

Performance et monde du travail : analyser autrement la performance contextuelle en lien avec la santé psychologique

Chloé Parenteau¹, Ariane Séguin-Lemire¹ et Véronique Dagenais-Desmarais²

¹Université du Québec à Montréal. parenteau.chloe@courrier.uqam.ca

²Université de Montréal

Les études sur la thèse du travailleur heureux-productif sont contradictoires. On présume l'existence d'un lien linéaire entre la performance et la santé psychologique. De plus, on constate que le type de performance et ses effets varient selon les études. Cet article vise une meilleure compréhension du lien entre la performance et la santé psychologique des travailleurs. L'association non linéaire entre la performance contextuelle, le bien-être psychologique au travail et l'épuisement professionnel a été examinée. Les résultats d'un questionnaire administré à 978 travailleurs canadiens démontrent que le pourcentage de variance du bien-être psychologique au travail et de l'épuisement professionnel expliquée par la performance contextuelle est plus important lors de l'ajout de termes quadratiques aux analyses.

Mots clés : Performance contextuelle, bien-être psychologique au travail, épuisement professionnel, santé psychologique, relations non linéaires.

Introduction

Est-il toujours souhaitable pour les travailleurs d'augmenter leur productivité? Au regard de l'impératif de croissance de l'économie mondiale capitaliste (Gordon & Rosenthal, 2003), un des objectifs pour de nombreuses organisations est d'augmenter ses profits (Binswanger, 2009; Jordan, 2010), notamment en ayant des employés plus performants. Une étude menée auprès de 43 816 travailleurs européens indique que les demandes en matière de productivité sont de plus en plus élevées : 62 % des travailleurs rapportent travailler dans des délais serrés et 59 % mentionnent devoir travailler rapidement (European Foundation, 2010). Pourtant, le stress vécu par la main-d'œuvre a aussi un coût. Les répercussions du stress vécu par les travailleurs se chiffrent à près de 12 millions de dollars au Québec (Commission de la santé et de la sécurité du travail, 2008) et à près de 20 milliards d'euros en Europe (Commission Européenne, 2002). Dans un contexte où 25 % des travailleurs québécois présentent un niveau élevé de détresse psychologique (Institut de la statistique du Québec, 2008), il est légitime de se demander si ces derniers tirent réellement un bénéfice psychologique de leur fort rendement. Dans cette optique, cet article vise à mieux comprendre l'association entre la performance et la santé psychologique des travailleurs.

Problématique

La thèse du travailleur heureux-productif, indiquant que des employés heureux seraient aussi plus productifs (Cropanzano & Wright, 1999), est étudiée depuis plus de 25 ans (p. ex. Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Wright, Cropanzano, & Bonnet, 2007). Les organisations s'appuient spontanément sur cette thèse et supposent que leurs employés sont plus productifs lorsqu'ils vivent du bien-être. Or, les résultats des analyses sur les liens linéaires entre le bien-être psychologique (BEP) et la performance, issus d'études pratiques et scientifiques sur le sujet, sont incohérents (Fisher, 2003; Wright, 2005; Zelenski, Murphy, & Jenkins, 2008). Certains auteurs affirment que le BEP des employés serait lié à leur performance (Baard, Deci, & Ryan, 2004; Spitzmuller & Van Dyne, 2013; Zelenski et al., 2008) et d'autres affirment le contraire (Bolino, Klotz, Turnley, & Harvey, 2013; Wright & Staw, 1999). Trois éléments pourraient expliquer les nombreuses variations sur cette question.

Premièrement, les résultats des études sur la performance diffèrent parfois puisqu'elles n'examinent pas le même type de performance. Il existe deux types de performance (Motowidlo & Van Scotter, 1994), soit la performance dans la tâche, relative aux tâches demandées à l'employé, et la performance contextuelle (PC), qui se caractérise par des comportements non exigés dans la description de

tâches d'un employé, mais offrant une valeur ajoutée à l'organisation (Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997). La PC constitue donc une variable de choix pour les chercheurs en psychologie du travail puisqu'elle s'accompagne d'une opérationnalisation généralisable aux travailleurs en organisation (Foucher & Morin, 2012). Étonnamment, dans les études traitant de la thèse du travailleur heureux-productif, on remarque que la satisfaction au travail a souvent été liée à la PC (Organ & Ryan, 1995), ce qui est rarement le cas du bien-être psychologique au travail (BEPT). La satisfaction se distingue pourtant du bien-être en termes théoriques et méthodologiques (Deci & Ryan, 2008), et donc, il devient hasardeux d'affirmer qu'une hausse du BEPT est automatiquement associée à un accroissement de la PC.

Deuxièmement, sans nécessairement établir de lien causal, la communauté scientifique a, jusqu'à maintenant, dirigé la majorité de ses recherches avec l'objectif tacite de découvrir les effets de la santé psychologique sur la performance (Cotton & Hart, 2003; Lyubomirsky, King, & Diener, 2005; Staw, Sutton, & Pelled, 1994; Wright, Cropanzano, & Meyer, 2004). Peu d'études ont porté sur l'identification des effets de la performance sur la santé psychologique (Bolino et al., 2013; Spitzmuller & Van Dyne, 2013). C'est pourquoi Brien (2011) suggère de tester l'influence de la performance sur la santé psychologique au travail. Si les effets du BEP sur la performance sont habituellement positifs, il n'en serait pas toujours ainsi lorsque l'analyse est inversée. Par exemple, le temps consacré à la PC peut être considérable et peut réduire le temps disponible pour la performance dans la tâche (Bergeron, 2007), ce qui occasionne parfois une surcharge de rôle (Morin, St-Onge, Foucher, Cormier, & Cossette, 2011). À long terme, certains employés pourraient avoir l'impression que ces tâches additionnelles font partie de leurs tâches obligatoires, occasionnant parfois un conflit de rôles (Morin et al., 2011). Parallèlement, l'initiative individuelle, une facette de la PC, est parfois liée aux conflits travail-famille car le temps consacré à la performance contextuelle diminue parfois le temps pouvant être consacré aux activités familiales (Bolino & Turnley, 2005). Ces résultats soulignent que la performance n'est pas toujours synonyme de bénéfices psychologiques pour les travailleurs.

