



**Les déterminants psychologiques
de la performance au travail :**

**un bilan des connaissances et
proposition de voies de recherche**

***Brigitte Charles-Pauvers, Nathalie Commeiras,
Dominique Peyrat-Guillard et Patrice Roussel***

***Note 436 (06-9)
Septembre 2006***

Brigitte Charles-Pauvers, IAE Université de Nantes
Nathalie Commeiras, IAE Université de Montpellier
Dominique Peyrat-Guillard, Université d'Angers
Patrice Roussel, CNRS & IAE Université Toulouse 1

***Une version courte et modifiée de ce manuscrit est soumise à S. St-Onge et V. Haines,
pour un ouvrage à paraître en 2007 chez De Boeck, sur la gestion des performances***

Introduction

Paradoxalement, le concept de performance individuelle au travail¹ est particulièrement étudié dans les travaux de gestion des ressources humaines, de comportement organisationnel et de psychologie organisationnelle/industrielle, sans pour autant être clairement défini, conceptualisé et sans pour autant produire des résultats empiriques exploitables. Ce paradoxe s'explique probablement par la nature des travaux académiques qui ont été conduits jusqu'à présent sur le concept de performance individuelle au travail. Ils ont très largement porté sur les critères de mesure de la performance et très peu sur le statut conceptuel qui sous-tend le construit (Motowidlo, 2003). Les travaux de recherche se sont focalisés, d'une part, sur les techniques de mesure de la performance individuelle, telles que l'évaluation par les supérieurs, et plus récemment sous forme de 360°, ou encore, en fonction d'indices de productivité, de qualité de service, de délai de production, de livraison, etc., d'autre part, sur les conséquences directes et indirectes de la performance, telles que l'absentéisme, le turnover, les rétributions salariales, les promotions, etc., enfin, sur les déterminants individuels de nature psychologique (motivation, implication, satisfaction, etc.).

Depuis une quinzaine d'années, des travaux émergent sur l'analyse du concept de performance individuelle au travail (Campbell, 1990 ; Schmidt & Hunter, 1992 ; Borman & Motowidlo, 1993 ; Van Dyne *et al.*, 1995 ; Campbell, *et al.*, 1996 ; Organ, 1997 ; Viswesvaran & Ones, 2000 ; Sackett, 2002). Ces travaux permettent dorénavant de proposer une définition du concept. La définition donnée par Motowidlo (2003, p.39) est adoptée dans le manuscrit présent : « *La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* »².

Cette définition conceptuelle sous-tend plusieurs propositions importantes. En premier lieu, la performance individuelle représente un ensemble agrégé de comportements discrets que l'individu déploie sur différentes périodes de temps : les épisodes de comportement (réalisation d'objectifs fixés, habileté dans les tâches, etc.). En second lieu, la performance individuelle se réfère à des comportements que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Ainsi, cette définition sous-tend que l'individu peut être très performant sur certaines actions et moins sur d'autres, mais également, que sa performance peut fluctuer au cours du temps. Mais à tout moment, on pourra évaluer l'ensemble de ces comportements, afin de produire une évaluation globale de la performance de l'individu.

Il est important de souligner que la performance, selon Motowidlo, n'est ni un comportement à part entière, ni simplement le résultat de comportements, c'est une propriété du comportement. Elle est la valeur attendue par l'organisation de ce que réalise l'individu dans son travail. Plus précisément, l'organisation attribue de la valeur aux comportements qui l'aident à atteindre ses objectifs de productivité, de créativité, de profitabilité, de croissance, de qualité, de satisfaction des clients, etc. En effet, si l'on assimile la performance seulement aux résultats de l'individu, on prend le risque d'ignorer les facteurs contextuels qui aident ou freinent l'individu dans la réalisation de son travail (disponibilité et qualité des équipements, décisions stratégiques et opérationnelles hors de contrôle de la personne, situation du marché). Dans cette

¹ Nous traduirons *Human work performance* par « performance individuelle au travail » afin de faciliter la lecture du manuscrit et l'exploitation des travaux scientifiques sur les déterminants psychologiques de la performance au travail

² *Job performance is defined as the total expected value to the organization of the discrete behavioral episodes that an individual carries out over a standard period of time.*

définition, c'est la part et l'orientation de la contribution individuelle aux résultats collectifs qui est finalement reconnue. Par ailleurs, cette définition accepte l'idée qu'une personne ayant des résultats insatisfaisants, mais donnant le maximum de son énergie, de sa disponibilité et de ses compétences pour atteindre les objectifs attribués par l'entreprise, pourra être considérée comme performante si les raisons de son échec lui échappent totalement. La position de Motowidlo quant au statut conceptuel de la performance individuelle au travail, en l'occurrence, la performance considérée comme une propriété plutôt qu'un résultat du comportement, est une hypothèse. Les travaux de recherche sont loin d'être unanimes à l'égard de cette approche. La revue de littérature proposée ici, le montrera. Néanmoins elle marque une avancée significative dans la connaissance du concept et devrait servir pendant plusieurs années, de point de repère pour les discussions, les tests empiriques, et les contre-propositions théoriques.

L'intérêt de retenir une définition qui s'intéresse à la propriété du comportement est de permettre une meilleure compréhension des déterminants psychologiques de la performance. Cette définition induit que la performance est liée à des déterminants individuels et évite de créer « une boîte noire » entre des facteurs psychologiques et des résultats de performance. Par ailleurs, cette définition s'inscrit dans un courant récent qui vise à aborder les propriétés comportementales de la performance selon une perspective multidimensionnelle. En effet, les travaux de recherche se sont essentiellement focalisés, historiquement, sur les liens de causalité entre un déterminant psychologique, parfois quelques uns, et la performance au travail. Depuis les travaux de Campbell (1990), la recherche tente d'adopter des perspectives intégratives, en essayant de rassembler et d'analyser l'ensemble des connaissances sur ces liens, en vue de proposer des modèles multi-factoriels des propriétés comportementales de la performance au travail. Le modèle de Campbell constitue la seconde approche conceptuelle qui nous retenons dans cette étude. Il permet de situer l'état de la connaissance du domaine et d'identifier les déterminants psychologiques majeurs de la performance au travail, à partir d'une meilleure compréhension des propriétés comportementales de la performance au travail.

Le modèle multi-factoriel de Campbell (1990) identifie huit dimensions comportementales de la performance au travail. Ces huit facteurs seraient universels, génériques et indépendants. « Universels » car ils peuvent être observés dans toute organisation ou entreprise. « Génériques » car leur contenu est modifiable selon les contraintes et les spécificités de chaque entreprise, notamment selon la nature des emplois, l'organisation interne de l'entreprise et les contraintes de marché. « Indépendants » car ils ne sont pas, tous ensemble, adaptés à chaque emploi d'une entreprise. Un emploi donné pourra être concerné par quelques uns de ces facteurs. Néanmoins, dans toute entreprise, on devrait retrouver l'ensemble de ces facteurs dans l'éventail des emplois qu'elle offre. Ces huit dimensions ou propriétés comportementales de la performance au travail sont présentées successivement.

- Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi : il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches relevant des exigences techniques fondamentales attachées à un emploi et qui lui sont spécifiques (maîtrise des compétences propres à un emploi et que l'on retrouve peu ou pas dans d'autres emplois de l'entreprise).
- Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi : il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches exigées dans un grand

nombre d'emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence, à l'adaptabilité.

- La communication écrite et orale : il s'agit de la capacité à communiquer clairement et efficacement (entraîner la confiance et l'intérêt du récepteur).
- Les efforts au travail : il s'agit de la qualité d'engagement dans l'effort de l'individu et de sa motivation à réaliser son travail, avec énergie, en déployant des efforts intenses et persistants.
- Le maintien d'une discipline personnelle : la qualité d'auto discipline renvoie à l'aptitude à éviter les comportements négatifs tels que l'abus d'alcool ou de drogue, l'infraction aux règles internes, à l'absentéisme, etc.
- La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues : cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, aider, et développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif.
- Superviser : il s'agit de l'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités de leader exprimées par l'individu, observées dans son art de manager une équipe.
- Manager et administrer : il s'agit de l'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe (contrôle et suivi des objectifs, de l'application des règles) et de développement d'un service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles).

Pour chaque propriété comportementale de la performance, il peut être aisé de repérer les situations comportementales auxquelles l'entreprise attache de la valeur. En prenant l'exemple du premier facteur, « les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi », celles-ci peuvent être dans le cas d'emplois de production : la rapidité d'exécution du travail, ou encore l'absence d'erreurs. Cette classification apparaît particulièrement opérationnelle pour mettre en place des dispositifs d'appréciation du personnel dans une entreprise. Elle est flexible et permet ainsi d'adapter ces dispositifs selon les catégories d'emplois (cadres, non cadres), et leur nature (production, ingénierie, commercial, administratif, etc.).

Enfin, ce modèle multi-factoriel permet d'identifier les déterminants psychologiques majeurs de la performance au travail. Chacune de ces huit dimensions peut renvoyer à des déterminants psychologiques d'une part, et à des compétences individuelles d'autre part. Ces déterminants relèvent :

- du lien psychologique entre l'individu, son travail et son organisation (partie I) : en particulier de l'influence des traits de personnalité, des affects, des émotions au travail et de la motivation, de la satisfaction, de l'implication ;
- de la relation d'échange perçue par l'individu (partie II) : en particulier du comportement de citoyenneté organisationnelle, du contrat psychologique, de la confiance interpersonnelle, de la justice, du soutien organisationnel, et de l'échange Leader-Membre.

Partie I : Le lien psychologique entre l'individu, son travail et son organisation

Parmi les déterminants psychologiques, la motivation, la satisfaction et l'implication s'avèrent essentielles pour expliquer le processus de la performance au travail. Longtemps étudiés indépendamment, ces concepts sont aujourd'hui développés dans des modèles intégrateurs (Meyer *et al.*, 2004) qui visent à comprendre comment ils sont inter reliés avec les comportements attendus par l'organisation, et comment ils contribuent à la performance de l'individu. Par ailleurs, leur intérêt réside dans le fait qu'ils redonnent une place centrale à la variable de personnalité. Dans le même temps, la taxonomie des cinq facteurs, le "big five", offre une modélisation qui unifie la littérature sur les traits de la personnalité, et sur laquelle reposent de nombreux travaux de recherche, dans le but d'exploiter les liens entre la personnalité et d'autres variables, parmi lesquelles la performance au travail. Parallèlement, la littérature souligne l'importance des affects, leur lien avec ces facteurs et par là même, avec la performance au travail.

1.1. Traits de personnalité, affects, émotions au travail

L'utilisation importante de tests ou d'outils d'évaluation de la personnalité par les praticiens témoigne de la conviction pour nombre d'entre eux, d'un lien significatif entre les traits de personnalité et la performance au travail des personnes évaluées. Pourtant, jusqu'au début des années 1980, ces liens n'étaient pas confirmés par les chercheurs : les méta analyses réalisées par Barrick et Mount (1991), Tett *et al.* (1991) montraient, à l'inverse, que le caractère prédictif de l'influence de la personnalité sur la performance d'un individu devait être considéré comme plutôt faible. De la même manière, jusqu'à cette époque, aucune taxonomie ne s'imposait vraiment pour classer les traits de personnalité. Dans ces conditions, il semblait difficile de conclure valablement sur les liens entre les traits de personnalité et la performance au travail. Le modèle de la personnalité à cinq facteurs, ou « big five », qui s'est imposé dans les recherches, suscite aujourd'hui un certain engouement en comportement organisationnel et en psychologie organisationnelle. Il est de plus en plus adopté dans les recherches sur les liens entre la personnalité et les facteurs psychologiques de la performance au travail. Le même phénomène s'observe dans les travaux sur les affects et les émotions au travail. En effet, les modèles intégrateurs de la motivation, de l'implication et de la performance sollicitent les variables affectives, émotionnelles et dispositionnelles (Kanfer, 1990 ; Locke, 1997 ; Meyer *et al.*, 2004, etc.). Leur émergence reflète la transformation des situations de travail (prestations de service, relations avec les clients, partage d'information, raccourcissement des délais de prise de décision,...) qui amènent de nombreux employés à supporter une charge émotionnelle parfois lourde, entraînant des conséquences sur leur performance au travail. De ce fait, l'étude des affects et des émotions au travail connaît également une impulsion nouvelle. Ainsi, allons-nous présenter les résultats des travaux relatifs aux liens entre la performance au travail, et d'une part les traits de personnalité, à partir du modèle des "big five", et d'autre part, les affects et les émotions au travail.

1.1.1. Le "big five" : un véritable apport dans l'influence des traits de personnalité sur la performance au travail ?

Après de nombreuses tentatives réalisées par les psychologues pour proposer une taxonomie de la personnalité, le modèle à cinq facteurs (Five Factor Model), plus connu sous le nom de "big five", hérité des travaux de Tupes et Christal³ dans les années 1960, s'est imposé dans les recherches en comportement organisationnel et psychologie industrielle/organisationnelle. Il est devenu une référence, grâce entre autres, aux travaux de McCrae et Costa³. Cinq grandes dimensions des traits de la personnalité constituent cette taxonomie, considérée comme empiriquement stable et efficace⁴ :

- l'extraversion ("surgency"), oppose le fait d'être sociable, bavard, communicatif, ambitieux, enthousiaste... à celui d'être en retrait, timide, taciturne, réservé... ;
- la stabilité émotionnelle ("emotional stability") oppose le fait d'être calme, détendu, sûr de soi, serein, contrôlé... à être nerveux, anxieux, peu sûr de soi, vulnérable... ;
- l'amabilité (« agreeableness » ou « likability ») représente le fait d'être courtois, tolérant, affectueux, facile à vivre, confiant, coopératif par opposition au fait d'être agressif, intolérant, froid... ;
- la droiture (« conscientiousness ») oppose le fait d'être consciencieux, efficace, actif, de confiance, persévérant par opposition à celui d'être inorganisé, négligent, non fiable... ;
- l'ouverture intellectuelle, (« intellect » ou « intellectence ») représente le fait d'être curieux, cultivé, large d'esprit par opposition à celui d'être conventionnel, peu cultivé, simple et étroit d'esprit.

La plupart des méta analyses relatives aux liens entre la personnalité, modélisée par le "big five", et la performance au travail montre que deux dimensions, la droiture et la stabilité émotionnelle, sont positivement corrélées avec les différents types de performance retenus dans les recherches (Barrick et Mount, 1991 ; Salgado, 1997 ; Barrick *et al.*, 2001). En particulier, Barrick *et al.* (2001)⁵ retiennent plusieurs types de performance : la performance au travail évaluée globalement (qui inclut des appréciations aussi bien que des données de productivité) ; les évaluations faites par les supérieurs hiérarchiques ; la performance "objective" (données de productivité, chiffre d'affaires/ventes, promotions, décisions relatives au salaire) ; la performance dans le travail en équipe et la performance dans la capacité à se former. Les personnes interrogées sont réparties en cinq groupes : professionnels (ingénieurs, avocats...), policiers, managers (de contremaîtres à cadres supérieurs), vendeurs, personnels qualifiés ou semi qualifiés (employés, aides soignantes, chauffeurs routiers...). Il s'avère

³ In Barrick et Mount (1991).

⁴ A notre connaissance, seuls deux travaux de niveau académique offrent une traduction en langue française, des dimensions du big five (Plaisant *et al.*, 2005 ; Kierstead, 1998). Nous utilisons la traduction de Kierstead dont les exemples relèvent davantage de notre champ d'analyse.

⁵ En 2001, Barrick *et al.* recensent 15 méta analyses relatives aux liens entre performance et personnalité

que la dimension de droiture prédit, avec une validité élevée, la performance, quel que soit le type de performance retenu, et quels que soient les groupes professionnels. Barrick *et al.* (2001, p. 21) considèrent que la droiture « constitue la variable de trait de personnalité, orientée vers la motivation, que les psychologues industriels et organisationnels cherchaient depuis longtemps ; elle devrait jouer un rôle central dans les théories visant à expliquer la performance au travail ». La dimension stabilité émotionnelle, quant à elle, se révèle être une variable prédictive de deux types de performance, celle évaluée globalement et de celle du travail en équipe, et seulement pour deux groupes professionnels, celui des policiers et celui du personnel qualifié et semi qualifié. La corrélation entre la dimension droiture et la performance au travail évaluée globalement constitue un résultat nouveau, par rapport à ceux des méta analyses antérieures. Les trois autres dimensions du "big five", l'amabilité, l'ouverture intellectuelle, l'extraversion, ne prédisent que certains types de performance, pour certains groupes. Ainsi, l'extraversion est corrélée aux types de performance liée à la capacité à se former et à la performance du travail en équipe. Les liens sont observés pour les groupes de managers et d'officiers de police, mais pas pour les vendeurs (les autres groupes professionnels n'étant pas examinés). Concernant l'ouverture intellectuelle, avec une corrélation faible, de l'ordre au plus de 0.20, est un facteur uniquement déterminant de la performance liée à la capacité à se former. A propos de l'amabilité, ce facteur ne semble pas être une variable prédictive importante de la performance, même dans les situations de travail où les relations interpersonnelles sont importantes, telles que dans le cas des vendeurs et des managers.

Toutefois, ces résultats ne permettent pas de répondre à toutes les objections et limites énoncées dans les recherches antérieures, dont Barrick *et al.* (2001) se font d'ailleurs l'écho : la valeur des coefficients de validité est généralement inférieure à 0.30. Plus précisément, Hurtz et Donovan (2000) émettent des doutes sur la validité du construit des échelles retenues pour mesurer la personnalité : les mesures introduites dans les méta analyses antérieures ont été réaffectées a posteriori dans les dimensions du modèle des "big five". Ils soulignent également que les corrélations entre certaines dimensions de la personnalité et la performance, au premier rang desquelles la droiture, sont considérées comme solides, alors qu'elles ne le sont que par comparaison aux scores, plus faibles, obtenus entre les autres dimensions de la personnalité. Ainsi, Barrick et Mount (1991), Mount et Barrick (1998), Mount *et al.* (1998), obtiennent des coefficients de corrélation compris entre 0.20 et 0.23, entre la dimension de droiture et la performance au travail évaluée globalement. De tels liens (0.25) semblent d'ailleurs également obtenus dans les pays de l'Union Européenne (Salgado, 1997). Mais le débat n'est pas clos : Salgado (2003) démontre la validité prédictive nettement supérieure des inventaires de personnalité construits sur le modèle du "big five" (0.28)⁶ à celle d'autres types de questionnaires, basés sur une réaffectation a posteriori dans ce modèle (0.18). Il affirme que les coefficients de validité ont été sous-estimés par le passé, contredisant Hurtz et Donovan (2000) qui concluaient à une surestimation de ces valeurs. Selon lui, la dimension droiture est véritablement une variable prédictive de la performance au travail.

De même, Hurtz et Donovan (2000), Barrick *et al.* (2001) soulignent la complexité des liens entre dimensions de la personnalité et performance au travail. Ils proposent d'analyser les liens entre les différentes facettes de chacune des dimensions et les différents types de performance, voire leurs différents critères constitutifs. Ces pistes

⁶ Il souligne également la supériorité de leur validité de construit

de recherche leur semblent particulièrement pertinentes pour certaines catégories de personnes telles que celles en contact avec les clients, les vendeurs, les managers. LePine et Van Dyne (2001) confirment la complexité des liens entre dimensions de la personnalité et performance au travail : en particulier, ils montrent qu'un même trait de personnalité peut avoir des relations positives avec certains aspects de la performance et négatives avec d'autres. Ils soulignent ainsi l'importance du contexte dans le choix des comportements retenus pour évaluer la performance. Ainsi, un comportement nécessaire à une performance, telle que la prise de décision rapide dans un environnement de travail immédiat qui change rapidement, pourra être négativement corrélé à la droiture.

Enfin, un ensemble de travaux met en évidence que les traits de la personnalité influent indirectement sur la performance. En particulier, Organ et Ryan (1995), Motowidlo *et al.* (1997) - qui s'appuient sur les travaux de McCrae et Costa - suggèrent qu'un ensemble de variables intermédiaires, qu'ils nomment les adaptations spécifiques (characteristic adaptations), modifient l'influence des traits de personnalité sur la performance au travail. Pour Motowidlo *et al.* (1997), les adaptations spécifiques résultent de l'interaction des processus d'apprentissage et des tendances fondamentales (basic tendencies) telles que les aptitudes physiques, l'aptitude à apprendre, les styles de perception ... et la personnalité. Ainsi, ces différences individuelles, en particulier la personnalité, abordée par le modèle du "big five", et les aptitudes cognitives, combinées aux expériences vécues lors de situations d'apprentissage, conduiraient à faire varier les adaptations spécifiques. Des variables liées aux aptitudes cognitives influenceraient principalement la performance dans la tâche, tandis que les variables de personnalité auraient plutôt une influence sur la performance contextuelle. Ainsi, l'extraversion, la stabilité émotionnelle, l'amabilité, la droiture, l'ouverture intellectuelle devraient principalement influencer la performance contextuelle. Pour Motowidlo *et al.* (1997), trois variables intermédiaires interviennent entre les variables de personnalité et la performance contextuelle, les adaptations spécifiques liées : à la connaissance contextuelle (contextual knowledge), aux aptitudes contextuelles (contextual skills) et aux habitudes contextuelles de travail (contextual work habits). Ces trois types d'adaptation sont acquis à travers l'expérience. La connaissance contextuelle renvoie à la connaissance des faits, des principes, des procédures nécessaires à une action efficace dans des situations qui appellent de l'aide et de la coopération avec les autres : par exemple, savoir comment calmer un salarié énervé. Les personnes dont les caractéristiques de personnalité sont cohérentes avec ces éléments de connaissance contextuelle seraient plus efficaces dans de telles situations et plus en mesure de maîtriser cette connaissance. Les aptitudes contextuelles, quant à elles, sont les aptitudes à vraiment réaliser les actions reconnues comme efficaces pour faire face aux situations qui demandent aide et coordination avec les autres. De telles aptitudes contextuelles seraient déterminées par l'extraversion et l'amabilité. Enfin, les habitudes de travail contextuelles sont des modèles de réponse qui facilitent ou interfèrent avec la performance, en termes d'efficacité, en fonction des contextes de travail. Elles incluent des tendances typiques permettant d'aborder ou d'éviter des types variés de situations interpersonnelles et de groupe. Elles pourraient être influencées par la droiture, mais aussi par l'extraversion ou l'amabilité, qui reflètent les tendances à adopter un style de relations interpersonnelles plutôt qu'un autre. Bien qu'influençant majoritairement la performance contextuelle, la droiture est également considérée comme un antécédent des habitudes dans la tâche ou l'activité de travail, et pourrait donc également influencer la performance dans la tâche ou l'activité de travail. De leur côté, Barrick *et al.* (2005) tentent d'analyser l'influence modératrice de l'auto contrôle (self monitoring) dans la

relation entre les dimensions de la personnalité et la performance dans des activités où la dimension interpersonnelle est importante : les personnes, dont le niveau d'auto contrôle est élevé, obtiennent des niveaux de performance interpersonnelle élevés quand la dimension extraversion de leur personnalité est considérée comme faible.

