosocial Adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 51(4), 482-509. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.4.482>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221. <https://doi.org/10.5465/amle.2008.32712618>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.

Conclusion générale

- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology, Vol. 12 Industrial and Organizational Psychology* (pp. 39-53). John Wiley & Sons.
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472-481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>
- Savoie, A., Brunet, L., Boudrias, J.-S., & Gilbert, M.-H. (2010). Surenchère de la non-santé psychologique au travail. *Le journal des psychologues*, 283, 31-34. <https://doi.org/10.3917/jdp.283.0031>
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316-334. <https://doi.org/10.1080/02678370601065893>
- Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2015). Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview. Dans M. Van Veldhoven & R. Peccei (dirs.), *Well-being and performance at work* (pp. 15-34). Psychology Press. En ligne : <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/434.pdf>
- Vaidis, D., & Halimi-Falkowicz, S. (2007). La théorie de la dissonance cognitive : une théorie âgée d'un demi-siècle. *Revue électronique de Psychologie sociale*, 1, 9-18.
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : Implications pour la recherche en langue française. *Canadian psychology / Psychologie Canadienne*, 30(4), 662-680. <https://doi.org/10.1037/h0079856>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health*, 31(3), 180-188. <https://doi.org/10.1002/smi.2623>

ANNEXES