Troisièmement, les analyses du lien entre la PC et la santé psychologique des individus sont effectuées en présumant l'existence d'un lien linéaire entre ces deux variables. Or, il est parfois important d'analyser de

façon non linéaire certains liens habituellement considérés comme linéaires (Luchak & Gellatly, 2007), comme le suggèrent des analyses sur la relation entre certains traits de personnalité et la PC (Le, Oh, Robbins, Ilies, Holland, & Westrick, 2011). Des travaux sur l'engagement organisationnel (organizational commitment) en lien avec la performance au travail indiquent que les analyses linéaires « sous-estiment la magnitude de l'effet » (Luchak & Gellatly, 2007, p. 792, traduction libre) observée entre certaines variables. À cet égard, l'exemple renommé de la relation quadratique entre le stress et la performance (l'hypothèse du U-Inversé ou la loi de Yerkes-Dodson; Yerkes & Dodson, 1908) indique que trop de stress ou trop peu de stress serait associé à une performance moindre. Ce serait plutôt un stress moyen qui assurerait à l'organisme une performance optimale (Anderson, 1976). Ceci laisse entrevoir que la relation entre la performance, ici la PC, et la santé psychologique pourrait ne pas toujours être linéaire. De ce point de vue, un individu effectuant des comportements de PC dans une moyenne mesure pourrait avoir une bonne santé psychologique, puisqu'il réussit mieux à concilier ses tâches officielles avec des tâches qui ne sont pas officiellement exigées de lui, mais qui sont bénéfiques pour ses collègues et son organisation. En revanche, un individu effectuant très peu ou aucun comportement de PC pourrait avoir une moins bonne santé psychologique puisqu'il ne tire pas les bénéfices associés au fait d'aider régulièrement ses collègues et son organisation. Dans le même ordre d'idée, un individu effectuant énormément de comportements de PC pourrait avoir une moins bonne santé psychologique car la conciliation de ses tâches avec les actions qui ne sont pas officiellement exigées de lui pourrait devenir difficile.

En somme, 1) le type de performance étudié varie selon les études; 2) la PC peut avoir des impacts négatifs sur la santé psychologique des travailleurs et 3) les chercheurs présumant l'existence d'un lien linéaire entre la PC et la santé psychologique. L'objectif de la présente étude est donc de vérifier la nature des relations linéaires et non linéaires qu'entretient la PC avec le volet positif et négatif de la santé psychologique au travail, respectivement le BEPT et l'épuisement professionnel (EP).

Contexte théorique

Les premiers travaux sur la PC nommaient le construit comportement de citoyenneté organisationnelle (Smith, Organ, & Near, 1983), mais

pour certains (p. ex. Borman & Motowidlo, 1997 ; Van Scotter & Motowidlo, 1996), l'appellation « performance contextuelle » (de l'anglais contextual performance) se compare plus aisément à la « performance dans la tâche » (de l'anglais task performance), qui désigne les « activités [rémunérées] qui transforment des matières premières en biens et services propres à l'organisation » (Motowidlo et al., 1997, p. 75, traduction libre). La PC se caractérise plutôt par des comportements non rémunérés bénéfiques pour l'organisation (Borman & Motowidlo, 1997), comme effectuer du travail supplémentaire afin d'aider ses collègues (Ng, Sorensen, & Yim, 2009) et accepter des situations désagréables sans protester (Organ, 1988 ; Paillé, 2008).

Concernant la santé, elle se définit comme « un état complet de bien-être [...] et pas simplement l'absence de maladie » (Organisation mondiale de la Santé, 1948, p. 100, traduction libre). Selon la conception bidimensionnelle de la santé (Achille, 2003 ; Kelloway & Day, 2005 ; Keyes, 2003), laquelle est cohérente avec cette définition, la santé psychologique comporterait deux volets, l'un positif et l'autre négatif (Westerhof & Keyes, 2010). Le BEP est associé au volet positif, et la détresse psychologique au volet négatif. Dans les sciences du comportement organisationnel, les indicateurs spécifiques au travail les plus souvent retenus sont le BEPT et l'EP. Afin d'effectuer un portrait complet de la santé psychologique des individus effectuant des comportements de PC au travail, ces deux volets seront considérés. En psychologie, deux courants de recherche ont tenté d'établir les fondements conceptuels du BEP. L'approche hédonique conçoit le BEP comme un état subjectif vécu lorsqu'il y a prépondérance des affects positifs sur les affects négatifs et qu'il y a présence de satisfaction dans la vie ou dans un domaine de vie précis (Diener, 1984). En revanche, l'approche eudémonique renvoie au fonctionnement psychologique optimal de l'individu (Waterman, 1993). Selon l'approche eudémonique, il y aurait donc présence de BEP lorsqu'un individu est autonome, qu'il a un contrôle sur son environnement et des buts dans la vie, qu'il vit de la croissance personnelle, de l'acceptation de soi et des relations positives avec les autres (Ryff, 1989). Contrairement au BEP non contextualisé pour un domaine de vie précis, le BEPT n'a fait l'objet que de très peu d'efforts conceptuels (Dagenais-Desmarais, 2010 ; Kiziah, 2003). En milieu de travail, une récente étude ethnosémantique utilisant une approche inductive a permis d'établir une

conceptualisation du BEPT en cinq dimensions soit la perception d'autonomie, d'épanouissement, de compétence, de reconnaissance et d'adéquation interpersonnelle au travail (voir Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012). Cette conceptualisation se rapproche de la vision eudémonique du BEP.