En définitive, le modèle des "big five" a fortement réactivé l'intérêt des chercheurs pour l'étude des liens entre dimensions de la personnalité et performance au travail. Toutefois, les travaux les plus récents montrent la complexité de ces liens, liée à la complexité des variables en elles-mêmes, mais aussi à l'influence de nombreuses variables intermédiaires et modératrices. Locke (1997) identifie huit études empiriques qui ont montré pleinement ou partiellement le rôle médiateur de l'auto-fixation des objectifs et de l'auto-efficacité sur les effets entre les traits de personnalité et la performance. Ainsi que le soulignent Hurtz et Donovan (2000), les recherches futures devraient porter sur l'utilité réelle de ce modèle, sur les dimensions qui le composent et leurs facettes respectives, afin de développer son caractère prédictif de la performance au travail, dans tous ses aspects et pour des activités professionnelles variées. Il pourrait être notamment, très utile de regrouper certaines facettes de la droiture, de la stabilité émotionnelle et de l'amabilité en un critère de facilitation interpersonnelle.

1.1.2. Le rôle des affects et des émotions dans la performance au travail

Les dispositions affectives embrassent plusieurs concepts qui sont inter reliés : les affects, les émotions et l'humeur. Les recherches du domaine entrecroisent ces différents concepts et nécessitent au préalable de les distinguer.

L'affect est souvent utilisé en tant que concept générique qui inclut les émotions et l'humeur. Il est défini tantôt comme un sentiment qui exprime ce que l'on ressent comme étant agréable ou désagréable, tantôt comme un trait de personnalité, tantôt comme une attitude (Garcia-Prieto *et al.*⁷ 2005). Il exprime en un terme générique les sentiments que l'individu éprouve vis-à-vis de quelqu'un ou de quelque chose. Globalement, un affect durable et faiblement intense relève de l'humeur ; un affect éphémère, mais intense, relève de l'émotion. Ainsi, l'humeur exprime un sentiment plus diffus, plus généralisé, moins intense, plus durable, mais dont les causes sont plus difficiles à cerner. L'humeur est parfois définie comme un état émotionnel qui perdure (Locke, 1997). Ce peut-être le cas du plaisir ou du déplaisir ressenti dans un emploi occupé. Changer de poste, ou modifier le contenu ou l'organisation de l'activité de travail, peut provoquer un changement susceptible de modifier l'humeur (vers le plaisir ou le déplaisir). Enfin, l'émotion est un phénomène plus éphémère et dirigé vers une cible précise (une personne, une chose, une situation). C'est un épisode temporaire qui implique un changement visible chez l'individu sous l'effet de facteurs externes (réaction à un comportement d'autrui, à un objet reçu) ou internes (réaction à une pensée, un souvenir, une sensation).

Une littérature croissante montre que les affects peuvent influencer les processus cognitifs (ex. la motivation au travail) et la performance dans certaines activités. Un état de l'art récent de travaux empiriques (Mitchell et Daniels, 2003) recense les facteurs qui peuvent être influencés par les affects et qui peuvent ensuite induire de la motivation et de la performance au travail. Il souligne que les affects peuvent ainsi agir positivement sur la créativité, la facilité de prise de décision, les comportements pro-sociaux,

⁷ In Delobbe *et al.* (2005)

l'adaptation face aux événements stressants, l'utilisation d'approches constructives pour résoudre les conflits. Lorsque ces facteurs sont influencés positivement par les affects, on peut en attendre subséquemment des effets positifs sur la performance au travail. Cet état de l'art indique également que l'humeur influence le développement du sentiment d'auto-efficacité dès lors qu'une tâche ou une activité est bien maîtrisée. Il s'appuie par ailleurs sur les recherches de Wright et Cropanzano (2000) qui montrent l'influence positive du bien-être psychologique sur la performance au travail. Il s'agit de la propension de l'individu à ressentir des émotions positives et non des émotions négatives. Dans ce cas, le bien-être psychologique s'apparente à une orientation générale, en l'occurrence à l'humeur.

Mitchell et Daniels (2003) concluent néanmoins à l'ambiguïté des résultats de recherche. Certains ont trouvé que les affects résultaient de la performance – les émotions et humeurs seraient consécutives à la réussite, à la réalisation des objectifs - et d'autres, que les affects influenceraient la performance. Ils suggèrent que les recherches à venir considèrent l'existence d'une relation réciproque entre les affects et la performance. Pour ce faire, il serait nécessaire d'identifier clairement les affects qui influencent la performance, de ceux qui en dépendent. La seconde voie de recherche exige des études plus poussées du rôle des affects négatifs (ex. anxiété, frustration) dont les effets sur la performance sont insuffisamment connus à ce jour.

1.2. Deux déterminants individuels fondamentaux de la performance : la motivation et la satisfaction au travail

La naissance des concepts de motivation et de satisfaction au travail est étroitement liée au développement du concept de performance au travail. Les résultats de recherche sur ces deux concepts ont abouti à des conclusions parfois convergentes, parfois divergentes, selon les périodes et les avancées de la connaissance.

1.2.1. La motivation au travail

Depuis Taylor et Fayol, la performance est un objet de recherche fondamental des auteurs en théorie des organisations. Chez Taylor, l'homme est un « flâneur », il n'est pas disposé de lui-même à travailler dur pour une entreprise ou une organisation. Il faudrait par conséquent le contrôler et le motiver. Cette proposition sous-tendrait que les concepts de motivation et de traits de personnalité s'opposeraient. Le premier interviendrait pour remédier aux déficiences suscitées par le second. Cette idée est remise en cause avec l'émergence du courant des relations humaines. Avec lui, l'analyse des déterminants de la performance au travail se focalise sur les attitudes et les comportements humains dans les organisations. Les travaux des années 1920-1930, sur l'effet Hawthorne par Elton Mayo et ses collègues à la Western Electric Company, et sur la dynamique des groupes par Lewin et ses collègues, posent les premiers principes selon lesquels la motivation et la satisfaction au travail seraient des déterminants individuels importants de la performance au travail.

La mise en relation de la motivation au travail avec la performance est de plus en plus examinée au cours des années et aboutit à l'une des théories de la motivation les mieux adaptées à l'étude du phénomène : la théorie des attentes (Vroom, 1964). Avec cette théorie, la notion de « motivation à être performant » devient couramment utilisée. La performance au travail sera même centrale dans l'extension de la théorie des attentes proposée par Porter et Lawler (1968). La motivation apparaît dans le modèle théorique

de ces deux auteurs comme le déterminant essentiel de la performance. Elle explique l'orientation des efforts de l'individu dans son travail, ainsi que l'intensité des efforts qu'il déploie et de leur permanence dans le temps. « Faire des efforts significatifs pour faire un bon travail » serait la traduction observable d'un comportement motivé dans le travail. Ce comportement résulterait en performance, à condition que l'individu, d'une part, dispose des capacités pour atteindre les objectifs de performance attendus par l'organisation, d'autre part, perçoive adéquatement son rôle dans l'organisation. Puis, si les performances réalisées génèrent des récompenses intrinsèques et extrinsèques, un sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction apparaîtra. Ce sentiment dépendra de l'équité ressentie à l'égard des récompenses intrinsèques et extrinsèques obtenues. Le modèle théorique s'achève par une boucle de rétroaction montrant que le sentiment de satisfaction éprouvé à l'égard des expériences de travail à un instant donné, conditionne les perceptions futures qui motiveront l'individu à orienter ses efforts pour être de nouveau performant.

Les principales théories de la motivation au travail poursuivront ce travail de compréhension et de modélisation de l'influence de la motivation sur la performance⁸. D'autres cheminements que ceux proposés par Vroom, Porter et Lawler seront développés dans le cadre de perspectives théoriques concurrentes. Parmi les plus étudiés, les travaux sur la fixation des objectifs, développés entre 1968 et 1981 par Locke, suggèrent que la nature des objectifs fixés à l'individu explique l'orientation, l'intensité et le maintien de ses efforts dans le travail (Locke & Latham, 1990). La théorie de la fixation des objectifs énonce les différentes conditions de définition des objectifs aux salariés qui conduisent à la motivation, puis à la performance au travail : précision des objectifs, difficulté, intensité, sens et clarté du contenu, feed-back, transparence de l'information initiale, récompenses associées, soutien de l'encadrement, cohérence avec ses propres capacités perçues par l'individu. Les mécanismes qui transforment la motivation en performance sont de quatre ordres selon cette théorie (Locke *et al.*, 1981). Recevoir des objectifs qui présentent les qualités énoncées produit :

- une focalisation de l'attention et des actions vers la réalisation des objectifs ;
- un déploiement d'efforts accrus ;
- une persistance dans l'effort pour accomplir le travail et dépasser les échecs ;
- un développement de stratégies orientées vers la réalisation efficace du travail.

Parmi les résultats empiriques observés sur cette théorie, deux méta-analyses ont montré le lien positif et élevé entre la difficulté des objectifs et la performance au travail (Mento *et al.*, 1987 et Wright, 1990). Un état de l'art ajoute que la fixation des objectifs montre des liens positifs à la fois avec la performance individuelle, la performance du groupe (équipe) et la performance organisationnelle (Mitchell & Daniels, 2003). Des travaux récents précisent également que le lien entre les objectifs et la performance serait modéré par l'engagement dans les objectifs (*goal commitment*). Ce modérateur est défini par Tubbs (1994) comme la force de l'attachement d'une personne envers un objectif personnel. Cependant, les premiers résultats sont contradictoires. Une méta-analyse de Donovan et Radosevich (1998) sur 12 études empiriques observe un faible effet modérateur sur le lien entre la difficulté des objectifs et la performance. Celle de Klein *et al.* (1999) exploite 83 études qui montrent un effet modérateur plus élevé (corrélation moyenne corrigée de 0,23). Une autre question de recherche est discutée sur l'effet combiné des rémunérations et de l'engagement dans les objectifs, sur le lien entre

⁸ cf. les états de l'art de Kanfer (1990), Mitchell & Daniels (2003), Roussel (1996, 2006).

objectifs et performance. Dans leur état de l'art, Mitchell et Daniels (2003) relèvent des résultats décevants. Les premières études empiriques montrent soit un effet négatif de la rémunération, soit un effet nul. Ce même état de l'art analyse les travaux sur l'effet modérateur possible de la complexité des tâches sur le lien entre objectifs et performance. De nombreuses études ont montré un faible effet, voire un effet négatif des objectifs sur la performance lorsque les tâches sont complexes dans le travail. La même analyse est faite dans le cas de nouvelles tâches affectées dans un emploi. Il est suggéré alors que les stratégies développées pour réaliser les tâches auraient un effet positif. Dans les cas de tâches complexes et nouvelles, travailler « intelligemment », plutôt que « durement », conduirait à de meilleures performances.

Un second courant de recherche rencontre un fort engouement dans les travaux sur la motivation et la performance au travail. Il s'appuie sur les travaux de Bandura (1986, 1997) qui proposent notamment, de considérer le sentiment d'auto-efficacité et le processus individuel d'autorégulation comme permettant d'accroître et de soutenir les efforts par l'intermédiaire d'objectifs nouveaux et difficiles choisis par l'individu. Le concept d'auto-efficacité décrit le sentiment ou les croyances de l'individu à l'égard de ses propres capacités à mobiliser sa motivation, ses ressources cognitives et les types d'actions nécessaires pour satisfaire aux exigences d'une situation donnée. Ce concept suggère que les entreprises devraient encourager toutes formes d'organisation du travail, de style de management, de changements de comportements individuels, de développement des compétences, qui permettraient de favoriser le sentiment d'auto-efficacité et l'amélioration des capacités d'autorégulation. En effet, le sentiment d'auto-efficacité aurait un effet positif sur la performance au travail. Deux méta-analyses observent des niveaux de corrélation moyens relativement élevés entre l'auto-efficacité et la performance (0,37 pour Hysong & QuiNones, 1997 ; 0,38 pour Stajkovic & Luthans, 1998). Néanmoins, certaines recherches soulignent que le sentiment d'auto-efficacité pourrait ne pas prédire correctement la performance, la corrélation ne constatant qu'un lien réciproque entre deux phénomènes. L'auto-efficacité serait liée aux compétences, aux aptitudes mentales et à la qualité d'être consciencieux. L'une ou l'autre de ces variables peut agir positivement sur la performance et toutes peuvent se combiner pour produire des performances élevées (Chen *et al.*, 1999). Ou encore, le sentiment d'auto-efficacité pourrait être généré par l'accumulation d'expériences passées, celles-ci devenant un facteur plus consistant de la performance (Vancouver, *et al.*, 1999). D'autres travaux suggèrent que l'effet serait bien réel (Kanfer & Ackerman, 1996 ; Bandura, 1997). Le sentiment d'auto-efficacité agirait positivement sur les efforts, la persistance à accomplir les tâches, et sur l'attention portée au travail. Tsui & Ashford (1994) montrent que ce sentiment accroît la recherche de feed-back, alors que selon Wood *et al.* (1999) il conduirait les individus à choisir les stratégies de résolution des tâches les plus efficaces. Ainsi, différents arguments s'opposent sur ce concept. Néanmoins, ses qualités potentielles, les arguments qui plaident en faveur de son influence sur la performance, incitent au développement de nouvelles études.

Malgré ces nombreux résultats, nous devons souligner que la plupart des théories de la motivation au travail n'ont pas pour objectif principal d'expliquer la performance au travail. Leur objet premier est de prédire les processus de décision et les choix effectués volontairement par l'individu. Par exemple, dans le modèle théorique de Porter et Lawler, c'est l'effort qui est le type de comportement directement prédit ; dans celui de Locke, c'est la réalisation d'objectifs de travail ; dans celui de Vroom, c'est le choix d'occuper tel type d'emploi. L'analyse des conséquences de ces comportements sur la performance vient dans un second temps, avec plus ou moins d'acuité.

Ainsi, à ce jour, l'évolution des théories de la motivation au travail ne remet pas en cause le rôle fondamental de la motivation de l'individu dans le processus comportemental qui le conduit à être, ou non, performant. Les avancées de recherche se penchent actuellement sur la conception de modèles théoriques intégrateurs de la motivation au travail (Klein, 1989 ; Locke, 1991 et 1997 ; Mitchell et Daniel, 2003 ; Meyer *et al.*, 2004). L'objectif est de parvenir à articuler les principales théories de la motivation au travail pour expliquer les comportements de l'individu dans les organisations. Chaque théorie apporte une explication partielle à ces comportements et se place plus ou moins en amont, ou en aval, du processus qui conduit l'individu à être ou non performant. Ces modèles intégrateurs sont généralement complexes. Ils reflètent, d'une part, l'abondance des travaux de recherche et la très grande fragmentation des résultats empiriques, d'autre part, l'extrême diversité des courants théoriques qui soit se complètent, soit s'opposent. Parmi ces modèles, celui de Mitchell et Daniels (2003) présente l'avantage d'être très synthétique et de parvenir à intégrer de façon très globale les différents apports théoriques des théories de la motivation au travail. Ce modèle décrit les trois processus psychologiques qui interviennent dans le déroulement de la chaîne séquentielle de la motivation :

- Le premier est la *composante de déclenchement* du comportement. Celui-ci est causé par des besoins ou le désir d'objet ou d'état (ex. réalisation de soi) partiellement satisfaits. L'attrait pour un objet ou un état, ou encore un écart à combler par rapport à des attentes non réalisées, déclenche un comportement ou un ensemble d'actions. Ce processus est particulièrement bien expliqué dans les théories des besoins, mobiles et valeurs (Maslow, Alderfer, Herzberg notamment).
- Le second est la *composante directionnelle* du comportement. Les buts sont dans ce cas considérés comme des exemples types de directions fournies aux individus ou que ces derniers se fixent à eux-mêmes pour guider leurs actions. Ce processus fait notamment l'objet des travaux de Locke sur la théorie de la fixation des objectifs.
- Enfin, la *composante d'intensité* d'un comportement représente l'effet de l'importance d'un besoin ou de la difficulté d'un objectif sur le comportement individuel. Elle est présente dans la plupart des théories de la motivation (ex. la hiérarchisation des besoins chez Maslow, la valence d'un objet, d'un résultat ou d'un état chez Vroom, la difficulté des objectifs chez Locke).

Les résultats de ce processus motivationnel sont la mise en œuvre de comportements spécifiques. La motivation permet de focaliser l'attention des individus sur une action déterminée, sur des personnes, ou sur des tâches particulières. Elle est alors productrice d'efforts (physiques, intellectuels, mentaux). Ainsi, la motivation se traduit-elle par le déclenchement, l'orientation, l'intensité, mais aussi la persistance, des efforts vers la réalisation de buts personnels. Enfin, la motivation résulte dans des stratégies de réalisation de tâches, c'est-à-dire des schémas de comportements ou des tactiques qui permettent de réaliser les objectifs définis. Puis, le processus motivationnel se prolonge par un résultat direct, la performance. Le modèle de Mitchell et Daniels (figure 1) montre la complexité du processus motivationnel, qui articule à la fois des variables individuelles et des variables contextuelles, mises en relation dynamique, et qui engendre la performance au travail. Ainsi, être performant dans le travail nécessite d'être notamment motivé, c'est-à-dire de mettre en action des efforts, de les orienter

vers les objectifs attendus par l'organisation, de les déployer avec intensité et de persister dans ce déploiement d'efforts.

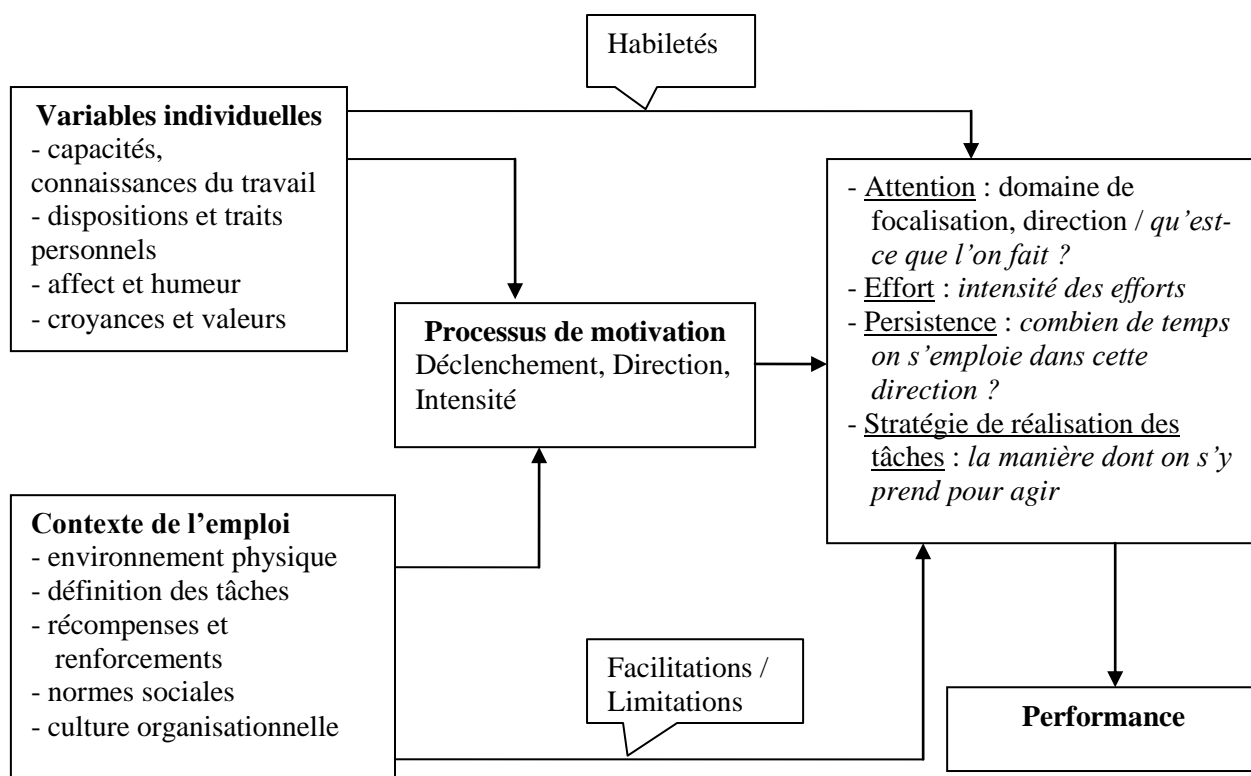


Figure 1 : Un modèle général de la motivation (T.R Mitchell et D. Daniels, 2003, p. 226)

Ce modèle montre également que le processus motivationnel n'explique pas à lui seul la performance, mais il le place au centre des facteurs qui interagissent. La première interaction est celle de la motivation et des habiletés individuelles. Sans les aptitudes à occuper son poste, un individu très motivé n'obtiendra probablement pas toutes les performances recherchées. Les théories de la motivation reconnaissent ainsi le rôle essentiel des habiletés dans l'atteinte des performances. Celles-ci dépendent de plusieurs facteurs qui relèvent soit des compétences, des capacités et des connaissances de la personne dans l'emploi, soit de facteurs de personnalité, notamment les traits de personnalité, les affects et les humeurs, les croyances et les valeurs. Enfin, ces théories tiennent plus ou moins compte de l'influence du contexte de l'emploi occupé par l'individu. La revue de littérature de Mitchell et Daniels relève comme facteurs qui interagissent avec la motivation dans la réalisation des performances : l'environnement physique dans lequel est exercé le travail, la définition ou la conception des tâches dans l'emploi occupé (qui sous-tend les problèmes de conflit et d'ambiguïté de rôles), les récompenses et les systèmes de renforcement, les normes sociales qui prévalent dans l'équipe de travail et l'organisation, et plus largement, la culture organisationnelle.