À ce jour, beaucoup de chercheurs supposent que les liens entre, d'une part, la satisfaction au travail et la performance et, d'autre part, entre le BEPT et la performance, sont semblables. Or, la satisfaction au travail s'apparente au bien-être hédonique et ne capte pas les dimensions eudémoniques du BEPT. Comme ce serait plutôt les aspects eudémoniques qui sont saillants pour les travailleurs lorsqu'ils décrivent leurs expériences de BEPT (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012) et que les liens entre le bien-être eudémonique et la performance au travail restent encore méconnus, la présente étude utilisera une conceptualisation eudémonique du BEPT afin de bonifier l'état des connaissances.

Concernant le volet négatif de la santé psychologique, il apparaît plus pertinent, en contexte organisationnel, de se tourner vers un concept permettant de capter la détresse psychologique sous-clinique qui reflète un malaise psychologique, mais pas de l'ordre du diagnostic clinique. Dans ce contexte, le concept d'EP (ou burnout) apparaît des plus pertinents et se définit comme « un état d'esprit négatif et persistant relié au travail chez les individus "normaux" » (Schaufeli & Enzmann, 1998, p. 36, traduction libre). L'EP comporterait trois dimensions, soit l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel réduit (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001 ; Schaufeli & Buunk, 2003).

La vérification de l'existence de liens non linéaires entre la PC et ces deux volets de la santé psychologique reste une avenue peu explorée par les chercheurs. À notre connaissance, seulement deux études ont effectué des analyses non linéaires pour étudier les relations entre la PC et d'autres variables liées à la santé psychologique.

Munyon, Hochwarter, Parrewé et Ferris (2010) ont testé un modèle selon lequel l'optimisme pourrait modérer la relation entre la PC et la satisfaction au travail en effectuant des analyses non linéaires. Pour les gens peu optimistes, les résultats non linéaires étaient significatifs et indiquaient que c'est lorsqu'ils effectuent beaucoup de comportements de PC que leur satisfaction diminue. Lorsqu'ils effectuent des comportements de PC à des niveaux moyens, leur

satisfaction augmente. Selon les auteurs, ceci pourrait s'expliquer par le fait que les individus peu optimistes estiment qu'après avoir atteint un certain seuil de fréquence de comportements de PC, l'accomplissement de ces comportements devient plus exigeant que les gains envisagés. C'est pourquoi ils évaluent leur satisfaction de façon moins positive lorsqu'ils effectuent beaucoup de comportements de PC.

Morin, Vandenberghe, Turmel, Madore et Maïano (2013) ont, quant à eux, effectué des analyses quadratiques (non linéaires) et ont notamment testé la relation entre l'engagement affectif au travail (workplace affective commitment) et la PC. Ce lien s'est avéré non significatif, mais leurs résultats confirment l'utilité d'avoir effectué ce genre d'analyses puisqu'une majorité d'autres liens non linéaires étaient significatifs. Par exemple, en milieu de travail où les ressources fournies par l'organisation étaient moindres que les efforts fournis par l'employé pour assurer le bien-être physique et psychologique de leurs patients, les employés ayant des scores très élevés d'engagement pouvaient développer du cynisme, un protecteur lorsqu'une situation devient décourageante (Maslach et al., 2001). Alors qu'un employé moyennement engagé, qui ne déploie pas autant d'efforts pour maintenir le bien-être physique et psychologique de ses patients, serait moins à risque de devenir cynique. En ce sens, certaines composantes psychologiques habituellement positives, comme l'engagement, pourraient avoir, à des niveaux très élevés, des effets néfastes sur les individus au travail. Même si les deux études susmentionnées ne mesurent pas l'impact des comportements de PC sur les aspects positifs et négatifs de la santé psychologique, autres que la satisfaction au travail et le cynisme, leurs résultats soulignent l'importance de ré-analyser certaines relations habituellement considérées comme linéaires.

Conformément aux recommandations de Luchak et Gellatly (2007), nous allons analyser de façon linéaire et non linéaire la relation entre la PC et le BEPT, la relation entre la PC et l'EP, ainsi que les liens de chacune des dimensions de la PC avec d'abord le BEPT et ensuite l'EP. Conséquemment, nous émettons les hypothèses suivantes : les associations entre la PC (h1), l'altruisme (h1a), la vertu civique (h1b), la facilitation interpersonnelle (h1c) et le dévouement dans la tâche (h1d) et le BEPT seront non linéaires et mieux représentées par des relations en forme de U-inversés. En revanche, les associations entre la PC (h2),

l'altruisme (h2a), la vertu civique (h2b), la facilitation interpersonnelle (h2c) et le dévouement dans la tâche (h2d) et l'EP seront non linéaires et mieux représentées par des relations en formes de U.