Dans la continuité de ces travaux, le modèle de Meyer *et al.* (2004) élargit la question des facteurs motivationnels de la performance au travail, au concept

d'implication organisationnelle. Il ouvre une nouvelle voie de recherche prometteuse : le développement de modèles intégrateurs de concepts complémentaires. Relier la motivation au travail et l'implication au travail permettrait de mieux comprendre les déterminants individuels de la performance et des comportements au travail. Pendant plus de vingt ans, les travaux de recherche sur la motivation et l'implication se sont ignorés. Aujourd'hui, les chercheurs franchissent les barrières, abandonnent les oppositions, en envisageant de larges systèmes d'explication théoriques des comportements individuels, et de la performance au travail. Ces deux concepts se rejoignent dans l'analyse de l'engagement des individus dans le travail, à travers le comportement d'effort au travail. L'implication apporte à la motivation, une explication plus probante de l'influence de l'attachement de l'individu à son travail, sur ses comportements (cf. 1.3).

1.2.2. La satisfaction au travail

Concernant le concept de satisfaction au travail, et son lien avec la performance au travail, le consensus n'est pas de mise. Récemment, Saari et Judge (2004) relevaient dans les discours, des positions contradictoires quant au lien entre la satisfaction et la performance des individus au travail : pour les uns, des employés heureux seraient plus productifs, pour d'autres, ils ne le seraient pas davantage. Cette opposition traverse autant les analyses des universitaires que celles des praticiens en gestion des ressources humaines. Elle reflète les contradictions survenues dans les recherches effectuées sur le concept de satisfaction au travail.

Voici 20 ans, en 1985, deux chercheurs américains publiaient une étude retentissante sur la mesure du lien entre la satisfaction au travail et la performance au travail. Iaffaldano et Muchinsky (1985), en réalisant une méta-analyse sur plus de 200 études théorico-empiriques, montraient que la corrélation moyenne entre la satisfaction et la performance était faible. Cette corrélation de 0,17 révèle alors que la satisfaction au travail ne serait pas une bonne variable prédictive de la performance au travail.

Ce résultat est retentissant car il semble condamner une hypothèse forte qui a sous-tendu pendant un demi-siècle, de nombreux travaux scientifiques et de praticiens en GRH, en management, en psychologie et en sociologie des organisations, qui se réfèrent au courant de l'école des relations humaines. Depuis les travaux de Elton Mayo et de ses collègues, sur l'effet Hawthorne, à la fin des années 1920, jusqu'aux travaux de Mc Grégor sur la Théorie X, dans les années 1960, ce courant de pensée très fécond et très influent a proposé et développé l'hypothèse d'une influence positive de la satisfaction sur la performance au travail.

Dès lors, les travaux scientifiques et les études de praticiens sur l'amélioration des conditions de travail, sur les déterminants de la satisfaction dans l'emploi, vont se développer et aboutir à de très nombreuses recommandations. Parmi les plus influentes, figurent celles de Maslow sur la satisfaction des besoins humains comme moteur de la motivation au travail et ceux de Herzberg sur les besoins humains et surtout sur l'enrichissement du travail.

Pendant toute la seconde moitié du 20^{ème} siècle, l'étude du lien entre la satisfaction au travail et la performance a connu des analyses et des débats contradictoires. La croyance que des individus heureux seraient plus productifs se développe. Les études empiriques qui vont suivre, notamment entre 1960 et 1985, aboutiront à des résultats pessimistes par rapport à la proposition soutenue par l'école de pensée des relations humaines. Iaffaldano et Muchinsky (1985), en concluant sur la

faible corrélation moyenne entre la satisfaction au travail et la performance, jettent un froid dans la communauté scientifique. Dès lors, celle-ci va modérer son propos et devenir très prudente quant aux hypothèses qu'elle formule sur les inter relations entre les deux phénomènes. Le lien entre la satisfaction au travail et la performance, pense-t-on, ne serait plus direct, mais indirect. Il serait intermédié ou modéré par d'autres facteurs : absentéisme / présentéisme, intention de quitter / fidélité, retrait psychologique / bien être au travail, etc.

La satisfaction au travail aurait par conséquent peu d'effet direct sur la performance au travail. Ce résultat est devenu un postulat pour beaucoup de chercheurs, les détournant par conséquent du concept ou les conduisant à éviter de le mettre en lien avec la performance. Les chercheurs vont alors se focaliser sur d'autres concepts, supposés plus décisifs dans la contribution des attitudes et des comportements à la performance au travail, notamment l'implication organisationnelle. Or, depuis les méta-analyses de Iaffaldano et Muchinsky, plusieurs événements sont intervenus, pouvant remettre en cause certaines idées acquises.

Le premier événement est d'ordre théorique. Historiquement, la performance de l'individu au travail a été très peu étudiée d'un point de vue conceptuel (Motowidlo, 2003). D'une part, les chercheurs se sont largement interrogés sur l'art et la manière de mesurer la performance (les techniques et les outils). Ils se sont largement appuyés sur les pratiques mises en œuvre dans les entreprises pour mesurer les résultats individuels en matière de productivité, de qualité des produits ou des services, de délais de mise en circulation de nouveaux produits ou de services, de délais de production ou de réponses aux clients, etc. D'autre part, les chercheurs se sont également interrogés, et de façon considérable, sur les déterminants individuels de la performance, c'est-à-dire, les facteurs humains qui l'expliquent (motivation, satisfaction, implication, etc.). Or, les travaux de Borman et Motowidlo (depuis 1993) montrent que ces recherches souffrent d'un manque de réflexion précise sur le concept même de performance individuelle au travail. C'est la raison pour laquelle ils ont proposé de l'engager en distinguant la performance dans la tâche, et la performance contextuelle. Cette approche devrait permettre de mieux capturer le concept et d'envisager de manière plus pertinente sa mesure.

Les travaux contemporains qui s'appuient sur cette distinction, commencent à produire des résultats qui remettent en question les résultats de Iaffaldano et Muchinsky sur le lien entre la satisfaction au travail et la performance au travail. C'est l'entreprise que se sont fixés Motowidlo avec d'autres chercheurs du domaine depuis quelques années. Subséquemment, cette analyse souligne que les recherches antérieures reposaient sur des enquêtes empiriques hétérogènes. Les techniques de mesure de la performance étaient ad hoc, dépendant des terrains choisis et de la définition opérationnelle donnée à la performance (définition souvent jugée comme étant très étroite). Les comparaisons ont possiblement été perturbées par cette hétérogénéité.

Pour conforter cette analyse, quatre auteurs, Judge, Thoresen, Bono et Patton (2001) ont procédé à une méta-analyse sur 301 études théorico empiriques (plus de 200 pour Iaffaldano et Muchinsky). Ils utilisent des procédures statistiques de correction des coefficients de corrélation pour les erreurs de mesure et d'échantillonnage, afin d'homogénéiser et de rendre comparables les données observées. Ils mettent en exergue un niveau de corrélation moyen entre la satisfaction au travail et la performance des individus au travail de 0,30 (au lieu de 0,17 dans l'étude de Iaffaldano et Muchinsky). Leur étude montre par ailleurs que cette corrélation s'accroît pour des emplois plus complexes (ex : les professionnels). Ce niveau de corrélation, dans les sciences

comportementales, suffit pour montrer que le concept, la satisfaction dans ce cas, est une variable prédictive de la performance.

Le second événement est d'ordre méthodologique et appuie l'analyse précédente. Les recherches examinées par Iaffaldano et Muchinsky sont très largement fondées sur des études empiriques transversales (sur une période de mesure), avec questionnaire d'enquête et population unique de répondants (les salariés). Or, ces recherches ont été largement critiquées et les revues scientifiques appellent au renouveau méthodologique des études empiriques. Elles demandent, voire exigent, de présenter des résultats fondés sur des études longitudinales (deux à trois temps de mesure) et des échantillons multiples (ex : performance mesurée par le salarié et par un supérieur hiérarchique). Cette évolution peut remettre en cause la qualité des données exploitées et des résultats de la méta-analyse de Iaffaldano et Muchinsky. Ces préconisations sont largement reprises dans les recherches actuellement publiées dans les revues scientifiques. Les données et les résultats qu'elles proposent seraient par conséquent de meilleure qualité. Cela crédibiliserait davantage les résultats de Timothy Judge et ses collaborateurs (r moyen de 0,30).

Le troisième événement est également d'ordre méthodologique. Depuis la fin des années 1980, les méthodes d'analyse de données ont connu de nombreuses et profondes évolutions en sciences de gestion et en psychologie avec l'extension de l'utilisation des méthodes d'équations structurelles. Ces méthodes permettent de mesurer avec plus de précision les variables conceptuelles et de réaliser des traitements de données plus complexes, notamment en ce qu'il concerne les analyses de relations linéaires. Les modèles de recherche qui peuvent être testés avec ces méthodes permettent d'intégrer de nombreux effets simultanés : directs, indirects, réciproques, modérateurs, médiateurs, covariances entre variables indépendantes, corrélations entre variables dépendantes, etc. Ainsi, les effets de la satisfaction au travail sur la performance peuvent être étudiés dans des situations reflétant toujours mieux la complexité de l'environnement du travail, en tenant compte de multiples effets d'interaction.

Ainsi, un doute pèse sur les données et les résultats qui fondent la proposition supportant un faible lien entre la satisfaction et la performance. Cette position est probablement à reconsidérer. Judge *et al.* (2001) proposent des résultats qui vont dans ce sens. C'est un des enjeux de la recherche contemporaine sur le lien entre la satisfaction et la performance au travail.

1.3. La performance au travail : une interaction des formes d'implication

Le résultat retentissant de la méta-analyse de Iaffaldano et Muchinsky (1985), évoqué précédemment, a vraisemblablement contribué à détourner les chercheurs du concept de satisfaction et à les conduire à s'intéresser à d'autres concepts, supposés plus influant sur la performance. En particulier, ils vont « sortir des bibliothèques » un ancien concept étudié dans les années 1960⁹ (Becker, 1960) et qui n'avait pas connu de lendemain : le concept d'implication organisationnelle. Remise en scelle par Mowday, Steers et Porter, à la fin des années 1970, l'implication organisationnelle devient un concept clé. Il arrive dans un contexte intellectuel qui lui est favorable. A la suite des

⁹ Foote (1951) a introduit ce concept pour analyser comment les individus actifs initient et maintiennent des lignes d'action.

travaux du chercheur Edgard Schein sur la culture organisationnelle, dans les années 1975 et 1980, les auteurs et les praticiens en management vont promouvoir le concept opérationnel de culture d'entreprise. Mowday, Steers et Porter proposent, quant à eux, un concept psychologique qui prend le relais du concept de culture organisationnelle, venant lui de la sociologie des organisations. A la fin des années 1980, d'autres auteurs vont poursuivre les travaux des précurseurs, pour affiner la connaissance du concept, en particulier les canadiens Allen et Meyer. C'est l'implication organisationnelle qui est encore aujourd'hui la forme la plus étudiée du concept mais d'autres facettes de l'implication ont fait l'objet de nombreux travaux de recherche et ont conduit Paula Morrow, en 1983, dans un article très souvent cité, à parler de « redondance conceptuelle ». Elle proposa, dans un ouvrage de synthèse sur la théorie et la mesure de l'implication au travail, publié dix ans plus tard, de regrouper sous le terme d'implication au travail (« work commitment ») différentes formes d'implication, dont l'implication organisationnelle (Morrow, 1993).

C'est ce concept général d'implication au travail qui sera retenu dans cette partie¹⁰. Il permet de qualifier le lien unissant l'individu à son univers de travail et semble offrir effectivement un cadre explicatif complémentaire à celui de la motivation et de la satisfaction au travail. Les chercheurs distinguent aujourd'hui différentes formes d'implication en fonction des cibles¹¹ (organisation, activité de travail, carrière...) et des différentes natures ou dimensions¹² (affective, calculée/de continuité, normative). C'est surtout l'implication organisationnelle qui a retenu l'attention des chercheurs, notamment pour étudier son influence supposée sur la performance au travail. Trois formes d'implication organisationnelle ont été étudiées : affective ou attitudinale (qui reflète l'identification et l'attachement d'une personne à l'égard d'une organisation particulière), calculée ou de continuité (mettant l'accent sur les pertes perçues associées au départ de l'organisation) et normative (qui correspond à un sentiment d'obligation morale de demeurer au sein d'une organisation). Les dirigeants tentent d'impliquer leurs salariés en les incitant à construire un lien de nature affective avec leur organisation. Mais les salariés sont en réalité impliqués dans différentes facettes de leur travail et le

¹⁰ Traduction de « Work commitment ». Les problèmes de définition et de terminologie ont été évoqués dès 1991 par J.-P. Neveu. Il soulignait que deux termes, dans les travaux en langue anglaise, désignaient les rapports d'ordre cognitif ou affectif liant l'employé à son univers de travail : *involvement* et *commitment*. Le premier concernait selon lui l'adéquation homme/emploi (« *job involvement* ») et le deuxième les rapports développés par l'individu envers l'organisation qui l'emploie (« *organizational commitment* »). Il remarquait également que ces deux termes avaient été traduits par « implication » dans la recherche française et proposait une clarification de la terminologie pour faciliter le développement des recherches mobilisant ce concept. Il suggérait alors d'introduire le terme « engagement », en référence aux travaux des chercheurs en psychologie, pour illustrer la relation individu/emploi tandis que le terme « implication » désignerait les rapports individu/organisation. Depuis, les travaux de P. Morrow (1993) ont conduit la plupart des chercheurs français à adopter le terme plus général d'implication au travail, englobant ainsi toutes les formes d'implication (dans l'emploi, dans l'organisation, mais aussi dans la carrière, la profession...). Cet accord sur la terminologie apparaît notamment dans l'ouvrage publié par le groupe de recherche « implication » de l'AGRH, coordonné par J.-P. Neveu et M. Thevenet, intitulé « L'implication au travail » (2002). Cependant, des travaux en langue française utilisent parfois aujourd'hui le terme « d'engagement organisationnel ». Or, d'un point de vue conceptuel, la notion d'engagement chevauche le concept de motivation, en précisant que l'individu s'engagerait dans son travail par le déploiement d'efforts intenses. Cette approche entraîne donc une confusion, en croisant partiellement le concept de « *commitment* » avec celui de motivation. L'implication se démarque du concept de motivation en soulignant l'importance de l'attachement (affectif, calculé ou de continuité, normatif) dans le rapport de l'individu à son organisation ou à son travail. Nous utiliserons donc le terme implication dans cette partie.

¹¹ « foci »

¹² « bases »

lien entre l'implication et la performance semble affecté par les interactions de ces implications multiples. Les salariés souhaitent-ils être performants ou sont-ils contraints de l'être ? La relation entre implication et performance dépend-elle de la nature affective ou calculée de leur attachement ? Les résultats des recherches présentés ici, qui concernent essentiellement la performance dans la tâche ou dans le rôle et, dans une moindre mesure, le comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB)¹³, soulignent l'extrême imbrication des formes d'implication et suggèrent, là encore, la nécessité d'adopter des perspectives intégratives. Les différences culturelles observées dans quelques études apportent un éclairage complémentaire.

1.3.1. Une cible privilégiée par les organisations, l'implication organisationnelle affective

Nous disposons de nombreuses études, qui s'intéressent tout particulièrement aux relations entre l'implication organisationnelle affective et la performance dans l'activité de travail, la tâche ou le rôle. Il est vrai que cette forme d'implication semble, d'un point de vue théorique, particulièrement intéressante pour les dirigeants d'une organisation mais les résultats empiriques ne semblent pas à la hauteur de leurs espérances.

a) L'implication organisationnelle affective et la performance : un lien théorique fort mais un lien effectif relativement faible

En théorie, des salariés impliqués dans leur organisation devraient travailler de façon plus intense et contribuer à ce que l'organisation soit plus efficace. Mowday, Steers et Porter (1979) définissent en effet l'implication comme l'identification de l'individu avec une organisation particulière et sa participation dans cette organisation. Elle est caractérisée par trois facteurs liés : une forte croyance et acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation, une volonté d'exercer des efforts considérables pour le compte de l'organisation et, enfin, un fort désir de rester membre de l'organisation. Ils soulignent que l'implication organisationnelle est plus qu'une simple loyauté passive à l'égard de l'organisation. Elle suppose également une relation active.

Cependant, dans leurs études empiriques, les chercheurs n'ont souvent mis en évidence, dans le meilleur des cas, qu'une faible relation entre implication organisationnelle et performance au travail des individus. En effet, si nous reprenons les principaux travaux, la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) ne fait apparaître qu'une faible relation positive (0,135) entre implication organisationnelle et performance. Il en est de même dans la méta-analyse de Randall (0,21, 1990). Quelques années plus tard, Becker *et al.* (1996) n'ont pas trouvé de corrélation entre implication organisationnelle et performance mais ont constaté en revanche un lien (0,16) entre l'implication à l'égard d'un responsable hiérarchique et cette variable résultante. Aucune relation n'a été trouvée entre implication organisationnelle et performance dans l'étude de Keller (1997), ni dans celle de Somers et Birnbaum (1998). La corrélation entre l'implication affective et la performance dans la méta-analyse plus récente de Meyer *et al.* (0,16 pour la performance dans le job et 0,32 pour la relation avec l'O.C.B., 2002) est relativement proche de celles calculées dans les méta-analyses

¹³ Ce concept d'Organizational Citizenship Behavior sera développé dans la partie 2.1.

publiées en 1990 et est comparable à celle de la méta-analyse de Riketta (0,18 pour la performance liée au rôle et 0,25 pour la performance extra-rôle, 2002) et de Cooper-Hakim et Viswesvaran (0,17 à 0,27, selon l'échelle de mesure utilisée, 2005). Les résultats d'études empiriques récentes vont dans le même sens. Les travaux de Riketta et Landerer (2005) concluent à une relation positive entre l'implication organisationnelle affective et la performance dans le rôle (0,30) d'une part, et d'autre part le comportement de citoyenneté organisationnelle (0,63) et confirment ceux de Stephens *et al.* (2004) : l'implication affective a un effet positif sur la performance au travail (0,355). Ainsi, après quinze années de recherche supplémentaire, on peut toujours conclure que l'implication organisationnelle affective et la performance sont certes corrélées mais à un niveau relativement faible et que le lien semble plus fort avec l'OCB. Riketta (2002) l'explique en rappelant que le comportement extra-rôle, parce qu'il est souvent volontaire, dépend de façon plus importante de facteurs motivationnels intrinsèques par rapport au comportement lié au rôle.

Il est important de s'intéresser également à la généralisation possible de ce résultat à d'autres contextes culturels. L'étude de Chen et Francesco, réalisée en République de Chine en 2003 nous apporte des éléments : ils ont en effet observé une corrélation positive (0,18) tout à fait comparable à celles calculées sur des échantillons Nord-américains. La méta-analyse de Jaramillo *et al.* (2005), qui porte sur 51 études publiées dans les 25 dernières années dans 14 pays fait ressortir des corrélations entre l'implication organisationnelle affective et la performance d'un même niveau (0,21 pour l'ensemble de l'échantillon), mais cependant plus fortes pour les cultures « collectivistes » que pour les cultures « individualistes ». Il est difficile de conclure sur ce dernier point car une étude récente réalisée par Francesco et Chen (2004), qui fait apparaître une relation positive entre l'implication affective et la performance dans le rôle d'une part, et la performance extra-rôle (mesurée par le comportement de citoyenneté organisationnelle) d'autre part, montre cependant que le lien est plus faible pour les cultures « collectivistes » que pour les cultures « individualistes ». Une autre étude, menée dans les Emirats Arabes Unis (Shaw *et al.*, 2003) fait état d'une relation entre l'implication organisationnelle et la performance globalement non significative (0,05) mais différenciée selon le statut des salariés. La relation est significativement positive uniquement pour les ressortissants de ce pays. Les auteurs expliquent ce résultat en mettant en avant la différence de statut entre deux catégories de salariés. Les travailleurs étrangers (dont les principaux pays d'origine sont l'Inde et le Pakistan) sont embauchés avec des visas de travail restrictifs qui prévoient souvent l'expulsion en cas de rupture du contrat de travail. Ils doivent donc maintenir un standard minimum de performance pour éviter de faire face à des conséquences graves, qu'ils soient impliqués affectivement ou non.