Méthodologie

Notre échantillon est composé de 978 participants (taux de participation total de 20 %), ayant rempli un questionnaire en ligne portant sur la vie au travail, comprenant des mesures comportementales (PC) et attitudinales (BEPT et EP). Les participants, issus de divers milieux de travail, étaient recrutés par le biais de leur organisation syndicale ou professionnelle et devaient être des employés à temps plein ou à temps partiel, avoir au moins 18 ans, être citoyens canadiens ou avoir leur résidence permanente canadienne et comprendre aisément le français écrit. Les données sociodémographiques indiquent que 81 % des répondants sont des femmes, que 88 % œuvrent dans le domaine de la santé et que 32 % travaillent à Montréal. Notre échantillon comprend 58 % de techniciens et 40 % de professionnels et l'âge moyen est de 40 ans (ET = 11.77). Au total, 80 % d'entre eux travaillent dans une organisation publique ou parapublique, 44 % occupent leur emploi depuis plus de 10 ans et leur dernier niveau de scolarité complété est collégial à 76 % et universitaire à 24 %.

Nous avons mesuré la PC à l'aide d'un questionnaire basé sur ceux de Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter (1990), ainsi que Van Scotter et Motowidlo (1996). Quatre dimensions centrales à la PC ont été retenues par souci de parcimonie. La PC dirigée vers les individus (deux dimensions: altruisme et facilitation interpersonnelle) et la PC dirigée vers l'organisation (deux dimensions: vertu civique et dévouement dans la tâche) sont comprises dans l'instrument. Nous avons toutefois retranché deux dimensions des instruments originaux, car elles étaient reliées à l'absence de comportements contre-performants plutôt qu'à la PC comme telle. Le questionnaire comprend donc quatre dimensions, soit l'altruisme (p. ex. «Aider les autres qui ont été absents»; 5 items; $\alpha = .81$), la vertu civique (p. ex. «Se garder au courant des changements dans l'organisation»; 4 items; $\alpha = .68$), la facilitation interpersonnelle (p. ex. «Faire l'éloge de ses collègues lorsqu'ils ont du succès»; 7 items; $\alpha = .78$), et le dévouement dans la tâche (p. ex. «Consacrer des heures supplémentaires pour que le travail soit fait à temps»; 8 items; $\alpha = .79$). Cet instrument comprend au total 24 items ($\alpha = .92$) avec une échelle de

fréquences en cinq points (1 = jamais, 5 = toujours). L'instrument démontre une bonne structure factorielle, alors que le modèle représentant quatre facteurs latents réunis sous un facteur latent de second ordre présente une adéquation aux données acceptable ($\chi^2(248) = 2063.63, p < .001$; $\chi^2/dl = 8.32$; CFI = .82; SRMR = .06; RMSEA = .08 [.08; .09]).

Le BEPT est mesuré avec l'Indice de bien-être psychologique au travail (IBEPT; Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012), un outil spécifique au milieu du travail. L'IBEPT comprend 25 items ($\alpha = .94$; p. ex. « J'ai un grand sentiment d'accomplissement au travail ») et une échelle en six points de type Likert (de 0 = en désaccord à 5 = tout à fait d'accord). L'IBEPT affiche une bonne structure factorielle dans cette étude, alors qu'un modèle représentant cinq facteurs latents réunis sous un facteur latent de second ordre présente une adéquation aux données acceptable ($\chi^2(270) = 1717.58, p < .001$; $\chi^2/dl = 6.48$; CFI = .91; SRMR = .06; RMSEA = .07 [.07; .08]).

Finalement, l'EP est mesuré avec une traduction française du Maslach Burnout Inventory (MBI; Maslach, Jackson, & Leiter, 1997, traduction libre) qui comprend 16 items ($\alpha = .88$; p. ex. « Je doute de l'importance de mon travail ») avec une échelle de fréquences en 7 points (0 = jamais à 6 = chaque jour). Le MBI démontre dans cette étude une bonne structure factorielle, alors que le modèle représentant trois facteurs latents réunis sous un facteur latent de second ordre présente une adéquation aux données acceptable ($\chi^2(101) = 869.60, p < .001$; $\chi^2/dl = 8.61$; CFI = .90; SRMR = .06; RMSEA = .09 [.08; .09]). Pour une description complète et détaillée de la constitution des instrumentsⁱ, nous référons le lecteur à l'article de Dagenais-Desmarais et Savoie (2012) pour l'IBEPT et à l'article de Maslach, Jackson et Leiter (2006) pour le MBI.

Tableau 1

Moyennes, écarts-types, coefficients de cohérence interne et coefficients de corrélations entre les variables à l'étude

	M	ET	1	2	3	4	5	6	7
1. Performance contextuelle	3.50	.67	(.92)						
2. Altruisme	3.43	.90	.87**	(.81)					
3. Vertu civique	3.27	.87	.82**	.66**	(.68)				
4. Facilitation interpersonnelle	3.60	.74	.89**	.72**	.62**	(.78)			
5. Dévouement dans la tâche	3.57	.68	.85**	.60**	.61**	.65**	(.79)		
6. Bien-être psychologique au travail	4.11	.67	.26**	.14**	.22**	.23**	.28**	(.94)	
7. Épuisement professionnel	2.48	.90	-.20**	-.10**	-.19**	-.16**	-.23**	-.72**	(.88)

Note. $p < .01$

ⁱ Considérant la nature des construits à l'étude, il a été décidé que les mesures autorapportées étaient appropriées. En effet, les comportements de PC ne sont pas toujours visibles pour les gestionnaires (p.ex., lire et suivre les annonces, mémos et autres communications de l'organisation; soutenir ou encourager un(e) collègue ayant un problème personnel). Il en est de même pour les symptômes de santé psychologique, qui peuvent être difficiles à capter finement par les collègues ou les gestionnaires. Cependant, des précautions ont été prises pour contrôler les biais de variance commune dans cette étude, selon les recommandations de Conway et Lance (2010) ainsi que Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff (2003). Pour limiter les biais potentiels, nous avons également privilégié l'utilisation de mesures connues et validées. En effet, tous les instruments avaient une structure factorielle et des niveaux de cohérence interne adéquats dans cette étude. De plus, nous avons volontairement randomisé l'ordre des items dans les questionnaires afin de ne pas mettre en évidence les dimensions des mesures aux yeux des répondants.

Résultats

Les statistiques descriptives, les coefficients de cohérence interne et les corrélations sont indiqués dans le Tableau 1. La stratégie d'analyse de Morin et ses collaborateurs (2013) a été utilisée pour examiner la nature des liens linéaires et non linéaires (quadratiques) entre la PC, ses quatre dimensions et le BEPT et l'EPⁱⁱ. Tous les détails statistiques sont disponibles sur demande auprès de la première auteure.

Nos résultats indiquent que les relations PC/BEPT et PC/EP s'expliquent en partie de façon non linéaire, ce qui confirme partiellement nos hypothèses h1 et h2. Pour le BEPT, les résultats de la régression simple en termes linéaires indiquent que la PC (score global) explique 6.6 % de la variance du BEPT et qu'un 0.6 % supplémentaire de la variance du BEPT serait expliqué par les termes non linéaires. Pour l'EP, les résultats de la régression simple en termes linéaires indiquent que la PC (score global) explique 4 % de la variance de l'EP et qu'un 0.5 % supplémentaire de la variance de l'EP serait expliqué par les termes non linéairesⁱⁱⁱ. Autrement dit, on explique mieux le BEPT et l'EP lorsqu'un travailleur effectue très peu ou, à l'inverse, beaucoup de comportements de PC. La relation PC/BEPT est donc en forme de U (quadratique ; Figure 1), ce qui indique que la performance contextuelle prédit le BEPT et que les travailleurs vivront davantage de BEPT lorsqu'ils effectuent très peu ou, à l'inverse, beaucoup de performance contextuelle. La relation PC/EP est en forme de U inversé (quadratique ; Figure 2), ce qui indique que la performance contextuelle prédit l'EP et que les travailleurs vivront moins de EP lorsqu'ils effectuent très peu ou, à l'inverse, beaucoup de performance contextuelle.

Ensuite, une série d'analyses de régression ont permis d'identifier lesquelles des dimensions de la PC expliquaient le mieux le BEPT et l'EP en termes non linéaires. Autant pour le BEPT que l'EP, seul le lien avec la dimension vertu civique était statistiquement significatif au-delà des termes linéaires. Autrement dit, on explique mieux le BEPT et l'EP lorsqu'un travailleur

Figure 1

Relation linéaire (ligne pleine) et non linéaire (ligne pointillée) entre le BEPT (y) et la performance contextuelle (x)

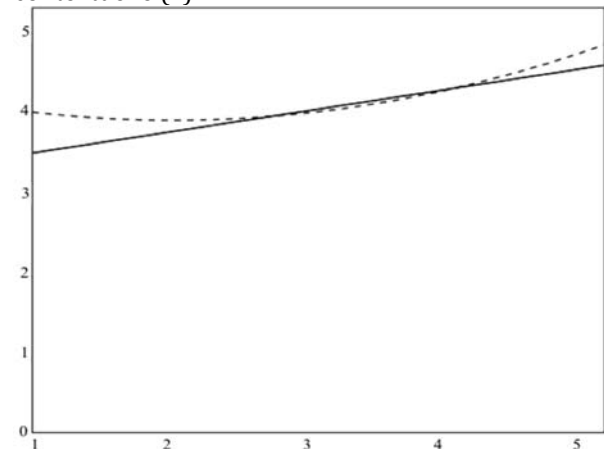
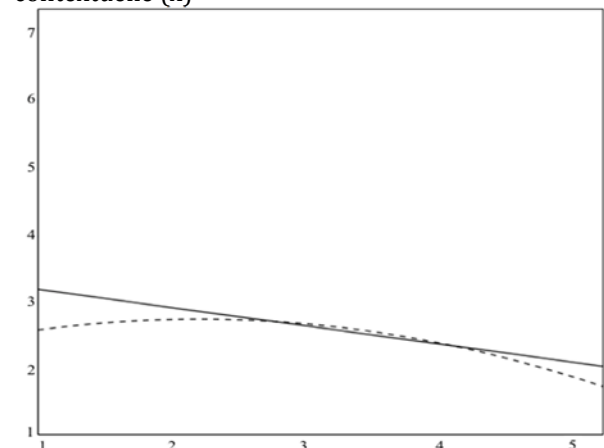


Figure 2

Relation linéaire (ligne pleine) et non linéaire (ligne pointillée) entre l'EP (y) et la performance contextuelle (x)



effectue très peu ou, à l'inverse, beaucoup de comportements relatifs à la vertu civique (p. ex. assister à des réunions importantes qui ne sont pas obligatoires). Ces résultats confirment partiellement les hypothèses h1b et h2b et infirment les hypothèses

ⁱⁱ La régression linéaire se décline comme suit $[Y_i = b_0 + b_1X_{1i} + \epsilon_i]$ et la régression avec un terme quadratique se décline comme suit $[Y_i = b_0 + b_1X_{1i} + b_2X_{1i}^2 + \epsilon_i]$.

ⁱⁱⁱ L'ajout de termes multiplicatifs aux analyses augmente la difficulté à détecter des effets statistiques, expliquant pourquoi les effets restent petits (McClelland & Judd, 1993). À ce propos, même si l'amplitude de l'effet est un sujet encore épineux, certains auteurs (Cohen, 1988 ; Murphy & Myors, 1999) considèrent que des pourcentages de variance expliquée d'aussi peu que 1 % se doivent d'être considérés s'ils sont significatifs, confirmant la pertinence de notre démarche.

h1a, h1c et h1d, ainsi que les hypothèses h2a, h2c et h2d. Au final, l'ajout des termes non linéaires de la vertu civique permettent d'expliquer 1.4 % de variance additionnelle du BEPT et .9 % de variance

additionnelle de l'EP. Tous les résultats sont indiqués dans le Tableau 2.