Ce constat fait sur la relative faiblesse des corrélations rapportées, il reste à en expliquer les raisons. Pour ce faire, les chercheurs avancent plusieurs arguments.

b) Les problèmes de conceptualisation et l'influence des variables modératrices ou médiatrices

Une composante de l'implication organisationnelle, le désir de rester membre de l'organisation, a souvent une relation faible et incertaine avec la performance (Slocombe et Dougherty, 1998). Dans certaines circonstances, un individu peut désirer rester dans une organisation sans vouloir pour autant faire beaucoup d'efforts. D'un

autre côté, des salariés insatisfaits peuvent exercer des efforts considérables pour le compte de l'organisation tout en cherchant à la quitter afin de recevoir le maximum de compensations jusqu'à ce qu'ils trouvent un autre emploi plus attractif ou simplement pour préserver leur réputation de salarié performant. Parmi les trois aspects de la définition de l'implication organisationnelle affective de Mowday *et al.* (1979), c'est la volonté de faire des efforts qui serait le plus fortement liée à la performance dans le rôle selon les résultats de Slocombe et Dougherty (1998). Ils ont également trouvé une relation significative entre la volonté de faire des efforts considérables et l'OCB lorsque la croyance et l'acceptation des buts, ainsi que l'attractivité des récompenses liées à une performance élevée sont contrôlés. La volonté de faire des efforts considérables pour le compte de l'organisation n'étant pas nécessairement liée au désir de rester (à moins qu'il faille exercer des efforts considérables pour pouvoir rester, auquel cas la performance est « obligée »), le fait d'inclure la composante « désir de rester » dans la mesure de l'implication organisationnelle contribue selon ces auteurs à affaiblir les liens entre l'implication organisationnelle et la performance. Par ailleurs, le concept d'implication organisationnelle n'englobe pas les récompenses perçues pour une performance élevée alors que cette variable est un déterminant significatif de la performance (Slocombe et Dougherty, 1998). Ainsi, pour que la performance soit souhaitée par les individus, il semble important qu'elle soit récompensée.

L'effet de variables modératrices ou médiatrices pourrait être un autre élément explicatif. Ainsi, dans leur méta-analyse de 27 études, Wright et Bonett (2002) ont montré que l'ancienneté avait un effet modérateur non linéaire très fort sur la corrélation entre l'implication et la performance, les corrélations ayant tendance à diminuer de façon exponentielle avec l'augmentation de l'ancienneté, quand la « lune de miel » entre le salarié et l'organisation appartient au passé. Leurs résultats ne semblent pas être dus aux différences entre les études en terme de type de performance mesurée (par le responsable hiérarchique ou par auto-évaluation), en terme de type d'ancienneté (dans le poste ou dans l'organisation) ou en terme de mesure de l'implication (par l'O.C.Q.¹⁴ ou par d'autres mesures). En maintenant l'âge constant à 35 ans, les corrélations calculées dans cette méta-analyse ont été de 0,437 puis de 0,161 et de 0,041 pour les salariés ayant respectivement un an, cinq ans et dix ans d'ancienneté. Même si l'ancienneté n'a pas d'effet significatif dans la méta-analyse de Riketta (2002), la corrélation entre l'implication organisationnelle et la performance tend à diminuer lorsque l'ancienneté augmente. Cette méta-analyse (Riketta, 2002) met en évidence une corrélation significativement plus élevée pour les « cols blancs » (0,201) que pour les « cols bleus » (0,098) qui s'expliquerait par la plus grande autonomie accordée aux membres de la première de ces catégories. Ce dernier résultat doit cependant être analysé avec prudence compte tenu du très faible nombre d'études intégrées dans cette méta-analyse à partir desquelles sont calculées les corrélations corrigées (4 études pour les cols bleus contre 84 études pour les cols blancs). Dans leur méta-analyse de 2005, Jaramillo *et al.* font état d'une relation positive entre l'implication organisationnelle et la performance plus forte pour les salariés travaillant dans la vente (0,25) que pour les autres salariés (0,18), ce qui s'expliquerait par le plus grand contrôle qu'ils exercent sur leurs résultats lié à la nature même de leur activité. L'implication vis-à-vis du responsable hiérarchique pourrait également jouer un rôle : Vandenberghe *et al.* (2004) ont montré que l'implication organisationnelle a un effet indirect sur la performance dans l'activité de travail par l'intermédiaire de l'implication à l'égard du responsable hiérarchique.

¹⁴ Organizational Commitment Questionnaire, Mowday, R.T., R.M. Steers et L.W. Porter (1979).

Dans cette même étude, les auteurs ont également mis en évidence un effet direct (0,24) de l'implication vis-à-vis du responsable hiérarchique sur la performance. Le supérieur hiérarchique représente en effet la personne qui est formellement responsable d'inciter les salariés à être performants. Par comparaison, l'organisation est une cible plus distante, plus adaptée pour prédire la performance extra-rôle, ce qui expliquerait également les corrélations supérieures observées entre l'implication organisationnelle affective et la performance extra-rôle par rapport à la performance dans le rôle. L'implication organisationnelle offrirait simplement un « terrain favorable » qui nécessiterait cependant d'être focalisé sur une cible, en l'occurrence le responsable hiérarchique, pour influencer la performance dans le rôle (Vandenberghe *et al.*, 2004). Ces résultats sont cohérents avec ceux de l'étude de Becker *et al.* (0,16, 1996 entre l'implication vis-à-vis du responsable hiérarchique et la performance) évoqués précédemment.

L'étude de l'implication organisationnelle affective met ainsi en évidence l'importance d'une cible intermédiaire, le responsable hiérarchique, mais d'autres cibles pourraient également jouer un rôle : le groupe de travail, le poste ou encore le métier. L'implication des individus semble en effet multiple. Bien que les études disponibles sur ces autres cibles soient beaucoup moins nombreuses, des résultats intéressants ouvrent de nouvelles voies de recherche.

1.3.2. Les individus et leur travail : une imbrication des cibles et des natures de l'implication.

La question des cibles de l'implication nous renvoie également au débat sur sa nature : l'implication affective n'entraîne pas nécessairement les mêmes conséquences que l'implication normative ou calculée.

a) L'implication organisationnelle normative et la performance

Peu de données sont disponibles pour la dimension normative de l'implication organisationnelle. Récemment, les résultats d'une étude empirique réalisée par Stephens *et al.* (2004) permettent de conclure à une relation positive entre l'implication normative et la performance au travail, mais celle-ci est d'un niveau très faible (0,094). On peut également se référer à la méta-analyse de Meyer *et al.* (2002) qui fait état d'une corrélation de 0,06 entre cette facette de l'implication et la performance dans l'emploi. En revanche, la corrélation est plus importante avec l'OCB (0,24). Ce résultat est très proche de celui de la méta-analyse de Cooper-Hakim et Viswesvaran (0,08, 2005). Meyer *et al.* (2002) font remarquer que la corrélation est légèrement plus forte dans les études conduites hors Amérique du Nord (0,10) par rapport à celles réalisées en Amérique du Nord (0,01). En même temps, ils soulignent que la corrélation entre les deux composantes affective et normative de l'implication organisationnelle est plus forte dans les études menées en dehors de l'Amérique du Nord. Ceci pourrait suggérer que ces construits eux-mêmes sont plus proches, c'est-à-dire que la différence entre désir et obligation est moins importante. Une autre hypothèse moins intéressante expliquerait cette plus grande redondance par des difficultés de traduction (Meyer *et al.*, 2002). Il est difficile de conclure sur ce point quand on examine les résultats de l'étude empirique de Chen et Francesco (2003), réalisée en République de Chine. Ils n'ont pas trouvé de corrélation significative entre l'implication normative et la performance mais ils ont mis en évidence le rôle modérateur de l'implication organisationnelle normative dans la relation entre l'implication organisationnelle affective et la performance dans le

rôle : la relation est plus forte entre implication affective et performance pour les individus qui ont une implication normative plus faible. Ce résultat pourrait signifier que l'implication affective pourrait servir comme moteur de la performance lorsque l'implication normative est faible et donc qu'il n'y a pas de sentiment d'obligation à l'égard de l'organisation.

La faiblesse des corrélations est également une caractéristique des relations entre l'implication dans le poste ou l'activité de travail et la performance.

b) L'implication dans l'activité de travail (job involvement) et la performance

L'implication dans le poste fait référence au degré d'absorption dans l'activité de travail. La méta-analyse de Brown (1996) met en évidence une quasi absence de relation (0,088) entre l'implication dans l'activité de travail et la performance. Ces résultats pourraient être expliqués, selon l'étude empirique réalisée par Diefendorff *et al.* en 2002 par le choix des critères de performance et l'utilisation de mesures controversées de l'implication dans le poste pour les plus anciennes études incorporées dans la méta-analyse de Brown. En effet, en mesurant l'implication dans le poste par une échelle plus récente, celle de Paullay *et al.* (1994), Diefendorff *et al.* montrent que l'implication dans l'activité de travail est un déterminant significatif de la performance dans le rôle et du comportement de citoyenneté organisationnelle, tels qu'évalués par le responsable hiérarchique.

En 1997, Keller note l'absence relative de recherches sur la relation entre l'implication dans l'activité de travail et la performance. C'est ce qui le conduit à mener une étude portant sur une population de 532 scientifiques et ingénieurs, dans laquelle l'ancienneté dans l'organisation a été intégrée comme variable de contrôle. Ses résultats montrent que l'implication dans l'activité de travail est un prédicteur significatif (corrélation de 0,23) des variables dépendantes de performance mesurées un an après la mesure des variables indépendantes¹⁵. Son étude a également mis en lumière l'effet modérateur du type d'activité sur la relation entre l'implication dans l'activité de travail et les différentes mesures de la performance. Cette relation est en effet plus forte pour les scientifiques que pour les ingénieurs. Il explique cette différence en suggérant que l'implication dans l'activité de travail serait particulièrement importante pour les « travailleurs de la connaissance » qui ont une orientation « cosmopolite », leur loyauté s'exerçant à l'égard de leur domaine scientifique ou de leur communauté professionnelle, en dehors de leur organisation. Le type de poste occupé pourrait donc être un élément explicatif de la faiblesse des relations souvent observées. La méta-analyse récente de 997 articles de Cooper-Hakim et Viswesvaran confirme un lien globalement positif et plutôt faible (0,18, 2005), comme c'est le cas également pour une autre cible, l'implication dans le métier.

c) Implication dans le métier (occupational commitment), la profession (professional commitment) ou la carrière (career commitment) et la performance

¹⁵ Les évaluations de la performance dans l'activité de travail ont été obtenues par questionnaire auprès des responsables hiérarchiques directs de chaque scientifique et ingénieur, un an après que les variables indépendantes aient été mesurées. Des mesures « objectives » de la performance ont été également recueillies au cours de cette même période t+1, à savoir le nombre de brevets et de publications.

Les termes « occupation », « profession » et « career » ont été utilisés de façon quelque peu interchangeable dans la littérature sur l'implication. Il est toutefois possible d'apporter quelques précisions sur leurs spécificités (Lee *et al.*, 2000). Nous traduirons ici ces trois termes respectivement par métier, profession et carrière. Ces auteurs soulignent notamment que le terme de métier est plus général que celui de profession et que certains auteurs (Blau, Morrow) utilisent le terme « carrière » dans un sens équivalent, pour eux, à celui de métier. Ces derniers définissent l'implication dans le métier comme un lien psychologique entre une personne et son métier, fondé sur une réaction affective à ce métier.

Les salariés qui sont fortement impliqués dans leur profession seraient plus enclins à fixer un standard de performance plus élevé et seraient plus désireux de travailler durement pour atteindre ce standard (Wallace, 1995). Quant à l'implication dans la carrière, d'après les résultats de Somers et Birnbaum (1998), elle serait liée de façon positive à la performance dans la tâche (l'âge et l'ancienneté dans le poste étant contrôlés). Ces résultats sont cohérents avec la méta-analyse de Lee *et al.*, (2000), qui a permis de calculer une relation positive modérée (0,219) entre l'implication dans le métier et la performance dans la tâche évaluée par le responsable hiérarchique. Ils vont également dans le même sens que les corrélations calculées entre l'implication dans la carrière et la performance dans la méta-analyse de Cooper-Hakim et Viswesvaran (0,19, 2005).

Comme nous l'avons vu, l'étude de la nature affective de l'implication a fait l'objet d'un grand nombre de recherches. La dimension calculée a été nettement moins explorée mais ses relations avec la performance semblent néanmoins être différentes de celles observées pour l'implication affective ou normative.

d) L'implication calculée ou de continuité : performance contrainte ou absence de performance ?

Nous traiterons ici de l'implication organisationnelle calculée qui est la facette essentiellement explorée dans la littérature concernant la nature calculée de l'implication.

Meyer *et al.* (1989) montrent l'existence d'un lien négatif entre l'implication organisationnelle calculée et la performance dans la tâche. Cependant, dans d'autres études, la relation entre l'implication organisationnelle calculée et la performance n'est pas significative (Mayer et Schoorman, 1992 ; Hackett *et al.* ; 1994 ; Somers et Birnbaum, 1998 ; Stephens *et al.*, 2004). Dans leur méta-analyse de 2002, Meyer *et al.* relèvent une corrélation négative (-0,07) avec la performance dans le travail et une corrélation quasiment nulle avec l'OCB. Le sens de la relation entre ces deux variables est cohérent dans l'étude de Chen et Francesco (2003) réalisée en Chine, mais la corrélation calculée n'est pas significative (-0,01).

Les salariés impliqués de façon calculée pourraient se sentir prisonniers d'une situation non désirée. Ils pourraient occuper leur emploi avec une certaine passivité mais être contraints tout de même de remplir les exigences de base de cet emploi pour éviter de le perdre. C'est ce qui pourrait expliquer que la corrélation négative généralement constatée est très faible voire non significative.

Des différences liées aux problèmes de conceptualisation et de mesure pourraient expliquer également le caractère significatif ou non des corrélations calculées. En effet, dans leur vaste méta-analyse, Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005) font la distinction, dans le calcul des corrélations corrigées, entre l'implication calculée (calculative organizational commitment, mesurée par l'échelle de Hrebiniak et Alutto, 1972) et l'implication de continuité (continuance organizational commitment, mesurée par celle de Meyer et Allen, 1984). Or, bien que la relation avec la performance est non significative dans les deux cas, le sens de la relation n'est pas le même : la corrélation est positive pour l'implication calculée (0,17) mais négative pour l'implication de continuité (-0,12). Ces différences pourraient être expliquées par les instruments de mesure utilisés. Morrow avait d'ailleurs rappelé en 1993 que Meyer et Allen (1984) avaient montré que la mesure de Hrebiniak et Alutto était « saturée d'implication affective » et elle soulignait que cette échelle plus ancienne ne semblait plus appropriée pour mesurer cette nature de l'implication organisationnelle. De façon plus générale, la méta-analyse de Cooper-Hakim et Viswesvaran est intéressante à la fois pour le nombre très important d'études intégrées (997 articles) et pour la distinction qui est faite dans le calcul des corrélations en fonction des échelles de mesure utilisées.

Pour conclure sur ce point, nous pouvons souligner que de nombreux auteurs rappellent dans les limites de leurs études, le fait que leurs données ne permettent pas de parler de causalité (Keller, 1997 ; Meyer *et al.*, 2002 ; Riketta, 2002 ; Chen et Francesco, 2003 ; Shaw *et al.*, 2003 ; Jaramillo *et al.*, 2005). Il est possible que l'implication et la performance aient une relation de cause à effet inverse, comme le supposent par exemple Brashear *et al.* (2003), ou réciproque, d'où la nécessité de développer des recherches expérimentales ou longitudinales, plus adaptées pour déceler les causalités.

Les auteurs suggèrent également de développer des modèles multidimensionnels de la relation entre l'implication et la performance afin d'examiner les effets additifs ou soustractifs des interactions entre les différentes facettes de l'implication (Somers et Birnbaum, 1998 ; Wright et Bonett, 2002 ; Meyer *et al.*, 2002 ; Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005), notamment pour expliquer la faiblesse des corrélations avec les comportements au travail. Dans leurs discours, les individus peuvent d'ailleurs être amenés à exprimer parfois toute la complexité des relations entre les aspects enthousiastes et aliénants de leurs formes d'implication (Neveu et Peyrat-Guillard, 2002), ce qui souligne la nécessité d'appréhender simultanément les différentes formes d'implication.

L'intérêt d'examiner l'influence de variables modératrices ou médiatrices est également souvent évoqué. Par exemple, Lee *et al.*, (2000) montrent l'utilité qu'il y aurait à examiner les variables modératrices de la relation entre l'implication dans le métier et la performance dans la tâche. Ainsi, nous ne savons pas encore si l'implication dans le métier augmente la performance par son impact sur la motivation au travail ou par ses effets cumulatifs sur les compétences et les connaissances de l'individu. Dans le même ordre d'idée, les résultats d'une étude empirique réalisée par Carmeli et Freund (2004) indiquent que la satisfaction au travail constitue une variable médiatrice de la relation entre l'implication organisationnelle (affective et calculée) et la performance au travail d'une part, et que, d'autre part, elle joue également un rôle médiateur entre l'implication dans la carrière et la performance au travail. Il apparaît en outre dans cette étude que l'implication dans l'activité de travail (« *job involvement* ») est un antécédent de l'implication organisationnelle affective et de l'implication dans la carrière.

Enfin, plusieurs auteurs suggèrent l'intérêt d'étudier les liens entre l'implication et la performance dans un contexte international (Slocombe et Dougherty, 1998 ; Meyer *et al.*, 2002), notamment en réalisant des comparaisons culturelles directes ce que Chen et Francesco (2003), Francesco et Chen (2004) n'ont pu faire, leurs études ayant été menées uniquement sur un échantillon de salariés chinois. Il n'existe pas encore assez d'études permettant une comparaison culturelle systématique. Dans la plupart des cas, les résultats des études conduites en dehors des Etats-Unis sont similaires à ceux des travaux de recherche réalisés dans ce pays, ce qui améliore la confiance dans le fait que les quelques différences observées sont significatives. Il reste important toutefois de faire clairement la distinction entre les différences liées aux aspects culturels et celles relevant tout simplement de problèmes de traduction (Meyer *et al.*, 2002).

De façon plus générale, il est possible de porter un regard critique sur les échelles de mesure utilisées, notamment celles que proposent Meyer et Allen (1997, p.118 et 119) et qui sont aujourd'hui largement utilisées par les chercheurs. Tous les items de leur échelle d'implication de continuité font référence à l'intention de rester ou de quitter. Cette notion de fidélité apparaît également dans les échelles concernant la dimension affective et la dimension normative. On peut donc parler d'un certain chevauchement entre les sous-dimensions de l'implication organisationnelle. A titre d'exemple, les deux plus fortes corrélations entre les sous-dimensions de l'implication organisationnelle relevées par Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005) dans leur méta-analyse sont de 0,64 entre l'implication organisationnelle affective et l'implication organisationnelle normative (échelles de Meyer et Allen) et de 0,63 entre l'implication attitudinale (Mowday *et al.*, 1979) et l'implication de continuité (Meyer et Allen). Il paraît difficile d'appréhender les relations entre l'implication et la performance tant que les problèmes de mesure n'auront pas trouvé de réponse plus appropriée.

Partie 2 : La performance au Travail : une relation d'échange ?

Les travaux récents en comportement organisationnel soulignent l'importance que prend la perspective de l'échange social dans l'étude des rapports que noue le salarié avec son organisation. L'étude de ces rapports se focalise sur la nature, l'évolution et les différences de pouvoir dans les relations d'échange qu'établissent les organisations avec leurs salariés. Ces rapports sont décrits et analysés à travers un ensemble de concepts dont les plus sollicités actuellement sont : la citoyenneté organisationnelle, le contrat psychologique, le soutien organisationnel, la justice organisationnelle, et peut-être dans une moindre mesure, la confiance interpersonnelle et l'échange Leader - Membres (au sein de l'équipe de travail). L'implication organisationnelle que nous avons étudiée précédemment est également un concept qui se rattache au courant de recherche sur l'échange social au sein des organisations. L'intérêt de ces concepts est d'expliquer la diversité des situations où l'individu et l'organisation développent des attentes sur des échanges réciproques, justes et équilibrés. Le salarié s'investit dans une relation de travail avec son organisation, dont il attend en échange, des résultats de nature intrinsèque et extrinsèque. Mais l'apport de ces concepts est de proposer que l'individu s'engage dans des comportements relevant de l'échange social en vue d'atteindre des objectifs qui peuvent être seulement réalisés à travers des interactions avec d'autres individus (collègues, supérieurs, subalternes) - (Blau, 1964). Ainsi, la performance au travail peut-elle être, à son tour, expliquée par

des concepts qui décrivent différentes formes de relations d'échange qui se réalisent au sein des organisations.