Tableau 2

Régressions linéaires et non linéaires entre la performance contextuelle et le bien-être psychologique au travail et l'épuisement professionnel

	β		R^2		ΔR^2	
	BEPT	EP	BEPT	EP	BEPT	EP
Régression simple						
Performance contextuelle	.26	-.20	.07	.04		
Régression hiérarchique						
Performance contextuelle			.07	.05	.01	.01
	Étape 1 (terme linéaire)					
	Étape 2 (terme quadratique)	.08	-.07			
Régression multiple						
Altruisme	.05	.05				
Vertu civique	.04	.04				
Facilitation interpersonnelle	.05	ns				
Dévouement dans la tâche	.04	.04				
Régressions hiérarchiques						
Altruisme						
	Étape 1 (terme linéaire)	.16	-.12	.02	.01	
	Étape 2 (terme quadratique)	.09	ns	.03	ns	.01
Vertu civique						
	Étape 1 (terme linéaire)	.24	-.21	.05	.04	
	Étape 2 (terme quadratique)	.11	-.10	.06	.05	.01
Facilitation interpersonnelle						
	Étape 1 (terme linéaire)	.24	--	.05	--	
	Étape 2 (terme quadratique)	.06		.05	.00	--
Dévouement dans la tâche						
	Étape 1 (terme linéaire)	.30	-.25	.08	.05	
	Étape 2 (terme quadratique)	ns	ns	Ns	ns	ns
Régression hiérarchique						
Altruisme						
	Étape 1 (termes linéaires)	-.10	--	.07	--	--
Vertu civique						
		.18	--			
Facilitation interpersonnelle						
		.20	--			
Dévouement dans la tâche						
		--	--			
Altruisme						
	Étape 2 (termes quadratiques)	ns	--	.08	--	.01
Vertu civique						
		.09	--			
Facilitation interpersonnelle						
		ns	--			
Dévouement dans la tâche						
		--	--			

Note. Variable dépendante (VD), Bien-être psychologique au travail (BEPT), Épuisement professionnel (EP), Non significatif (ns), toutes les variables sont significatives ($p < .05$), sauf exception (ns)

Discussion

L'objectif de cette étude était de vérifier la nature des relations non linéaires qu'entretient la PC avec le BEPT et l'EP. Même en étant marginale, on note une amélioration de la variance du BEPT (h1) et de l'EP (h2) expliquée par la PC lors de l'ajout de termes non linéaires (quadratiques) aux analyses. Nos hypothèses h1 et h2 restent partiellement confirmées puisque les Figures 1 et 2 présentent un lien en forme de U avec le BEPT et un lien en forme de U-inversé pour l'EP, ce qui était contraire à nos hypothèses. Néanmoins, les Figures 1 et 2 permettent de constater que les analyses non linéaires semblent améliorer l'explication des données aux extrémités. Ainsi, les travailleurs effectuant peu, ou, à l'opposé, beaucoup de comportements de PC auraient une meilleure santé psychologique que ceux effectuant dans une moyenne mesure des comportements de PC. Nos résultats soulignent donc l'importance de ré-analyser certaines relations habituellement considérées comme linéaires comme l'ont déjà fait plusieurs études dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations (Coverse & Oswald, 2014 ; Hochwarter, Ferris, Laird, Treadway, & Gallagher, 2010 ; Munyon et al., 2010).

En dépit des conséquences parfois négatives associées aux comportements de PC (Bolino et al., 2013), il semble que ces comportements soient particulièrement positifs et synonymes d'une bonne santé psychologique lorsqu'effectués dans une grande mesure. Nos résultats, linéaires et quadratiques, indiquent que les travailleurs effectuant très souvent certains des comportements de PC éprouvent beaucoup de BEPT et peu d'EP. En fait, ces travailleurs sont ceux qui présentent les niveaux de BEPT les plus élevés et d'EP les plus faibles. Quoique contraires à notre raisonnement initial, ces résultats vont dans le sens de l'étude de Spitzmuller et Van Dyne (2013) qui détaillent les impacts positifs de la PC. Nos résultats correspondent aussi en partie aux résultats de l'étude de Munyon et ses collaborateurs (2010) indiquant, pour les gens optimistes, que plus de PC correspond à davantage de satisfaction au travail. Nos résultats suggèrent aussi des bienfaits pour les travailleurs qui effectuent peu de PC et qui décident, par exemple, de consacrer leur temps à la performance dans la tâche. Avec un niveau de BEPT relativement élevé et un niveau d'EP légèrement plus élevé que ceux effectuant beaucoup ou peu de PC, les travailleurs effectuant dans une moyenne mesure des comportements de PC ressentent possiblement de la pression à effectuer de

tels comportements. Bolino, Turnley, Gilstap et Suazo (2010) ont introduit le concept de « citizenship pressure » pour désigner un employeur mettant de la pression sur ses employés afin d'augmenter leur PC. Comme le temps consacré à la PC est parfois considérable, ce qui réduit le temps pour la performance des tâches demandées en emploi (Bergeron, 2007), un employé pourrait ne pas vouloir effectuer des comportements de PC, mais se sentir obligé d'en effectuer dans une moyenne mesure afin de satisfaire ses supérieurs ou ses collègues. Ceci pourrait expliquer pourquoi des niveaux moyens de PC s'accompagnent parfois de signaux plus élevés d'EP.