Pour y parvenir, il est nécessaire d'élargir la définition de la performance, soit au modèle multi-factoriel de Campbell (1990) cité dans l'introduction de ce manuscrit, soit en adoptant une approche filiale, telle que celle proposée par Borman et Motowidlo (1993). Ces auteurs distinguent la performance dans la tâche, de la performance contextuelle. Cette définition, et d'autres qui lui sont voisines, élargissent le champ d'étude de la performance individuelle au travail et permettent d'examiner sous un jour nouveau les interactions de la performance avec les concepts relevant des relations d'échange social. Avant de les examiner, il est nécessaire de prendre comme point d'appui cette distinction énoncée par Borman et Motowidlo.

Selon ces auteurs, la performance dans la tâche concerne l'ensemble des activités de travail qui sont traditionnellement décrites dans les classifications ou les référentiels d'emplois et de compétences. Ils distinguent deux grandes familles d'activités de travail. La première regroupe les activités de production de biens et/ou de services : vente de marchandises en magasin, production en usine, conception ou vente de services bancaires ou d'assurances, médecine hospitalière, enseignement, etc. La seconde famille d'activités correspond à celles de support : approvisionnement, distribution, coordination, logistique, administration, management. Ces deux familles d'activités sont le plus souvent concernées par les recherches et par les pratiques d'entreprises en matière d'appréciation de performance.

En élargissant l'évaluation des performances au-delà des tâches accomplies par le salarié, il s'agit, via la performance contextuelle, d'évaluer les comportements des individus qui contribuent à l'efficacité de l'organisation par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail. Dans ce cas, la contribution positive ou négative de l'individu au contexte de travail se produit de multiples façons. Le premier type de comportement qui a un impact sur le contexte psychosociologique du travail est celui qui affecte les collègues. On s'intéresse alors aux comportements qui visent à aider les autres individus de l'organisation à développer eux-mêmes des comportements favorisant l'efficacité. Concrètement, ce type de comportement se traduit par des actions qui affectent positivement les autres membres de l'organisation, qui désamorcent les conflits internes, réduisent les problèmes d'hostilité entre personnes, et encouragent la confiance interpersonnelle. Ces actions ont une valeur positive pour l'organisation car elles contribuent dans un second temps à améliorer le contexte social et organisationnel du travail. Elles facilitent la communication interpersonnelle, la coopération, la coordination, en somme, l'intégration du groupe ou de l'équipe. Le deuxième type de comportement qui a un impact sur le contexte psychosociologique du travail est la disposition à développer des comportements valorisés par l'organisation. L'exemple le plus connu en gestion des ressources humaines est le développement des compétences. L'accroissement individuel des connaissances, des capacités et des compétences a une valeur attendue positive pour l'organisation en raison de l'amélioration des performances qui pourrait se produire subséquemment. D'autres actions relèvent de la disposition individuelle à développer les comportements attendus par l'organisation. C'est le cas des capacités à résister aux effets des situations de stress au travail, ou encore à s'adapter aux changements de travail ou d'emploi demandés par l'organisation, ou enfin, à être davantage proactif que réactif. Un troisième type de comportement, plus moral, ou éthique, affecte le contexte psychosociologique du travail. Il s'agit des actions individuelles qui ont un impact sur

les ressources tangibles de l'organisation¹⁶. Inversement, d'autres actions ont un impact négatif sur les ressources tangibles de l'organisation et sur le contexte de travail¹⁷. Dans les cultures latines, ces actions peuvent difficilement donner lieu à évaluation. Là où elles sont demandées, l'organisation s'appuie sur des processus d'apprentissage visant à éduquer les individus dans ce sens.

Cette distinction entre performance dans la tâche et performance contextuelle va être souvent reprise dans les développements qui suivent sur les concepts de relations d'échange.

2.1. Citoyenneté organisationnelle versus comportements contre-productifs : le déséquilibre de la relation d'échange ?

Depuis bientôt une vingtaine d'années, le concept de citoyenneté organisationnelle fait l'objet de nombreux travaux : l'engouement dont il jouit résulte partiellement de la croyance en l'influence des comportements qu'il recouvre, sur la performance organisationnelle ou du groupe de travail (Podsakoff et MacKenzie, 1997). En général, les travaux tendent à montrer ou présupposent que les comportements citoyens créent du capital social, augmentent l'efficacité, et la productivité. Toutefois, ces comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent également engendrer des effets néfastes autant pour l'individu que pour l'entreprise. Les chercheurs s'intéressent ainsi, aux effets, sur la performance organisationnelle, aussi bien des comportements de citoyenneté organisationnelle que contre productifs (Spector et Fox, 2002). Ils ouvrent aussi un champ jusqu'ici très peu exploré : celui des conséquences de ces comportements sur l'individu lui-même.

2.1.1. Comportement de citoyenneté organisationnelle, performance contextuelle : deux concepts distincts dont la nature reste à préciser

Si la paternité du concept de citoyenneté organisationnelle¹⁸ revient à Bateman et Organ (1983), de nombreux chercheurs ont davantage travaillé sur les relations entre ce concept et d'autres variables, que sur le concept lui-même (Podsakoff *et al.*, 2000). De manière générale, la citoyenneté organisationnelle, associée à des concepts tels que les comportements pro sociaux pour l'organisation, les comportements en dehors du rôle, la spontanéité organisationnelle, la performance contextuelle, repose sur la définition de Organ (1988)¹⁹ : "*le comportement d'un individu qui est laissé à son libre choix, non directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompenses et qui, dans son ensemble, promeut le fonctionnement efficace de l'organisation*". Ce concept répond à la conviction de Bateman et Organ (1983) que la satisfaction au travail fait naître l'envie d'aider ses collègues et prédispose à coopérer pour maintenir les structures liées au travail. Il recouvre, en particulier, les comportements que les responsables hiérarchiques auraient envie de demander sans toutefois, pouvoir le faire (Organ, 1997).

¹⁶ par exemple, le nettoyage d'une salle de conférence après une réunion, l'utilisation de ressources personnelles telles que son automobile ou son ordinateur familial pour les besoins de son travail, l'extinction des lumières en sortant de son lieu de travail, etc.

¹⁷ par exemple, le vol, le sabotage, le gaspillage ou la destruction de biens de l'entreprise.

¹⁸ Il est courant de faire usage de OCB, raccourci d'Organizational Citizenship Behavior

¹⁹ in Organ, 1997

Or, cette définition a suscité de nombreux débats, en particulier sur le fait de savoir si elle recouvrait les comportements liés au rôle (in-role) et si ceux-ci étaient ou non, pris en compte dans l'évaluation de la performance des salariés citoyens et donc récompensés. Ainsi, Morrison (1994) et plus récemment Coyle-Shapiro *et al.* (2004) font remarquer que certains comportements "citoyens" mis en œuvre par les salariés sont perçus par ces derniers comme faisant partie de leur rôle, même s'ils ne sont pas reconnus par l'organisation, ni explicitement exigés. Finalement, depuis 1993, Borman et Motowidlo ont nourri le débat sur les insuffisances de la définition initiale de Bateman et Organ et contribué à faire admettre la pertinence de la distinction entre la performance dans la tâche et la performance contextuelle. Organ reconnaît ainsi la difficulté à caractériser aisément la distinction "dans" ou en "dehors" du rôle, ainsi qu'à préciser si les comportements sont ou non récompensés. Un consensus semble établi : les comportements citoyens recouvrent tout ce qui, en dehors de la tâche prescrite, ou plus largement de l'activité de travail, concourt à augmenter ou maintenir la qualité du contexte du travail et correspond à des comportements d'aide (Organ, 1997 ; Motowidlo, 2000).

Ainsi, les deux concepts (citoyenneté organisationnelle et performance contextuelle) renvoient à des modèles de comportement similaires, même s'ils ne sont pas nécessairement identiques. Seuls des travaux complémentaires permettront de trancher sur l'utilité de distinguer ou non les deux concepts et de préciser leur contenu comportemental. Motowidlo (2000) fait d'ailleurs remarquer que les approches conceptuelles de la citoyenneté varient selon les chercheurs et méritent d'être précisées. La définition proposée par Organ en 1988 reste très souvent utilisée, alors qu'Organ l'a considérablement amendée. A l'instar de Spector et Fox (2002), une grande majorité de chercheurs reconnaît les proximités très fortes des concepts de citoyenneté et de performance contextuelle mais ne considèrent pas pour autant, la performance comme propriété de ces comportements, telle qu'elle a été présentée dans l'introduction générale de ce manuscrit.

Le comportement de citoyenneté organisationnelle est considéré conceptuellement comme multidimensionnel. Cette proposition n'a jamais été mise en doute, même si les auteurs en ont proposé des variantes, plus ou moins redondantes. Il ne nous semble pas opportun d'en faire l'écho chronologique ici, tant les articles sont nombreux et les méta analyses tout à fait complètes (Organ et Ryan, 1995 ; Podsakoff *et al.*, 1997 ; Podsakoff *et al.*, 2000). La taxonomie de Organ reste, malgré tout, la plus utilisée. Elle recouvre cinq facteurs qui caractérisent les comportements de citoyenneté organisationnelle :

- l'altruisme : le comportement directement tourné vers l'aide d'une personne spécifique, dans des situations de face-à-face ;
- le fait d'être consciencieux²⁰ : les comportements impersonnels en conformité avec les règles de l'entreprise (être à l'heure....) ;
- la sportivité : le fait de ne pas se plaindre de choses banales ;
- la courtoisie : le fait de consulter les autres avant de réaliser des actions ;
- la vertu civique : le fait de se soucier de questions préoccupantes pour l'organisation.

Ces cinq dimensions, opérationnalisées par des échelles développées, en particulier par Podsakoff *et al.* (1997, 2000) recourent, plus ou moins partiellement, celles de nombreuses autres taxonomies, y compris celle proposée par Motowidlo et Van Scotter (1994), pour mesurer la performance contextuelle. LePine et Johnson (2002) soulignent

²⁰ Organ (1997) insiste pour garder ce terme et "prend le risque" d'une confusion avec une des dimensions du modèle des "big five". Pour notre part, nous avons utilisé le mot "droiture" pour qualifier la dimension "conscientiousness", du modèle des "big five".

que la première dimension "facilitation interpersonnelle" recouvre les dimensions d'altruisme et de courtoisie ; la deuxième dimension, de "dévouement au travail", inclut des éléments relatifs à la sportivité, la vertu civique, au fait d'être consciencieux.

Des travaux très récents cherchent à mettre en évidence des construits sous jacents. Ainsi, en est-il de Coleman et Borman (2000) qui proposent des catégories de comportements en fonction du bénéficiaire : il s'agirait ainsi de distinguer les comportements citoyens tournés vers l'individu, de ceux tournés vers l'organisation. Altruisme et courtoisie appartiendraient au premier groupe tandis que sportivité, vertu civique, fait d'être consciencieux seraient rattachés au second. Motowidlo (2000) milite pour adapter les catégorisations en fonction des buts recherchés, à l'image de ce que proposent Coleman et Borman et de distinguer la vertu civique des comportements citoyens. Il suggère d'introduire spécifiquement, en fonction du but recherché, des dimensions comportementales beaucoup plus fines, telles que celles de "voice", d'initiative personnelle ou encore de performance adaptative.

En définitive, les recherches pâtissent du manque de clarification sur la nature du concept de citoyenneté organisationnelle : Motowidlo (2000), LePine et Johnson (2002) insistent, par exemple, sur la nécessité de préciser si le comportement de citoyenneté organisationnelle se définit à partir d'un modèle latent, ou s'il s'agit d'un construit agrégé²¹. De même, les travaux souffrent des échelles métriques retenues et de leur utilisation parfois libre, nuisant ainsi à l'intérêt cumulatif des travaux menés. Si nous considérons, à l'instar de Organ (1988)¹⁹, que les comportements citoyens ne sont pas similaires aux comportements de performance, quelles sont les influences des comportements citoyens sur la performance au travail ?

2.1.2. Comportements de citoyenneté organisationnelle et performance : des interrogations à lever ?

Podsakoff et MacKenzie (1997) soulignent que les recherches sur les liens entre comportements de citoyenneté organisationnelle et performance relèvent davantage de la croyance que de liens prouvés. A des degrés divers, les travaux évaluent l'influence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur trois types de performance : la performance de l'individu, celle du groupe de travail, celle de l'organisation, ces deux derniers types étant les plus récemment étudiés par les chercheurs (Organ, 1997).

Les comportements de citoyenneté organisationnelle semblent être très liés à l'évaluation de la performance individuelle réalisée par les managers et à certaines de leurs décisions, importantes pour leurs collaborateurs. Podsakoff *et al.* (2000) montrent, en particulier, que les managers incluent ces comportements dans leur évaluation, particulièrement l'altruisme et les comportements d'aide : ceux-ci sont ainsi, significativement corrélés à l'évaluation de la performance dans 80% des études où ces dimensions ont été incluses. Plus largement, toutes les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle, sauf la courtoisie, ont un effet significatif sur l'évaluation de la performance individuelle dans la majorité des recherches où elles sont présentes. D'autres décisions managériales, telles que les décisions d'augmentation, de promotion, de formation semblent également être significativement liées aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Toutefois, les recherches à venir devraient expliquer pourquoi les managers incluent les comportements de citoyenneté dans leur évaluation. Elles devraient également examiner plus précisément leur influence sur les autres décisions des managers ainsi que la nature de l'interaction entre

²¹ Motowidlo définit explicitement la performance contextuelle comme un construit agrégé. Il est difficile de conclure car cette approche a été très peu utilisée par les autres chercheurs.

les comportements inclus dans le rôle et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

La performance du groupe de travail constitue le deuxième type de conséquence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur la performance. Podsakoff *et al.* (1997) précisent en quoi les comportements citoyens sont susceptibles d'influencer la performance du groupe de travail et de l'organisation. Ils développent ainsi, à partir d'exemples concrets, divers facteurs explicatifs de la performance, influencés eux-mêmes par des comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces comportements :

- augmenteraient la productivité des collègues et des managers ;
- libèreraient des ressources qui peuvent ainsi être utilisées à des fins plus productives (le manager peut se consacrer à d'autres tâches plus productives) ;
- réduiraient le besoin d'allouer des ressources limitées à des fins exclusives du maintien de la cohésion du groupe (les conflits de groupe seraient moins fréquents en raison, par exemple, des comportements de courtoisie) ;
- aideraient à la coordination à la fois à l'intérieur et entre les groupes de travail.

Il semble que la première recherche relative aux liens entre comportements citoyens et performance du groupe de travail date de 1990 : Karambaya²² a montré que les employés travaillant dans des groupes hautement performants étaient plus satisfaits et se comportaient de manière davantage citoyenne que les salariés travaillant dans des unités moins performantes. Toutefois, cette recherche montre des limites qui seront très souvent dénoncées dans les travaux ultérieurs : à titre d'exemple, les évaluations sont faites par les supérieurs hiérarchiques et ne résultent pas toutes de mesures objectives et homogènes de la performance, dans les différentes unités de travail enquêtées. Les groupes retenus dans les enquêtes appartiennent à différentes organisations et ne permettent pas le contrôle de variables telles que le produit, le service ou encore la nature du travail réalisé.

Les recherches actuelles s'attachent à déterminer et caractériser les liens entre les différentes dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle et la performance du groupe de travail. Ainsi, Podsakoff et MacKenzie (1994) trouvent que les comportements de sportivité et de vertu civique sont positivement corrélées à la performance du groupe de travail tandis que les comportements d'aide le sont négativement. Dans un travail ultérieur, Podsakoff *et al.* (1997) montrent que les comportements de citoyenneté organisationnelle prédisent globalement mieux les résultats quantitatifs obtenus par les différents groupes (en l'occurrence des équipes de production de papier) que leurs résultats qualitatifs. Les comportements de sportivité et d'aide influencent positivement la quantité de papier produite tandis que seuls ceux relatifs à la dimension d'aide influencent la qualité de papier produite. Aucune corrélation significative n'apparaît entre la vertu civique et la performance des groupes de travail. Pour ce dernier résultat, ils supposent que l'approche conceptuelle de ce comportement est erronée ; ou encore que l'effet des comportements civiques ne peut être perçu que sur du plus long terme. Les résultats contradictoires relatifs aux comportements d'aide pourraient tenir au contexte. La recherche de 1994 a été réalisée auprès d'un échantillon d'agents d'assurances, caractérisé par un fort turn over (45%) et une ancienneté plutôt faible (un peu plus de 5 ans) : les agents expérimentés, en aidant les moins expérimentés qui vendent moins, voient leurs résultats baisser ; or, ces

²² In Podsakoff et MacKenzie (1997)

derniers quittent l'entreprise avant d'avoir pu mettre à profit l'aide reçue et compenser la perte de résultats de leurs collègues. L'ancienneté moyenne des salariés de l'enquête de 1997 atteignait 18 ans et leur ancienneté dans leur équipe de travail dépassait six ans. Une autre hypothèse réside dans l'inadéquation entre le comportement d'aide et le comportement qui aurait été utile pour atteindre les objectifs fixés. Les modes de rémunération pourraient également expliquer les comportements : si les salariés sont rémunérés selon des critères prenant en compte la performance du groupe de travail, comme cela s'avère être le cas pour les équipes de l'enquête de 1997, les comportements d'aide pourraient être plus développés. Enfin, les recherches récentes qui s'intéressent au groupe de travail (Koys, 2001 ; Ehrhart et Nauman, 2004) visent à analyser comment les normes de comportement citoyen se développent et sont maintenues dans les groupes de travail.

La performance organisationnelle, quant à elle, semble être positivement influencée par les comportements de citoyenneté organisationnelle, même si quatre recherches seulement se sont intéressées à ses liens avec les comportements de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff et MacKenzie, 1997). Les comportements d'aide semblent influencer la performance organisationnelle. La sportivité montre des résultats plus mitigés. L'influence de la vertu civique sur la performance organisationnelle s'avérerait plutôt positive. Mais aucune étude ne permet de donner des indications sur l'influence des comportements citoyens sur la performance économique et financière de l'organisation (Motowidlo, 2000).

Les travaux ouvrent également la porte à l'analyse de l'influence de variables modératrices sur la relation entre comportements de citoyenneté et performance : ainsi, celle du système de rémunération (si la base d'évaluation est individuelle, et non liée aux performances de l'unité considérée) ; ou encore, l'interdépendance nécessaire et organisée entre les personnes pour réaliser leur travail (certaines tâches nécessitent de la coopération entre les ouvriers alors que d'autres, au contraire, ne requièrent ni dépendance mutuelle, ni effort de coopération). Plus largement, Podsakoff et Mac Kenzie (1997) proposent, à l'avenir, de s'intéresser à des variables individuelles (compétences individuelles, expérience, formation...) ; organisationnelles (taux de départ, nature du système de récompense...) ; techniques et relatives à la tâche (nature des technologies requises, importance du travail en groupe...). Ils émettent l'hypothèse qu'un comportement d'aide puisse avoir un impact différent sur la performance, en fonction, par exemple, du niveau de compétence, ou encore de formation des membres de l'équipe.

Ainsi, la littérature met en évidence des liens entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et la performance de l'individu, du groupe de travail et de l'organisation. Les travaux les plus récents et, de ce fait, moins nombreux, sont consacrés à l'analyse des liens entre la performance du groupe et celle de l'organisation. A l'instar des résultats contradictoires obtenus à propos des comportements d'aide ou de vertu civique, ils invitent à déterminer quels types de comportements ont des effets indépendants sur la performance et à répondre à la question du sens de ces liens (Podsakoff *et al.*, 2000). Ils soulignent l'importance de prendre en compte les spécificités, qu'elles soient relatives à l'organisation ou à la culture nationale (Motowidlo, 2000). Enfin, un courant de recherche très récent concerne les éventuelles proximités entre citoyenneté organisationnelle et un certain nombre de comportements

que l'on peut regrouper sous le vocable contreproductif. Ces derniers sont-ils le versant, négatif, du comportement citoyen ? Comment la littérature les positionne-t-elle ?

2.1.3. Comportements de citoyenneté organisationnelle et contre productifs ou la recherche de performance pour l'organisation. Au détriment du salarié ?

De plus en plus de travaux traitent simultanément des comportements citoyens et contreproductifs. Ces derniers recouvrent les comportements volontaires visant à nuire à l'organisation ou à ses autres membres (Spector et Fox, 2002 ; Dunlop et Lee, 2004). Un comportement citoyen peut ainsi être très souvent mis en perspective avec son opposé contreproductif : venir à l'heure et régulièrement au travail vs être en retrait par rapport à son travail par des retards et des absences. Dalal (2005) souligne que comportement de citoyenneté organisationnelle et comportement contreproductif peuvent, au regard de leur définition, être considérés comme opposés : le premier sert l'organisation tandis que le second lui nuit. La méta analyse qu'il propose confirme que les deux concepts sont indépendants, en particulier lorsqu'ils sont tournés vers l'individu.

Des travaux peu nombreux s'appuient sur les mêmes bases conceptuelles mais traitent de comportements "anti citoyens" ou "non citoyens". Ainsi, Ball *et al.* (1994) considèrent les comportements anti citoyens comme tous ceux qui portent atteinte aux résultats d'un individu ; ils incluent le retrait physique du travail ou l'absence, la résistance à l'autorité, la défiance, l'agression, les représailles. Jelinek et Ahearne (2005) considèrent qu'il faudrait distinguer les comportements "non citoyens", des comportements citoyens, le vocable anticitoyen lui semblant inapproprié et extrême au regard de comportements dans lesquels aucun comportement citoyen ne peut être décelé : ainsi, participer à des réunions de vente, sans intervenir, rester passif, leur semble être un exemple de comportement non citoyen de personnels de la force de vente.

Les deux concepts "comportements citoyens " et comportements "contre productifs" ont été, jusqu'à une époque récente, traités de manière indépendante. Pour Kelloway *et al.* (2002), le comportement citoyen se rapporte aux éléments positifs pour l'organisation, au-delà du rôle, tandis que le comportement contre productif, recouvre des éléments semblables mais négatifs, en deçà du rôle. Leur interrogation porte, par ailleurs, sur l'indépendance de ces deux concepts. Ils montrent que les deux construits sont indépendants mais liés et soulignent la nécessité de poursuivre les travaux sur d'autres échantillons, et en intégrant des variables telles que le sexe, leur échantillon étant majoritairement féminin. Dunlop et Lee (2004) étudiant, en parallèle, les effets des comportements citoyens et déviants sur la performance de l'unité de travail, montrent que les comportements déviants sont fortement corrélés avec les scores attribués par le responsable hiérarchique, quand celui-ci évalue la performance individuelle des membres de son unité, et ainsi confirment les résultats de Rotundo et Sackett (2002). Les comportements déviants sembleraient également jouer un rôle plus important que les comportements citoyens dans les évaluations attribuées par le hiérarchique à l'échelon de l'entité du groupe de travail. Certains des comportements déviants, tels que le sabotage, le fait de négliger les ordres du responsable pourraient ainsi avoir un effet important sur la performance d'une unité, en sus des effets négatifs sur la performance individuelle dans l'activité de travail, entraînant des répercussions sur la performance supérieure à celles des comportements de citoyenneté organisationnelle. Ils avancent également l'hypothèse que les comportements au travail et la performance de l'unité pourraient se renforcer mutuellement, particulièrement pour les comportements déviants : les responsables des unités dont la performance est faible, blâmeraient leurs

subordonnés, accentuant ainsi un sentiment d'injustice propice pour développer des comportements déviants, accentuant ainsi la faible performance.

Spector et Fox (2002) sont les premiers, à notre connaissance, à proposer, toutefois sans le tester, un modèle du comportement volontaire, reprenant les deux variables de comportements citoyen et contreproductif. Ils soulignent la difficulté de mesurer les comportements contreproductifs car ils sont très souvent cachés. Ils pointent le rôle central des émotions dans les comportements : en fonction de l'évaluation positive ou négative d'un événement ou d'une situation, une personne adopterait un comportement de citoyenneté organisationnelle ou au contraire, contreproductif, modulé par des variables telles que des caractéristiques de personnalité. Miles *et al.* (2002) retiennent partiellement le modèle. Ils émettent l'hypothèse que la perception par l'employé de son environnement de travail est liée à ses réactions émotionnelles et peut influencer ses comportements : la perception d'un environnement favorable est corrélée avec des émotions positives et influence positivement les comportements citoyens. La perception négative de l'environnement de travail est positivement corrélée avec des émotions négatives et influence positivement les comportements contreproductifs. Ils soulignent aussi la complexité de la relation : la perception d'une surcharge de travail peut conduire à des émotions négatives, mais pas directement à des comportements contreproductifs. Lee et Allen (2002) confirment que le comportement de citoyenneté organisationnelle tourné vers l'organisation est davantage lié aux cognitions vis-à-vis du travail qu'aux affects. Mais leurs résultats font clairement apparaître que les émotions ponctuelles, en particulier négatives (l'hostilité, la colère) sont des variables prédictives des comportements contreproductifs, alors que la peur, la honte n'en sont pas.

Enfin, Bolino et Turnley (2005) ouvrent un champ très peu exploré mais qui nous semble prometteur et de nature à véritablement s'interroger sur le déséquilibre de la relation d'échange : celui du coût pour le salarié des comportements citoyens. L'initiative individuelle pourrait ainsi avoir des conséquences négatives pour le salarié : surcharge de rôle liée au fait qu'il doit trouver du temps et des ressources supplémentaires, stress et conflit familial. On aurait ainsi un comportement citoyen qui conduit à une meilleure évaluation de la part du responsable hiérarchique, et dans le même temps, induit un coût non négligeable pour le salarié. On ne saurait également sous estimer les retombées contre productives éventuelles sur le moyen et long terme.

En définitive, les comportements de citoyenneté organisationnelle constituent une véritable richesse pour l'organisation au sens large. Toutefois, la recherche intense de performance qui en résulte ne peut occulter les questions relatives à leurs limites à la fois pour l'individu et l'entreprise dès lors qu'on se place dans une perspective de moyen ou long terme.

2.2. L'organisation au cœur de la relation d'échange : contrat psychologique, confiance interpersonnelle, justice organisationnelle, soutien organisationnel, échange leader- membre.

Les recherches récentes mettent en exergue de nombreux facteurs psychologiques, liés aux relations d'échange social, pouvant contribuer à la performance au travail. Il s'agit principalement du contrat psychologique, de la confiance interpersonnelle, de la justice organisationnelle, mais aussi du soutien organisationnel, et de l'échange membre-leader. Ces facteurs sont discutés dans les travaux sur la performance de Borman et de ses collègues (2000 et 2001). Ils sont

également étudiés dans les travaux récents sur la perception de la relation d'emploi s'appuyant sur la théorie de l'échange social (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005).

De leur côté, Borman et ses collègues ont cherché à identifier les types de comportements qui affectent la performance contextuelle. Ils les ont regroupés en trois catégories :

- Le soutien personnel : (1) l'aide aux autres collègues dans le travail; (2) la coopération avec les autres en acceptant leurs suggestions, en les informant d'événements qu'ils devraient connaître, en plaçant les objectifs de l'équipe au-dessus de son intérêt personnel ; (3) la considération pour les autres en faisant preuve de courtoisie et de tact dans les rapports individuels, en les motivant et en leur montrant la confiance placée en eux.
- Le soutien organisationnel : (1) représenter l'organisation de façon favorable en la défendant et en la promouvant ; (2) exprimer sa satisfaction et sa loyauté en restant dans l'organisation malgré les difficultés passagères ; (3) soutenir les finalités et les objectifs de l'organisation, se conformer à ses règles et ses procédures, proposer des améliorations.
- L'initiative et être consciencieux : (1) persister par des efforts supplémentaires malgré les conditions difficiles ; (2) prendre l'initiative de faire tout ce qui est nécessaire pour atteindre les objectifs même si ce n'est pas dans ses attributions et chercher à réaliser d'autres tâches quand ses propres obligations sont remplies ; (3) développer ses connaissances et ses compétences en profitant des opportunités à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation sur son temps et ses ressources personnels.

Compte tenu des nombreux facteurs intervenant dans la relation d'échange susceptibles d'agir sur la performance, nous avons choisi de nous centrer sur le contrat psychologique. Cet angle d'approche s'appuie sur les travaux de Coyle-Shapiro & Parzefall (2005) afférents à la perception de la relation d'échange chez les salariés. Selon ces chercheurs, le contrat psychologique aurait la capacité à intégrer les concepts majeurs sous-tendus par la théorie de l'échange social, notamment la confiance interpersonnelle, la justice organisationnelle, le soutien organisationnel et l'échange leader-membre. Ils feront ici, l'objet d'une présentation plus succincte.

Les théories et modèles qui traitent de la justice, du contrat psychologique, de la confiance, du soutien organisationnel, de l'échange leader-membre se fondent sur la théorie de l'échange social pour expliquer les liens entre les comportements et la performance au travail, et plus largement, les attitudes au travail (implication, satisfaction). La théorie de l'échange social repose sur les travaux de Blau (1964) qui distinguent l'échange économique de l'échange social. Cet auteur définit l'échange économique comme un échange dont la nature est spécifiée. Dans ce cas, le contrat formel est utilisé pour s'assurer que chaque partie remplit ses obligations spécifiques. En revanche, il précise que l'échange social regroupe des obligations non spécifiées, « *des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non spécifiées et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur* » (Blau, 1964, p.93). La norme de réciprocité contribue fortement à expliquer les relations d'échange social en perpétuant le respect des obligations en cours et en intensifiant l'obligation de s'acquitter de sa dette (cf. Gouldner, 1960).

2.1.1. L'évaluation du contrat psychologique, un déterminant de la performance au travail.

L'analyse de la littérature révèle que le contrat psychologique est un déterminant de la performance au travail. Le contrat psychologique peut être défini comme un ensemble de promesses et d'obligations réciproques entre employeurs et employés, perçues par ces derniers (Robinson et Rousseau, 1994). Bien que les termes spécifiques du contrat puissent varier d'un individu à un autre, il semble que l'on retrouve toujours deux types d'obligations, des obligations relationnelles et des obligations transactionnelles, ces dernières n'étant pas exclusives (Morrison et Robinson, 1997 ; McDonald et Makin, 2000). Le contrat psychologique de nature transactionnelle renvoie à des obligations spécifiques de courte durée et ne demande qu'un faible engagement réciproque de chacune des parties. Ces obligations sont généralement de nature économique ou financière telles que par exemple, accepter des heures supplémentaires ou une rémunération liée à la performance individuelle. Quant au contrat psychologique de nature relationnelle, il repose sur des obligations de longue durée qui se conjuguent à un engagement réciproque de chaque partie (loyauté, sécurité de l'emploi).

La réalisation du contrat psychologique est appréhendée par trois indicateurs : la rupture (« breach » ou « underfulfilment »), le respect (« fulfilment ») et le dépassement des promesses (« overfulfilment »). Il est à noter que la majorité des recherches se place du côté de l'employé et analyse les conséquences des ruptures voire des violations de contrats psychologiques, notamment sur les attitudes et les comportements individuels (Robinson *et al.*, 1994 ; Sparrow, 1996 ; MacDonald et Makin, 2000). En effet, une personne peut fréquemment percevoir que l'organisation n'a pas rempli certaines obligations à son égard, alors que celles-ci avaient fait l'objet d'une promesse au préalable. Les concepts de rupture et de violation permettent de rendre compte de ce phénomène dans le contexte organisationnel. En outre, l'occurrence et l'importance de ces phénomènes vont croître, les restructurations, les réductions d'effectif et les changements organisationnels ne cessant de se développer dans les organisations. Morrison et Robinson (1997) distinguent la rupture de la violation, la rupture n'entraînant pas nécessairement la violation. La rupture du contrat psychologique se produit lorsqu'un employé perçoit que l'organisation a échoué dans l'accomplissement d'une ou plusieurs obligations ayant fait l'objet d'une promesse préalable. La rupture traduit une évaluation cognitive du degré avec lequel l'employeur a fourni ce qu'il a promis. En revanche, la violation du contrat reflète l'expérience affective et émotionnelle qui résulte de la croyance que l'organisation a échoué dans le maintien du contrat (Morrison et Robinson, 1997). Toutefois, la majorité des travaux ne distingue pas ces deux concepts et utilisent le concept de violation. Pour Turnley et Feldman (1998), il y a violation du contrat psychologique dès lors que les salariés considèrent que l'organisation n'a pas respecté un (ou plusieurs) de ses engagements explicites ou tacites. Or la violation du contrat psychologique est avant tout perceptuelle, ce qui renforce la complexité de son analyse. Autrement dit, elle peut apparaître non seulement lorsque l'organisation n'a pas respecté un de ses engagements transactionnels et/ou relationnels, d'une manière délibérée ou à la suite de circonstances indépendantes de sa volonté, mais aussi dès lors qu'il y a des interprétations conflictuelles afférentes à un ou plusieurs éléments du contrat psychologique. Dans un tel cas, l'organisation prétend avoir respecté l'ensemble de ses engagements envers ses salariés, alors que ces derniers concluent à la violation du contrat (Rousseau, 1995 ; Morrison et Robinson, 1997 ; Rouillard et Lemire, 2003). En outre, les perceptions du contrat psychologique peuvent également être influencées par les normes culturelles et les valeurs des individus. Les

résultats d'une étude réalisée par Kickul *et al.* (2004) montrent que les salariés américains accordent plus d'importance aux résultats de la rupture du contrat psychologique transactionnel et relationnel, et perçoivent moins de rupture que les employés chinois de Hong Kong. De plus, les travailleurs américains réagissent plus négativement aux ruptures de contrats relationnels, tandis que les employés chinois réagissent plus négativement aux ruptures de contrats psychologiques transactionnels en terme d'implication organisationnelle, d'intention de quitter l'entreprise, de performance au travail. Les salariés réagissent individuellement et/ou collectivement à une rupture ou une violation du contrat psychologique. Ces réactions se manifestent de plusieurs manières et ont des répercussions sur la performance au travail.

Les résultats des recherches empiriques mettent en exergue des effets attitudeux risquant d'amoindrir la performance au travail : une intention de quitter l'entreprise plus forte, le développement de l'insatisfaction, une réduction de l'implication organisationnelle et particulièrement affective, une diminution de l'implication dans le travail. De nombreux travaux empiriques concluent que le degré d'implication organisationnelle affective est d'autant plus faible que les salariés perçoivent un degré de rupture élevé au sein de leur contrat psychologique (Bunderson, 2001 ; Kickul, 2001 ; Lester *et al.*, 2002 ; Johnson et O'Leary-Kelly, 2003 ; Raja *et al.*, 2004). Dans la même lignée, les recherches empiriques confirment l'existence d'une relation négative entre la rupture voire la violation et la satisfaction au travail (ex., Gakovic et Tetrick, 2003 ; Johnson et O'Leary-Kelly, 2003 ; Sutton et Griffin, 2003 ; Tekleab *et al.*, 2005).

D'autres travaux montrent que la perception d'une rupture ou d'une violation du contrat a des conséquences sur les comportements et réduit la performance au travail (Robinson, 1996 ; Turnley et Feldman, 2000 ; Bunderson, 2001 ; Lester *et al.*, 2002 ; Johnson et O'Leary-Kelly, 2003 ; Turnley *et al.*, 2003 ; Kickul *et al.*, 2004). Les résultats de l'étude empirique menée par Turnley et Feldman (1999) révèlent que la perception d'une rupture au sein du contrat psychologique provoque des négligences de la part des salariés au niveau des responsabilités afférentes au travail. Les travaux de Lester *et al.* (2002) attestent d'une relation négative entre la perception d'une rupture élevée dans le contrat psychologique et le niveau de performance au travail, la performance étant évaluée par le supérieur hiérarchique immédiat. De même, une recherche conduite par Robinson (1996) indique qu'une rupture dans le contrat psychologique suscite une baisse de la performance par rapport à la tâche, autrement dit de la performance *in rôle* de l'employé.

D'autres chercheurs se sont intéressés aux effets de la perception de la rupture voire de la violation du contrat psychologique sur les différentes dimensions de la performance extra-rôle. Globalement, les résultats des études empiriques concluent à l'impact du contrat psychologique sur les diverses facettes de la performance extra rôle (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000 ; Coyle-Shapiro, 2002). A titre d'illustration, les travaux de Robinson et Morrison (1995) montrent que la perception de la rupture agit négativement sur les comportements de citoyenneté des salariés. De même, une recherche conduite par Kickul *et al.* (2002) souligne qu'une rupture perçue dans le contrat psychologique a un effet positif sur les comportements d'anti-citoyenneté organisationnelle (évalués par le supérieur hiérarchique immédiat).

Par ailleurs, une étude récente menée par Pugh *et al.* (2003) auprès d'employés licenciés ayant trouvé un autre emploi, révèle que la violation du contrat psychologique par l'employeur précédent, a des effets négatifs sur la confiance interpersonnelle et développe le cynisme envers le nouvel employeur. Ainsi, il semblerait que des réponses

émotionnelles découlant d'un emploi donné peuvent avoir des répercussions sur l'emploi suivant, susciter des attitudes négatives qui peuvent amoindrir la performance au travail. Bien entendu, ce résultat mérite d'être validé par d'autres données empiriques.

En résumé, les travaux empiriques analysant les conséquences négatives de la rupture du contrat psychologique sont nombreux et conséquents au travers des multiples échantillons étudiés. Mais qu'en est-il des effets du respect, voire du dépassement du contrat psychologique sur la performance au travail ? Les recherches qui tentent de répondre à ces interrogations sont plus rares et plus particulièrement celles qui traitent du dépassement du contrat. Cela s'expliquerait par le fait que les salariés tendraient à davantage percevoir une violation du contrat psychologique et beaucoup moins un dépassement. Or les employeurs qui tentent de fidéliser leurs salariés vont souvent au delà du contrat psychologique (pour retenir les hauts potentiels, par exemple). A ce propos, les résultats de Turnley et *al.* (2003) montrent que l'accomplissement du contrat psychologique prédit les comportements de citoyenneté des salariés aussi bien ceux dirigés vers l'organisation que ceux dirigés vers les collègues de travail.

2.1.2. Le rôle de la confiance interpersonnelle, de la justice, du soutien organisationnel et de l'échange Leader-Membre dans la formation de la performance au travail

Les travaux sur la perception de la relation d'emploi (Coyle-Shapiro *et al.*, 2004) tentent d'expliquer les mobiles et l'orientation de l'engagement des salariés dans l'entreprise en fonction de leur perception de la réciprocité des échanges. L'échange social porte autant sur le contenu (effort, motivation, comportement de citoyenneté versus rémunération, carrière, formation, statut ...) que sur la manière dont le contenu est administré (perceptions de justice, de soutien organisationnel, qualité des échanges entre les managers et leurs collaborateurs via l'ELM²³). Une des conséquences directes de la perception de ces différents facteurs est le développement d'une relation de confiance entre les salariés et l'organisation, propice à générer des performances au travail (Neveu, 2004).

a) Confiance interpersonnelle et performance au travail

La confiance interpersonnelle, avec son corollaire la défiance, semble jouer un rôle déterminant dans la formation de la performance au travail. En effet, l'analyse de la littérature révèle que la confiance interpersonnelle qui représente la confiance entre le salarié et son supérieur hiérarchique immédiat ou entre le salarié et le (ou les) dirigeants, agit sur la performance au travail et plus largement sur les attitudes au travail. Les résultats d'études empiriques soulignent que la confiance dans le (ou les) supérieurs hiérarchiques agit positivement sur la performance et la satisfaction au travail. Les travaux de Tan et Tan (2000) dévoilent une relation positive et significative entre la confiance dans le supérieur hiérarchique et la satisfaction d'une part, et les comportements innovants d'autre part. Les conclusions d'études menées auprès de commerciaux confortent ces résultats : un lien positif apparaît entre la confiance envers le N+1 et la satisfaction au travail (Lagace, 1991 ; Rich, 1997 ; Flaherty et Pappas, 2000 ; Brashear et *al.*, 2003). Dans la même lignée, les deux enquêtes réalisées par

²³ ELM : échange Leader-Membre (dans une équipe de travail)

Cunningham et MacGregor (2000) montrent que la confiance agit sur l'absentéisme, l'intention de quitter l'entreprise, la satisfaction et la performance au travail. De même, une étude conduite auprès de 355 sportifs révèle que la confiance dans le coach améliore la performance de l'équipe (Elsass, 2001). Goris *et al.* (2003) confirment ces résultats auprès de 395 salariés de deux entreprises : la confiance dans le supérieur hiérarchique agit sur la satisfaction au travail et sur la performance au travail.

La confiance étant une forme de contrôle social (Shapiro, 1987), il serait intéressant à l'avenir de comparer les effets de la confiance interpersonnelle sur la performance au travail à ceux générés par d'autres formes de contrôles formels dans les organisations.

b) La perception de la justice et la performance au travail

Le sentiment de justice²⁴ ressenti par un individu à l'intérieur d'une organisation suscite des attitudes au travail positives (implication dans l'organisation, satisfaction au travail, comportement de citoyenneté) et améliore la performance au travail (Konovsky et Cropanzano, 1991 ; Gilliland, 1994 ; Konovsky, 2000 ; Cropanzano *et al.*, 2002). Ce sentiment résulte d'une triple perception :

- la perception d'une justice distributive qui fait référence à la justice des décisions elles-mêmes, des résultats reçus. La justice distributive repose alors sur la théorie de l'équité (Adams, 1965). L'individu compare son propre ratio « rétribution/contribution » avec celui des individus qu'il estime comparables. La comparaison s'effectue, en règle générale, sur deux niveaux : par rapport aux collègues dans l'entreprise (équité interne) et par rapport à des individus travaillant dans d'autres entreprises ayant des similitudes (équité externe) ;
- la perception d'une justice procédurale qui fait référence à la justice du processus par lequel une décision est prise, par lequel les résultats sont alloués. Il s'agit par exemple, des critères d'évaluation de la performance, la gestion de l'évaluation des performances, l'exactitude de l'information pour prendre des décisions interindividuelles ;
- et la justice interpersonnelle qualifiée également de justice interactionnelle afférente à la qualité de l'interaction interpersonnelle entre individus et plus particulièrement entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur. Deux éléments apparaissent primordiaux : le traitement respectueux des individus (Bies et Moag, 1986) et la possibilité d'obtenir des explications voire une justification (Shapiro *et al.*, 1994 ; Bobocel et Farrell, 1996).

Les chercheurs se sont interrogés sur l'influence des dimensions de la justice organisationnelle sur la performance au travail, les attitudes et les comportements des salariés (Moye *et al.*, 1997 ; Bies, 2001 ; Bobocel et Holmvall, 2001). De la théorie de l'équité, découlent des hypothèses afférentes aux liens entre la justice distributive et la performance au travail : la perception d'une injustice distributive altère la qualité et/ou la quantité de travail du salarié (Adams, 1965). L'analyse de la littérature indique par ailleurs que la justice procédurale peut affecter la performance au travail au travers de ses effets sur les attitudes (implication dans l'organisation, satisfaction au travail, etc.,

cf. Greenberg, 1987 ; Brockner et Wiesenfeld, 1996). Toutefois, certains chercheurs s'appuient sur la théorie de l'échange social (Cropanzano et Prehar, 1999 ; Masterson *et al.*, 2000) pour prédire et expliquer les effets de la justice procédurale et interactionnelle sur la performance au travail.