Notre devis transversal constitue une limite car il ne permet pas de conclure que ce soit la PC qui influence les niveaux de BEPT et d'EP, ce que permettrait un devis longitudinal. Aussi, notre échantillon est largement composé de travailleuses dans le secteur de la santé ayant effectué des études post-secondaires. Une reproduction de l'étude avec une population plus diversifiée (p.ex., incluant davantage d'hommes travaillant dans un autre domaine que la santé), avec des niveaux d'éducation variés, fournirait possiblement des résultats différents. S'appuyant sur des analyses innovatrices, notre étude permet des applications pratiques en milieu organisationnel. Comme la PC semble permettre à certains employés un véritable épanouissement au travail, les gestionnaires soucieux de vouloir diminuer l'EP et augmenter le BEPT de leurs employés peuvent identifier avec eux les avantages et désavantages des différents comportements de PC selon leur type d'emploi. Plus précisément, ils doivent garder en tête qu'il est parfois préférable pour certains employés de ne pas effectuer de PC afin de se concentrer sur leurs descriptions de tâches officielles. Finalement, le côté foncièrement social des facettes de la PC (p. ex., aider un collègue, assister à des réunions, etc.) en fait un levier pertinent pour les psychologues du travail, qui peuvent travailler sur cet aspect et sensibiliser les gestionnaires aux conséquences bénéfiques de cette forme de performance. En conclusion, bien que modestes, les analyses non linéaires permettent un examen plus exact des résultats, surtout pour les travailleurs qui effectuent beaucoup de PC ou très peu. Comme les études sur l'impact de la PC sur le BEPT et l'EP examinaient majoritairement les relations de façon linéaire, examiner les relations entre certains comportements au travail et la santé psychologique de façon non linéaire s'avère donc une avenue novatrice et porteuse (Luchak & Gellatly, 2007).

Références

- Achille, M. A. (2003). Définir la santé au travail. I. La base conceptuelle d'un modèle de la santé au travail. In R. Foucher, A. Savoie, & L. Brunet (Eds.), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail* (pp. 65-90). Montréal, QC : Éditions Nouvelles.
- Anderson, C. R. (1976). Coping behaviors as intervening mechanisms in the inverted-U stress-performance relationship. *Journal of Applied Psychology, 61*, 30-34. doi : 10.1037/0021-9010.61.1.30.
- Baard, P. P., Deci, E. L., Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 2045-2068. doi : 10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x
- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior : Good citizens at what cost? *Academy of Management Review, 32*, 1078-1095. doi : 10.5465/AMR.2007.26585791
- Binswanger, M. (2009). Is there a growth imperative in capitalist economies? A circular flow perspective. *Journal of Post Keynesian Economics, 31*, 707-727. doi : 10.2753/PKE0160-3477310410
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 90*, 740-748. doi : 10.1037/0021-9010.90.4.740
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., & Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 34*, 542-559. doi : 10.1002/job.1847
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? *Journal of Organizational Behavior, 31*, 835-855. doi : 10.1002/job.635
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*, 99-109. doi : 10.1207/s15327043hup1002_3
- Brien, M. (2011). La satisfaction des trois besoins fondamentaux peut-elle contribuer à la performance? L'apport de la santé psychologique (Thèse doctorale non publiée). Université de Montréal, Canada.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Commission de la santé et de la sécurité du travail. (2008). *Rapport annuel de gestion 2007*. Québec : Commission de la santé et de la sécurité du travail.
- Commission européenne, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, Unité D6 (ed.) (2002). *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail : « Piment de la vie... ou coup fatal? »*. Bruxelles, Commission européenne.
- Conway, J.M. & Lance, C.E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology, 25*, 325-334. doi : 10.1007/s10869-010-9181-6
- Cotton, P., & Hart P.M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist, 38*, 118-128. doi : 10.1080/00050060310001707117
- Coverse P.D. & Oswald, F.L. (2014). Hinking ahead : Assuming linear versus nonlinear personality-criterion relationships in personnel selection. *Human Performance, 27*, 61-74. doi : 10.1080/08959285.2013.854367
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal, 51*, 252-265. doi : 10.1037/1061-4087.51.4.252
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Bien-être psychologique au travail : Conceptualisation, instrumentation et utilité du construit* (Thèse doctorale non publiée). Université de Montréal, Canada.
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A Grassroots Approach from Organizational Sciences. *Journal of Happiness Studies, 13*, 659-668. doi : 10.1007/s10902-011-9285-3
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies, 9*, 1-11. doi : 10.1007/s10902-006-9018-1.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*, 542-575. doi : 10.1037/0033-2909.95.3.542
- European Foundation. (2010). *5th European Working Conditions Survey, 2010: Technical Report*. Brussels: Gallup Europe.
- Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 753-777. doi : 10.1002/job.219

- Foucher, R., & Morin, D. (2012). Le rendement de citoyenneté et ses risques pour la santé psychologique. Communication orale présentée dans le cadre du Colloque du 20^e anniversaire du Département de relations industrielles (UQO), Gatineau, Canada.
- Gordon, M. J., & Rosenthal, J. S. (2003). Capitalism's growth imperative. *Cambridge Journal of Economics*, 27, 25-48. doi : 10.1093/cje/27.1.25.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Laird, M. D., Treadway, D. C. & Gallagher, V. C. (2010). Nonlinear politic perceptions-work outcomes relationships : A three-study, five sample investigation. *Journal of Management*, 36, 740-763. doi : 10.1177/0149206308324065
- Institut de la statistique du Québec. (2008). *Stress au travail et santé mentale chez les adultes québécois*. Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes (cycle 1.2). Québec: Institut de la statistique du Québec.
- Jordan, J. M. (2010). Salary and decision making: Relationship between pay and focus on financial profitability and prosociality in an organizational context. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 402-420. doi : 10.1111/j.1559-1816.2009.00580.x
- Judge T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407. doi : 10.1037//0033-2909.127.3.376
- Kelloway, E., & Day, A. (2005). Building Healthy Workplaces: Where We Need to Be. *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 37, 309-312. doi : 10.1037/h0087265
- Keyes, C. L. M. (2003). Complete mental health: An agenda for the 21st century. In C. L. M. Keyes (Ed.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 293-312). Washington, DC: American Psychological Association.
- Kiziah, J. E. (2003). *Job Satisfaction vs. Work Fulfillment: Exploring Positive Experience at Work* (Thèse doctorale non publiée). Virginia Commonwealth University.
- Le, H., Oh, I.-S., Robbins, S. B., Ilies, R., Holland, E., & Westrick, P. (2011). Too much of a good thing: Curvilinear relationships between personality traits and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 113-133. doi : 10.1037/a0021016
- Luchak, A. A. Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92, 786-793. doi : 10.1037/0021-9010.92.3.786
- Lyubomirsky S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855. doi : 10.1037/0033-2909.131.6.803
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory: Third edition. In C. P. Zalaquett & R. J. Wood (Eds.), *Evaluating stress: A book of resources* (pp. 191-218). Lanham, MD: Scarecrow Education.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (2006). *Maslach burnout inventory*. CPP.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. doi : 10.1108/13620430910966406
- McClelland, G. H., & Judd, C. M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin*, 114, 376-389. doi : 10.1037/0033-2909.114.2.376
- Morin, A. J., Vandenberghe, C., Turmel, M. J., Madore, I., & Maïano, C. (2013). Probing into commitment's nonlinear relationships to work outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 202-223. doi : 10.1108/02683941311300739
- Morin, D., St-Onge, S., Foucher, R., Cormier, M. et Cossette, M. (2011). Évaluer les compétences à l'origine du rendement de citoyenneté. Dans R. Foucher (dir.), *Gérer les talents et les compétences. Principes, pratiques, instruments. Tome 2. Pratique de la gestion des talents et des compétences : évaluer les compétences maîtrisées et déployées* (Vol.2, p.223-249) Montréal, Éditions Nouvelles.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480. doi : 10.1037/0021-9010.79.4.475
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. et Schmit, M. J. (1997). A theory of Individual Differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83. doi : 10.1207/s15327043hup1002_1
- Munyon, T. P., Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2010). Optimism and the nonlinear citizenship behavior—Job satisfaction relationship in three studies. *Journal of Management*, 36, 1505-1528. doi : 10.1177/0149206309350085
- Murphy, K. R. & Myers, B. (1999). Testing the hypothesis that treatments have negligible effects. Minimum-effect tests in the general linear model. *Journal of Applied Psychology*, 84, 234-248. Doi : 10.1037/0021-9010.84.2.234

- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L. & Yim, F. H. K. (2009). Does the job satisfaction—job performance relationship vary across cultures? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40, 761-796. doi : 10.1177/0022022109339208
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802. doi : 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x
- Organisation Mondiale de la Santé (1948). Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé, New York, 19-22 juin 1946 ; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 Etats. 1946 ; (Actes officiels de l'Organisation mondiale de la Santé, n°. 2, p. 100) et entré en vigueur le 7 avril 1948.
- Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : Une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Le Travail Humain*, 71, 22-42. doi : 10.3917/th.711.0022
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903. doi : 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142. doi : 10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081. doi : 10.1037/0022-3514.57.6.1069
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. *The handbook of work and health psychology*, 2, 282-424. doi : 10.1002/0470013400.ch19
- Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998) *The Burnout Companion to Study and Research: A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663. doi : 10.1037/0021-9010.68.4.653
- Spitzmuller, M., & Van Dyne, L. (2013). Proactive and reactive helping: Contrasting the positive consequences of different forms of helping. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 560-580. doi : 10.1002/job.1848
- Staw, B., Sutton, R., & Pelled, L. (1994). Employee positive emotion and favourable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5, 51-71. doi : 10.1287/orsc.5.1.51
- Van Scotter, J. R. et Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531. doi : 10.1037/0021-9010.81.5.525
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678-691. doi : 10.1037/0022-3514.64.4.678
- Westerhof, G. J., & Keyes, C. L. M. (2010). Mental illness and mental health: The two continua model across the lifespan. *Journal of Adult Development*, 17, 110-119. doi : 10.1007/s10804-009-9082-y
- Wright, T. A. (2005). The role of 'happiness' in organizational research: Past, present, and future directions. In PL Perrewe and DC Ganster (eds), *Research in occupational stress and well-being*, 221-264. JAI Press, Amsterdam.
- Wright, T. A., & Staw, B. M. (1999). Affect and favourable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1-23. doi : 10.1002/(SICI)1099-1379(199901)20:1<1::AID-JOB885>3.0.CO;2-W
- Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonnett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 93-104. doi : 10.1037/1076-8998.12.2.93
- Wright, T. A., Cropanzano, R., & Meyer, D. G. (2004). State and trait correlates of job performance: A tale of two perspectives. *Journal of Business & Psychology*, 18, 365-383. doi : 10.1023/B:JOBU.0000016708.22925.72

- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, 459-482. doi : 10.1002/cne.920180503
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D.A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9, 521-537. doi : 10.1007/s10902-008-9087-4