Un consensus paraît émerger de la littérature existante en ce qui concerne l'effet de la justice distributive sur la performance au travail. Une corrélation positive semble se dessiner entre la perception de justice distributive et la performance au travail (Greenberg, 1982 ; Dubinsky et Levy, 1989, etc). Toutefois, il est à noter, comme le mentionnent Colquitt *et al.* (2001), que les chercheurs se sont moins intéressés aux conséquences de la justice procédurale et interactionnelle sur la performance au travail.

Cependant, les résultats des études empiriques analysant l'influence de la justice procédurale sur la performance au travail sont controversés. Les travaux de Folger et Konovsky (1989), et plus récemment ceux de Farmer *et al.* (2003), soulignent que les perceptions de justices distributive et procédurale améliorent la performance au travail, bien que la justice distributive soit plus fortement corrélée (Taylor *et al.*, 1995 ; Korsgaard et Roberson, 1995). Dans la même lignée, les conclusions de certaines recherches tendent à montrer qu'il existe une relation positive entre la justice procédurale et la performance au travail (Eisenberger *et al.*, 1990 ; Konovsky et Cropanzano, 1991). D'autres concluent à une relation négative (Kanfer *et al.*, 1987), voire à l'absence de relation (Gilliland, 1994). Actuellement, les chercheurs tendent à affiner les résultats en différenciant la justice procédurale et la justice interactionnelle. Les résultats d'une étude menée auprès de 107 binômes « supérieur hiérarchique-collaborateur » par Cropanzano *et al.* (2002) confirment le modèle de Bies (2001) et celui de Bobocel et Holmvall (2001) : la justice procédurale et la justice interactionnelle ont des conséquences différentes sur la performance au travail et les attitudes des salariés (lorsque la justice distributive est contrôlée). La justice procédurale agit sur la confiance du salarié envers le management mais n'est liée ni à la performance au travail, ni à la satisfaction envers son supérieur hiérarchique immédiat. En revanche, la justice interactionnelle joue indirectement sur la satisfaction envers son supérieur immédiat par le biais de la qualité de la relation d'échange entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur (échange Leader-Membre). De même, une relation indirecte semble se dessiner entre la justice interactionnelle et la performance au travail au travers de l'échange Leader-membre (au sein de l'équipe de travail). En conséquence, cette recherche montre que la justice interactionnelle constitue un levier d'action pour accroître la performance au travail, contrairement à la justice procédurale. Les résultats d'une méta-analyse réalisée sur 190 échantillons (soit 64626 individus), menée par Cohen-Charash et Spector (2001), montrent que la performance au travail et les comportements contre productifs (retrait, intention de quitter l'entreprise, etc.) sont plus fortement liés à la justice procédurale qu'à la justice distributive d'une part, et à la justice interactionnelle, d'autre part. En revanche, tous les types de justice ont des effets sur le comportement de citoyenneté au travail, la satisfaction et la confiance. Toutefois, l'impact de la justice procédurale sur ces variables conceptuelles est plus fort. Cependant, les conclusions afférentes aux conséquences de la justice interactionnelle sont à prendre avec précaution, compte tenu d'un nombre d'études empiriques relativement plus faible que pour les autres facettes de la justice organisationnelle.

c) Support organisationnel perçu et performance au travail

Similairement aux différents concepts développés dans cette partie, le support organisationnel perçu se fonde sur la norme de la réciprocité pour expliquer ses effets

sur les attitudes et les comportements des salariés, y compris sur la performance au travail. Le soutien organisationnel perçu a été défini par Eisenberger *et al.* (1986) pour traduire la perception qu'a l'individu de l'implication de l'organisation à son égard. Autrement dit, la relation d'échange est envisagée en termes de ressources octroyées aux salariés par l'organisation. En conséquence, ce concept considère l'échange exclusivement selon la perspective du salarié. Selon les travaux sur le concept de support organisationnel, lorsque les salariés perçoivent un support en provenance de leur organisation, ils font preuve de réciprocité en aidant l'organisation à atteindre ses objectifs (Eisenberger *et al.*, 2001). Les résultats des recherches existantes indiquent un effet positif du soutien organisationnel sur l'implication organisationnelle (Eisenberger *et al.*, 1990 ; Shore et Wayne, 1993) et plus particulièrement sur sa dimension affective (Eisenberger *et al.*, 2001), sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (Shore et Wayne, 1993 ; Wayne *et al.*, 1997 ; Moorman *et al.*, 1998) et sur la performance au travail (Eisenberger *et al.*, 1986, 1990) et un effet négatif sur l'absentéisme (Eisenberger *et al.*, 1986). Les travaux de Lynch *et al.* (1999) tentent d'affiner la relation entre le soutien organisationnel et la performance au travail. Les résultats de leurs deux enquêtes révèlent qu'un soutien organisationnel élevé a un effet positif sur la performance extra-rôle. En revanche, en ce qui concerne le lien entre le soutien organisationnel et la performance dans le rôle, les résultats sont plus nuancés : les salariés travaillant dans l'entreprise de la grande distribution qui se sentent soutenus par leur organisation améliorent leur performance dans le rôle, contrairement aux salariés appartenant aux autres organisations (première étude). En revanche, les résultats de la deuxième dévoilent une relation positive entre le soutien organisationnel et la performance dans le rôle ; la performance étant évaluée par le supérieur hiérarchique immédiat (Eisenberger *et al.*, 2001). En conséquence, l'analyse de la littérature montre que les résultats afférents à la relation support organisationnel perçu – performance dans le rôle, sont controversés.

d) L'échange Leader-Membre (ELM) et la performance au travail

Similairement aux autres concepts développés dans cette partie, le concept de l'échange Leader-Membre (ELM) est ancré sur la théorie de l'échange social et sur la norme de réciprocité. L'échange Leader-Membre conceptualise la relation entre un manager et son collaborateur (Dienesch et Liden, 1986). Ce concept sous-tend que les supérieurs hiérarchiques nouent des relations qualitativement différentes avec leurs collaborateurs. Les résultats d'une méta-analyse regroupant 85 échantillons, réalisée par Gerstner et Day (1997) attestent d'une relation significative entre la qualité de l'échange Leader-Membre et la performance au travail, évaluée soit par le supérieur hiérarchique ($r = 0,83$), soit par le collaborateur ($r = 0,89$). En outre, la qualité de l'échange entre Membre et Leader influe sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de quitter l'entreprise. En revanche, ils montrent que l'échange Leader-Membre ne joue pas sur les départs volontaires. Ces conclusions sont corroborées par des recherches empiriques récentes. A ce propos, les travaux de Wayne *et al.* (2002) révèlent qu'un ELM de qualité élevée conduit les collaborateurs à développer de l'implication organisationnelle et à améliorer la performance au travail. Dans la même lignée, Liden *et al.* (2000) concluent que la qualité de l'échange Leader-Membre agit sur l'implication organisationnelle, sur la satisfaction au travail et sur la performance au travail du collaborateur. Les conclusions de Kacmar *et al.* (2003) révèlent que la fréquence des communications entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur modère la relation entre l'ELM et la performance au travail : l'ELM est plus fortement

lié à la performance au travail du collaborateur si la fréquence des communications entre les deux acteurs est forte (la performance au travail est ici évaluée par les supérieurs hiérarchiques immédiats).

Ainsi, l'analyse des déterminants psychologiques de la performance au travail et particulièrement ceux afférents à la relation d'échange entre l'individu et l'organisation mériterait-elle une approche multi-niveaux. En effet, étant donné la subjectivité et l'idiosyncrasie des perceptions de ruptures du contrat psychologique, des perceptions de justice organisationnelle, de la formation de la confiance interpersonnelle, de celles de la qualité de l'échange Leader-Membre, il paraît important de tenir compte également des influences jouées par l'individu lui-même (et particulièrement ses traits de personnalité, ses expériences antérieures), par les autres acteurs organisationnels (et notamment son supérieur hiérarchique immédiat, ses collègues, les syndicats) ou par l'organisation (culture d'entreprise). En outre, il semble également judicieux d'intégrer le contexte dans l'analyse des relations d'échange entre l'individu et l'organisation et de ses effets sur la performance. Il s'agit pour l'essentiel du contexte économique (par exemple, le marché de l'emploi) et culturel (la culture nationale).

Conclusion générale

L'étude du concept de performance individuelle au travail connaît un renouveau et un dynamisme rarement rencontré dans le passé. Les mutations auxquelles sont confrontées les organisations, la transformation des emplois, l'évolution de l'exercice du travail, la prise de conscience des gestionnaires en ressources humaines des limites des approches antérieures de la performance au travail, concourent à ce renouvellement et au foisonnement de travaux que la présente étude a restitués.

De nouvelles pistes s'ouvrent. La performance connaît dorénavant des travaux conséquents sur sa conceptualisation. Les propositions de définitions théoriques émergent et donnent lieu à débats critiques qui devraient accélérer l'élaboration d'un cadre conceptuel convergent. Campbell (1990) a montré l'importance de définir la performance selon un modèle multi-factoriel. Dans la continuité, Borman et Motowidlo (1993) ont proposé de distinguer deux grandes composantes de la performance individuelle au travail. L'une serait centrée sur l'exercice des tâches assignées à un emploi (la performance dans la tâche), l'autre serait centrée sur le rôle joué par l'individu occupant cet emploi dans son environnement organisationnel (la performance contextuelle). Cette approche coïncide avec l'évolution des organisations qui exigent de leur personnel d'être plus polyvalent, flexible, auto-responsable, impliqué, coopératif, compétent ...

Ce mouvement de recherche se poursuit et s'oriente actuellement vers une certaine convergence des concepts de performance individuelle et de compétence. L'exemple le plus convainquant en revient à Pulakos dont les travaux sur la performance adaptative s'inscrit dans cette évolution. Alors que la gestion des compétences implique la nécessité d'élargir les tâches et d'étendre les responsabilités assignées aux emplois, la gestion des performances tente de répondre à l'accentuation de la flexibilité organisationnelle, voire à l'orientation vers des organisations plus agiles. Ces deux

mouvements se rejoignent dans ce que Pulakos et ses collègues (2000, 2002) appellent la performance adaptative. Ils définissent ce concept comme la capacité des individus à s'adapter aux nouvelles conditions et exigences d'un emploi. La compétence adaptative induirait la performance adaptative. Leurs travaux identifient huit facteurs qui relèvent de la compétence adaptative. Lorsque l'individu les maîtrise, il est en situation de démontrer un certain degré de performance adaptative. Ces huit facteurs à maîtriser ne sont pas tous exigés dans chaque emploi. Chacun d'eux fait appel à une combinaison de plusieurs de ces facteurs, en fonction des spécificités organisationnelles et professionnelles auxquelles est confronté l'individu occupant un poste :

1. traiter les urgences ou des situations de crise ;
2. gérer le stress du travail ;
3. résoudre les problèmes de façon créative ;
4. résoudre les situations de travail incertaines et imprévisibles ;
5. apprendre de nouvelles tâches, technologies et procédures de travail ;
6. faire preuve d'adaptabilité interpersonnelle (être capable de travailler avec de nouvelles équipes, de nouveaux collègues, clients, fournisseurs, etc.) ;
7. faire preuve d'adaptabilité culturelle (être capable de travailler efficacement dans des contextes culturels différents) ;
8. faire preuve d'adaptabilité physique (être capable de travailler dans des environnements variés et difficiles).

Ce dernier exemple de travaux académiques, déjà adopté en entreprise²⁵, souligne que les chercheurs poursuivent leur réflexion et leurs études sur le concept de performance individuelle au travail, en cohérence avec l'évolution des organisations.

Nous avons également observé au cours de cette étude que les travaux scientifiques présentaient entre eux des oppositions, et adoptaient des approches théoriques relativement nombreuses et variées. En somme, il n'existe pas d'unité dans l'analyse du phénomène de la performance. Les chercheurs ne sont pas en mesure actuellement de proposer une définition universelle de la performance au travail et de sa mesure. Il leur reste à développer un modèle intégrateur de la performance individuelle au travail qui permettrait de réunir et d'articuler les différents déterminants individuels de la performance. Les progrès semblent néanmoins conséquents et pleinement adaptés aux nouvelles problématiques de gestion. Ce manque de certitude s'observe également dans les entreprises. Selon les modes managériaux, des méthodes de mesure de la performance sont testées, des systèmes de gestion du rendement sont élaborés et mis en œuvre. Or, il est fréquent de rencontrer des directeurs et responsables de ressources humaines qui expriment leur déception à l'égard de systèmes d'évaluation qu'ils utilisent ou qu'ils ont testés dans le passé. Aussi, les entreprises renouvellent-elles assez régulièrement leurs dispositifs d'appréciation du personnel. La performance individuelle au travail reste par conséquent un véritable sujet de recherche ... mais qui néanmoins propose et trouve des solutions adaptées pour les entreprises.

Références bibliographiques

²⁵ L'auteur Pulakos ne communique pas son échelle de la performance adaptative qu'elle commercialise dans le cadre d'activités de conseil en Amérique du Nord.

- Adams, J.S. (1965). « Inequity in social exchange », in L. Berkowitz (Ed), *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press, vol. 2, p. 267-299.
- Ball, G. A., L. Klebe Trevino et H. P. Sims Jr. (1994). « Just and unjust punishment : influences on subordinate performance and citizenship », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n°2, p. 299-322.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). « Self-efficacy mechanism in human agency », *American Psychologist*, vol. 37, p.122-147.
- Barrick, M.R. et M.K. Mount (1991). « The big five personality dimensions and job performance : a meta-analysis », *Personnel Psychology*, vol. 44, p. 1-26.
- Barrick, M.R., L. Parks et M.K. Mount (2005). « Self-monitoring as a moderator of the relationships between personality traits and performance », *Personnel Psychology*, vol. 58, p. 745-767.
- Barrick, M.R., M.K. Mount et T.A. Judge (2001). « Personality and performance at the beginning of the new millenium : what do we know and where do we go next ? », *Personality and Performance*, vol. 9, n°1/2, p. 9-30.
- Bateman, T.S. et D.W. Organ (1983). « Job satisfaction and the good soldier. The relationship between affect and employee », *Academy of Management Journal*, vol. 26, p. 587-595.
- Becker, H.S. (1960). « Notes on the concept of commitment », *American Journal of Sociology*, vol. 66, p. 32-40.
- Becker, T.E., R.S. Billings, D.M. Eveleth et N.L. Gilbert (1996). « Foci and bases of employee commitment : implications for job performance », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 2, p. 464-482.
- Bies, R.J. (2001). « Interactional (in)justice : the sacred and the profane », dans *Advances in organizational justice*, sous la direction de J. Greenberg et R. Cropanzano, Standford University Press, p. 89-118.
- Bies, R.J. et J.S. Moag (1986). « Interactional justice : communication criteria for fairness » dans *Research on negociation in organizations*, sous la direction de B. Sheppard, Greenwich, CT:JAI Press, vol. 1, p. 43-55.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York, Wiley.
- Bobocel, D.R. et A.C. Farrell (1996). « Sex-based promotion decisions and interactional fairness : investigating the influence of managerial accounts », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, p. 22-35.
- Bobocel, D.R. et C. Holmvall (2001). « Are interactional justice and procedural justice different ? Framing the debate », dans *Research in social issues in management : theorical and culture perspectives on organizational justice* sous la direction de S. Gilliland, D. Steiner et D. Skarlicki, Greenwich, CT, p. 85-110.
- Bolino, M. C. et W.H. Turnley (2005). « The personal costs of citizenship bevaheior : the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-conflict family », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n°4, p. 740-748.
- Borman, W.C. et S.J. Motowidlo (1993). « Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance » dans *Personnel selection in organizations* sous la direction de N. Schmitt et W.C. Borman, San Francisco, Jossey-Bass, p. 71-98.
- Borman, W.C., D.E. Buck, M.A Hanson, S.J. Motowildo, S. Stark et F. Drasgow (2001). « An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales », *Journal of Applied Pyschology*, vol. 86, p. 965-973.

- Brashear, T.G., E. Lepkowska-White et C. Chelariu (2003). « An empirical test of antecedents and consequences of salesperson job satisfaction among Polish retail salespeople », *Journal of Business Research*, vol. 56, p. 971-978.
- Brashear, T.G., J.S. Boles, D.N. Bellenger et C.M. Brooks (2003). « An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships », *Academy of Marketing Science*, vol. 31, n°2, p. 189-200.
- Brockner, J. et B.M. Wiesenfeld (1996). « An integrative framework for explaining reactions to decisions : interactive effects of outcomes and procedures », *Psychological Bulletin*, vol. 120, p. 189-208.
- Brown, S.P. (1996). « A meta-analysis and review of organizational research on job involvement », *Psychological Bulletin*, vol. 120, p. 235-255.
- Bunderson, J.S. (2001). « How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees : doctors' responses to perceived breach », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, n°7, p. 39-52.
- Campbell, J.P. (1990). « Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology », dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de M.D. Dunnette et L.M. Hough, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2nd ed., vol. 1, p. 687-732.
- Campbell, J.P., M.D. Gasser et F.L. Oswald (1996). « The substantive nature of job performance variability », dans *Individual differences and behaviour in organizations*, sous la direction de K.R. Murphy, p. 258-299.
- Carmeli, A. et A. Freund (2004). « Work commitment, job satisfaction and job performance : an empirical investigation », *International Journal of Organization Theory and Behavior*, vol. 7, n° 3, Automne, p. 289-309.
- Chen, G., W.J. Casper et J.M. Cortina (1999). *Meta-analytic examination of the relationship among cognitive ability, conscientiousness, self-efficacy and task performance*, Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.
- Chen, Z.X. et A.M. Francesco (2003). « The relationship between the three components of commitment and employee performance in China », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 62, p. 490-510.
- Cohen-Charash, Y. et P.E. Spector (2001). « The role of justice in organizations : a meta-analysis », *Organizational Behavior and Human Decision Process*, vol. 86, n°2, p.226-321.
- Coleman, V.I. et W.C. Borman (2000). « Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain », *Human Resource Management Review*, vol. 10, n°1, p.25-44.
- Colquitt, J.A., D.E. Conlon, M.J. Wesson, C.O. Porter et K.Y. Ng (2001). « Justice at the millennium : a meta-analytic review of 25 years of organizational research », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, p. 425-445.
- Cooper-Hakim, A. et C. Viswesvaran (2005). « The construct of work commitment: testing an integrative framework », *Psychological Bulletin*, vol. 131, n° 2, p. 241-259.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M., I. Kessler et J. Purcell (2004). « Exploring organizationally directed citizenship behaviour : reciprocity or It's my job ? », *Journal of Management Studies*, vol. 41, n°1, p. 85-106.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. et I. Kessler (2000). « Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey », *Journal of Management Studies*, vol. 37, p. 903-930.

- Coyle-Shapiro, J.A-M., L.M. Shore, M.S. Taylor et L.E. Tetrick (2004), *The employment relationship: examining psychological and contextual perspectives*, Oxford, Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J.A-M. (2002). « A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 927-946.
- Coyle-Shapiro, J.A-M. et M.R. Parzefall (2005), « Explorer la théorie du contrat psychologique: questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi », dans *Comportement Organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, sous la direction de N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac, Bruxelles, De Boeck, collection Méthodes et Recherches, p. 21-67.
- Cropanzano, R. et C.A. Prehar (1999). « Using social exchange theory to distinguish procedural and interactional justice », *Paper presented at the 14th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta, avril-mai.
- Cropanzano, R., C.A. Prehar et P.Y. Chen (2002). « Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice », *Group and Organization Management*, vol. 27, n°3, p.324-351.
- Cunningham, J.B. et J. MacGregor (2000). « Trust and the design of work : complementary constructs in satisfaction and performance », *Human Relations*, vol. 53, n°12, p. 1575-1591.
- Dalal, R.S. (2005). « A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n°6, p. 1241-1255.
- Diefendorff, J.M., D.J. Brown, A.M. Kamin et R.G. Lord (2002). « Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n° 1, p. 93-108.
- Dienesch, R.M. et R.C. Liden (1986). « Leader-member exchange model of leadership : a critique and futher development », *Academy of Management Review*, vol. 11, p. 618-634.
- Donovan, J.J. et D.J. Radosevich (1998). « The moderating role of goal commitment on the goal difficulty-performance relationship: a meta-analytic review and critical reanalysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n°2, p. 308-315.
- Dubinsky, A.J. et M. Levy (1989). « Influence of organizational fairness on work outcomes of retail salespeople », *Journal of Retailing*, vol. 65, p. 221-252.
- Dunlop, P.D. et Lee, K. (2004). « Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance : the bad apples do spoil the whole barrel », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, p. 67-80.
- Ehrhart, M.G. et S.E. Naumann (2004). « Organizational citizenship behavior in work groups : a group norms approach », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n°6, p. 974-960.
- Eisenberger, R., P. Fasolo et V. Davis-LaMastro (1990). « Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, p. 51-59.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison et D. Sowa (1986). « Perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, p. 500-507.
- Eisenberger, R., S. Armeli, B. Rexwinkel, P.D. Lynch et L. Rhoades (2001). « Reciprocation of perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n°1, p. 42-51.

- Elsass, P. (2001). « Trust and team performance in NCAA basketball », *The Academy of Management Executive*, vol. 15, p. 137-138.
- Farmer, S.J., T.A. Beehr et K.G. Love (2003). « Becoming an undercover police officer : a note on fairness perceptions, behavior and attitudes », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n°4, p. 373-382.
- Flaherty, K.E. et J.M. Pappas (2000). « The role of trust in salesperson-sales manager relationships », *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 20, n° 4, p. 271-278.
- Folger, R. et M.A. Konovsky (1989). « Effects of procedural and distributive justice to reactions to pay raise decisions », *Academy of Management Journal*, vol. 32, p. 115-130.
- Foote, N. (1951). « Identity as the basis for a theory of motivation », *American Sociological Review*, vol. 26, p. 14-21.
- Francesco, A.M. et Z.X. Chen (2004). « Collectivism in action. Its moderating effects on the relationship between organizational commitment and employee performance in China », *Group and Organization Management*, vol. 29, n° 4, p. 425-441.
- Gakovic, A. et L.E. Tetrick (2003). « Psychological contract breach as a source of strain for employees », *Journal of Business and Psychology*, vol. 18, p. 235-246.
- Garcia-Prieto, P., V. Tran et T. Wranik (2005). « Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions : une clé pour comprendre le vécu émotionnel au travail », dans *Comportement Organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, sous la direction de N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac, Bruxelles, De Boeck, collection Méthodes et Recherches, p. 195-222.
- Gerstner, C.R. et D.V. Day (1997). « Meta-analytic review of leader-member exchange theory : correlates and construct issues », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n° 6, p. 827-844.
- Gilliland, S.W. (1994). « Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p. 691-701.
- Goris, J.R., B.C. Vaught et J.D. Pettit (2003). « Effects of trust in superiors and influence of superiors on the association between individual-job congruence and job performance/satisfaction », *Journal of Business and Psychology*, vol. 17, n°3, p. 327-343.
- Gouldner, A.W. (1960). « The norm of reciprocity, a preliminary statement », *American Sociology Review*, vol. 12, n°2, p. 161-178.
- Greenberg, J. (1982). « Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations », dans *Equity and justice in social behavior*, sous la direction de L. Greenberg et R.L. Cohen, New York, Academic Press, p. 389-435.
- Greenberg, J. (1987). « Reactions to procedural injustice in payment distributions : do the means justify the ends ? », *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, p. 55-61.
- Hackett, R., P. Bycio et P. Hausdorf (1994). « Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three component model of commitment », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p. 15-23.
- Hrebiniak, L.G. et J.A. Alutto (1972). « Personal and role-related factors in the development of organizational commitment », *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, p. 555-573.
- Hurtz, G.M. et J.J. Donovan (2000). « Personality and job performance : the Big Five revisited », *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, n°6, p. 869-879.

- Hysong, S.J. et M.A. Quiñones (1997). *The relationship between self efficacy and performance: a meta-analysis*, 12th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Saint-Louis.
- Iaffaldano, M.T. et P.M. Muchinsky (1985). « Job satisfaction and job performance: a meta-analysis », *Psychological Bulletin*, vol. 97, p. 251-273.
- Jaramillo, F., J. Prakash Mulki et G.W. Marshall (2005). « A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research », *Journal of Business Research*, vol. 58, p. 705-714.
- Jelinek, R. et M. Ahearne (2005). « The ABC's of ACB : unveiling a clear and present danger in the sales forces », *Industrial Marketing Management*, vol. sous presse.
- Johnson, J. et A. O'Leary-Kelly, (2003). « The effects of psychological contract breach and organizational cynicism : not all social exchange violations are created equal », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 627-647.
- Judge, T.A., C.J. Thoresen, J.E. Bono et G.K. Patton (2001). « The job satisfaction – job performance relationship: a qualitative and quantitative review », *Psychological Bulletin*, vol. 127, p. 376-407.
- Kacmar, K.M., L.A. Witt, S. Zivnuska et S.M. Gully (2003). « The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n°4, p. 764-772.
- Kanfer, R. (1990). « Motivation theory and industrial and organizational psychology », dans *Handbook of industrial and organizational psychology*, sous la direction de M.D. Dunnette et L.M. Hough, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, vol. 1, p. 75-170.
- Kanfer, R. et P.L. Ackerman (1996). « A self-regulatory skills perspective to reducing cognitive interference », dans *Cognitive interference theories: methods and findings*, sous la direction de I.G. Sarason et B.R. Sarason, New York, Erlbaum, p. 153-171.
- Kanfer, R., Sawyer, J., Early, C. et A. Lind (1987). « Fairness and participation in evaluation procedures : effects on task attitudes and performance », *Social Justice Research*, vol. 1, p. 235-249.
- Keller, R.T. (1997). « Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: a study of scientists and engineers », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n° 4, p. 539-545.
- Kelloway, E.K., C. Loughlin, J. Barling et A. Nault (2002). « Self-reported counterproductive behaviours and organizational citizenship behaviours : separate but related constructs », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 10, n°1/2, p. 143-151.
- Kickul, J., (2001). « When organizations break their promises : employee reactions to unfair processes and treatment », *Journal of Business Ethics*, vol. 29, n°4, p. 289-307.
- Kickul, J., S.W. Lester et E. Belgio (2004). « Attitudinal and behavioral outcomes of psychological contract breach : a cross cultural comparison of the United States and Hong Kong Chinese », *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 4, n° 2, p. 229-252.
- Kickul, J.R., S.W. Lester et J. Finkl (2002). « Promise breaking during radical organizational change : do justice interventions make a difference ? », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 469-488.
- Kierstead, J. (1998). « Personnalité et rendement au travail : aperçu de la recherche », *Commission de la fonction publique du Canada*, p. 1-8.

- Klein, H.J. (1989). « An integrated control theory model of work motivation », *Academy of Management Review*, vol. 14, p. 150-172.
- Klein, H.J., M.J. Wesson, J.R. Hollenbeck et B.J. Agle (1999). « Goal commitment and the goal setting process: conceptual clarification and empirical synthesis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, p. 885-896.
- Konovsky, M.A. (2000). « Understanding procedural justice and its impact on business organization », *Journal of Management*, vol. 26, p. 489-511.
- Konovsky, M.A. et R. Cropanzano (1991). « Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, p. 698-707.
- Korsgaard, M.A. et L. Roberson (1995). « Procedural justice in performance evaluations », *Journal of Management*, vol. 21, p. 657-699.
- Koys, D.J. (2001). « The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness : a unit-level, longitudinal study », *Personnel Psychology*, vol. 54, p. 101-114.
- Lagace, R.R. (1991). « An exploratory study of reciprocal trust between sales managers and salespersons », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 11, automne, p. 49-58.
- Lee, K. et N.J. Allen (2002). « Organizational citizenship behavior and workplace deviance : the role of affect and cognition », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n°1, p. 131-142.
- Lee, K., J.J. Carswell et N.J. Allen (2000). « A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person- and work-related variables », *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, n° 5, p. 799-811.
- LePine, J. A. et D. E. Johnson (2002). « The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior : a critical review and meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n°1, p. 52-65.
- LePine, J.A. et L. Van Dyne (2001). « Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance : evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n°2, p. 326-336.
- Lester, S.W., W.H. Turnley, J.M. Bloodgood et M.C. Bolino (2002). « Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n° 3, p. 39-49.
- Liden, R.C., J. Wayne et R.T. Sparrowe (2000). « An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes », *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, n° 3, p. 407-416.
- Locke, E.A. (1991). « Goal theory versus control theory: contrasting approaches to understanding work motivation », *Motivation and Emotion*, vol. 15, p. 9-28.
- Locke, E.A. (1997). « The motivation to work: What we know », *Advances in Motivation and Achievement*, vol. 10, p. 375-412.
- Locke, E.A. et G.P. Latham (1990). *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Locke, E.A., K.N. Shaw, L.M. Saari et G.P. Latham (1981). « Goal setting and task performance : 1969-1980 », *Psychological Bulletin*, vol. 90, n°1, p. 125-152.
- Lynch, P.D., R. Eisenberger et S. Armeli (1999). « Perceived organizational support : inferior versus superior performance by wary employee », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n°4, p. 467-483.

- Masterson, S.S., K. Lewis, B.M. Goldman et M.S. Taylor (2000). « Integrative justice and social exchange : the differing effects of fair procedures and treatment of work relationships », *Academy of Management Journal*, vol. 43, p. 738-748.
- Mathieu, J.E. et D.M. Zajac (1990). « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment », *Psychological Bulletin*, vol. 108, p. 171-194.
- Mayer, R. et D. Schoorman (1992). « Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment », *Academy of Management Journal*, vol. 35, p. 671-684.
- McDonald, D.J. et P.J. Makin (2000). « The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff », *Leadership and Organizational Development Journal*, vol. 21, n° 2, p. 84-91.
- Mento, A.J., R.P. Steel et R.J. Karren (1987). « A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966-1984 », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 39, p. 52-83.
- Meyer, J., S. Paunonen, I. Gellatly, R. Goffin et D. Jackson (1989). « Organizational commitment and job performance : it's the nature of commitment that counts », *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, p. 152-156.
- Meyer, J.P. et N.J. Allen (1984). « Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment : some methodological considerations », *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, p. 372-378.
- Meyer, J.P. et N.J. Allen (1997). *Commitment in the workplace – Theory, research and application* -, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Meyer, J.P., D.J. Stanley, L. Herscovitch et L. Topolnytsky (2002). « Affective, continuance, and Normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, p. 20-52.
- Meyer, J.P., T.H. Becker et C. Vandenberghe (2004). « Employee commitment and motivation : an conceptual analysis and integrative model », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n°6, p. 991-1007.
- Miles, D.E., W.E. Borman, P.E. Spector et S. Fox (2002). « Building an integrated model of extra role work behaviours :a comparison of counterproductive work behaviour with organizational citizenship behaviour », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 10, n°1/2, p. 51-57.
- Mitchell, T.R. et D. Daniels (2003). « Motivation », dans *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ: Wiley, vol. 12, p. 225-254.
- Moorman, R.H., G.L. Blakely et B.P. Niehoff (1998). « Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior ? », *Academy of Management Journal*, vol. 41, p. 351-357.
- Morrison, E.W. (1994). « Role definitions and organizational citizenship behavior : the importance of the employee's perspective », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n°6, p. 1543-1567.
- Morrison, E.W. et S.L. Robinson (1997). « When employees feel betrayed : a model of how psychological contract violation develops », *Academy of Management Review*, vol. 22, p. 226-256.
- Morrow, P.C. (1983). « Concept redundancy in organizational research : the case of work commitment », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 3, p. 486-500.
- Morrow, P.C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*, Greenwich, Jai Press Inc.

- Motowidlo, S. J. et J. R. Van Scotter (1994). « Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n°4, p. 475-480.
- Motowidlo, S. J., W. C. Borman et M. J. Schmitt (1997). « A theory of individual differences in task and contextual performance », *Human Performance*, vol. 10, n°2, p. 71-83.
- Motowidlo, S.J. (2000). « Some basic issues related to contextual performance and organizational Citizenship behavior in human resource management », *Human Resource Management Review*, vol. 10, n°1, p. 115-126.
- Motowidlo, S.J. (2003), « Job performance », dans *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ: Wiley, vol. 12, p. 39-52.
- Mount, M.K. et M.R. Barrick (1998). « Five reasons why the "Big Five" article has been frequently cited », *Personnel Psychology*, vol. 51, p. 849-857.
- Mount, M.K., M.R. Barrick, et G.L. Stewart (1998). « Personality predictors of performance in jobs involving interaction with others », *Human Performance*, vol.11, p.145-166
- Mowday, R.T., R.M. Steers et L.W. Porter (1979). « The measurement of organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, p. 224-247.
- Moye, N.A., S.S. Masterson et K.M. Bartol (1997). « Differentiating antecedents and consequences of procedural and interactional justice : empirical evidence in support of separate constructs », *The Annual Meeting of The Academy of Management*, août, Boston.
- Neveu, J-P. (1991). « Méthodologie de l'implication », Actes du 2ème Congrès de l'AGRH, ESSEC, Cergy, 14-15 novembre, p. 141-144.
- Neveu, J-P. et D. Peyrat-Guillard (2002). « L'implication au féminin », dans *L'implication au travail*, sous la direction de J-P. Neveu et M. Thevenet, Paris, Vuibert, p. 127-142.
- Neveu, V. (2004). *La confiance interpersonnelle : une approche en terme de contrat psychologique*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- Organ, D.W. (1997). « Organizational citizenship behavior : it's construct clean-up time », *Human Performance*, vol. 10, n°2, p. 85-97.
- Organ, D.W. et K. Ryan (1995). « A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior », *Personnel Psychology*, vol. 48, p. 775-802.
- Plaisant, O., S. Srivastava, G.A. Mendelsohn, Q. Debray et O.P. John (2005). « Relations entre le Big Five Inventory français et le manuel diagnostique des troubles mentaux dans un échantillon clinique français », *Annales Médicopsychologiques*, vol. 163, p. 161-167.
- Podsakoff, P.M. et S.B. MacKenzie (1994). « Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness », *Journal of Marketing Research*, vol. 3, n°1, p. 351-363
- Podsakoff, P.M. et S.B. MacKenzie (1997). « Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance : a review and suggestions for future research », *Human Performance*, vol. 10, n°2, p. 133-151.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M. et S.MacKenzie (1997). « Organizational Citizenship Behavior and the quantity and quality of work group performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n°2, p. 262-270
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, J. B. Paine et D. G. Bachrach (2000). « Organizational citizenship behaviors : a critical review of the theoretical and

empirical literature and suggestions for future research », *Journal of Management*, vol. 26, p. 513-563.

- Porter, L.W. et E.E. Lawler (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill.: Irwin.
- Pugh, S.D., D.P. Skarlicki et B.S. Passell (2003). « After the fall : Layoff victims' trust and cynism in re-employment », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 76, p. 201-212.
- Pulakos, E.D., N. Schmitt, D.W. Dorsey, J.W. Hedge et W.C. Borman (2002). « Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability », *Human Performance*, vol. 15, p. 299-323.
- Pulakos, E.D., S. Arad, M.A. Donovan et K.E. Plamondon (2000). « Adaptability in the work place: Development of a taxonomy of adaptive performance », *Journal of Applied Psychology*, vol.85, p.612-624.
- Raja, U., G. Johns et F. Ntalianis (2004). « The impact of personality on psychological contracts », *Academy of Management Journal*, vol. 47, p. 350-367.
- Randall, D.M. (1990). « The consequences of organizational commitment : methodological investigation », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, p. 361-378.
- Rich, G.A. (1997). « The sales manager as a role model : effects on trust, job satisfaction and performance of salespeople », *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 25, fall, p. 319-328.
- Ricketta, M. (2002). « Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 257-266.
- Ricketta, M. et A. Landerer (2005). « Does perceived threat to organizational status moderate the relation between organizational commitment and work behavior ? », *International Journal of Management*, vol. 22, n° 2, p. 193-200.
- Robinson, S.L. (1996). « Trust and breach on the psychological contract », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, p. 574-599.
- Robinson, S.L. et D.M. Rousseau (1994). « Violating the psychological contract : not the exception but the norm », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, p. 245-259.
- Robinson, S.L. et E.W. Morrison (1995). « Psychological contracts and OCB : the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, p. 289-298.
- Robinson, S.L., M.S. Kaatz et D.M. Rousseau (1994). « Changing obligations and the psychological contract : a longitudinal study », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n°5, p. 525-546.
- Rotundo, M. et P. R. Sackett (2002). « The relative importance of task, citizenship and counterproductive performance to global ratings of job performance : a policy-capturing approach », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n°1, p. 66-80.
- Rouillard, C. et L. Lemire (2003). « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : une exploration empirique », *Management International*, vol. 7, n° 4, summer, p. 1-16.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations : Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris: Editions Economica.
- Roussel, P. (2006). « La motivation au travail - concept et théories », dans *Grands auteurs pour la GRH*, sous la direction de P. Louart, Paris : EMS, collection Références, à paraître

- Saari, L. et T. Judge (2004). « Employee attitudes and job satisfaction », *Human Resource Management*, vol. 43, p. 395-407.
- Sackett, P.R. (2002). « The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 10, p. 5-11.
- Salgado, J.F. (1997). « The Five Factor Model of personality and job performance in the European community », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n°1, p. 30-43.
- Salgado, J.F. (2003). « Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 76, n°346, p. 323-346.
- Schmidt, F.L. et J.E. Hunter (1992). « Development of a causal model of processes determining job performance ». *Current Directions in Psychological Science*, vol. 1, p. 84-92.
- Shapiro, D., E.H. Buttner et B. Barry (1994). « Explanations for rejection decisions : what factors enhance their perceived adequacy and moderate their enhancement of justice perceptions ? », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 58, p. 346-368.
- Shapiro, S.P. (1987). « The social control of interpersonal trust », *American Journal of Sociology*, vol. 93, november, p. 623-658.
- Shaw, J.D., J.E. Delery et M.H.A. Abdulla (2003) « Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country », *Journal of Business Research*, vol. 56, p. 1021-1030.
- Shore, L.M. et S.J. Wayne (1993). « Commitment and employee behavior : comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, p. 774-780.
- Slocombe, T.E. et T.W. Dougherty (1998). « Dissecting organizational commitment and its relationship with employee behaviour », *Journal of Business and psychology*, vol. 12, n° 4., p. 469-491.
- Somers, M.J. et D. Birnbaum (1998). « Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 621-634.
- Sparrow, P.R. (1996). « Transitions in the psychological contract : some evidence from the banking sector », *Human Resource Management Journal*, vol. 6, n°4, p. 75-92.
- Spector, P.E. et S. Fox (2002). « An emotion-centered model of voluntary work behavior - some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior », *Human Resource Management Review*, vol. 12, p. 269-292.
- Stajkovic, A.D. et F. Luthans (1998). « Self-efficacy and work related performance: a meta analysis », *Psychological Bulletin*, vol. 124, p. 240-261.
- Stephens, R.D., D.D. Dawley et D.B. Stephens (2004). « Commitment on the board : a model of volunteer Directors' levels of organizational commitment and self-reported performance », *Journal of Managerial Issues*, vol. 16, n° 4, p. 483-504.
- Sutton, G. et M.A. Griffin (2003). « Integrating expectations, experiences and psychological contract violations : a longitudinal study of new professionals », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 77, p. 493-514.
- Tan, H.H. et C.F. Tan (2000). « Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization », *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, vol. 126, n°2, p. 241-260.

- Taylor, M.S., M.S. Tracy, M.K. Renard, J.K. Harrison et S. Carroll (1995). « Due process in performance appraisal : a quasi-experiment in procedural justice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, p. 495-523.
- Tekleab, A.G., R. Takeuchi et M.S. Taylor (2005). « Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions : the role of contract violations », *Academy of Management Journal*, vol. 48, p. 146-157.
- Tett, R.P., Jackson, D.N. et M. Rothstein (1991). « Personality measures as predictors of job performance : a meta-analytic review », *Personnel Psychology*, vol. 44, p. 703-742.
- Tsui, A.S. et S.J. Ashford (1994). « Adaptive self-regulation: a process view of managerial effectiveness », *Journal of Management*, vol. 20, p. 93-121.
- Tubbs, M.E. (1994). « Commitment and the role of ability in motivation: comment on Wright, O'Leary-Kelly, Cortina, Klein et Hollenbeck », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p. 804-811.
- Turnley, W.H. et D.C. Feldman (1998). « Psychological contract violations during organizational restructuring », *Human Resource Management*, vol. 37, p.71-83.
- Turnley, W.H. et D.C. Feldman (1999). « The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect », *Human Relations*, vol. 52, n°7, p. 895-922.
- Turnley, W.H. et D.C. Feldman (2000). « Re-Examining the effects of psychological contract violations : unmet expectations and job dissatisfaction as mediator », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n°1, p. 25-42.
- Turnley, W.H., M.C. Bolino, S.W. Lester et J.M. Bloodgood (2003). « The impact of psychological contract fulfillment on performance of in-role and organizational citizenship behaviors », *Journal of Management*, vol. 29, p. 187-206.
- Van Dyne, L., L.L. Cummings et J.M. Parks (1995). « Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters) », *Research in Organizational Behavior*, vol. 17, p. 215-285.
- Vancouver, J., C.M. Thompson et A.A. Williams (1999). *The changing signs in the relationships between self-efficacy, personal goals and performance*, Academy of Management annual meeting, Chicago.
- Vandenberghe, C., K. Bentein et F. Stinglhamber (2004). « Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: antecedents and outcomes », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, p. 47-71.
- Viswesvaran, C. et D.S. Ones (2000). « Perspectives on models of job performance », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 8, p. 216-226.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wallace, J.E. (1995). « Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, p. 228-255.
- Wayne, S.J., L.M. Shore et R.C. Liden (1997). « Perceived organizational support and leader-member exchange : a social exchange perspective », *Academy of Management Journal*, vol. 40, p. 82-111.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H. et L.E. Tetrick (2002). « The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, p. 590-598.
- Wood, R.E., J. George-Falvy et S. Debowski (2001). « Motivation and information search on complex tasks », dans *Work motivation in the global context of a*

Globalizing Economy, sous la direction de M. Erez, U. Klienbeck et H. Thierry, Mahwah, NJ: Erlbaum, p. 27-48.

Wright, P.M. (1990). « Operationalization of goal difficulty as a moderator of the goal difficulty-performance relationship », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, p. 227-234.

Wright, T.A. et D.G., Bonett (2002). « The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: a meta analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 6, p. 1183-1190.

Wright, T.A. et R. Cropanzano (2000). « Psychological well being and job satisfaction as predictors of job performance », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, n°1, p. 84-94.