

Jean-Simon Leclerc

Viviane Masciotra

Jean-Sébastien Boudrias

Francesco Montani

Vers une conceptualisation intégrative des mécanismes explicatifs liant la santé psychologique à la performance de tâche et innovante au travail

Towards an Integrative Conceptualization of Explanatory Mechanisms Linking Psychological Health to Task and Innovative Performance at Work

RÉSUMÉ

La contribution de la santé psychologique à la performance au travail a fait l'objet de nombreuses études. Bien que la majorité d'entre elles confirment la relation positive entre ces variables, notre compréhension des mécanismes médiateurs et modérateurs sous-jacents demeure embryonnaire. Les fondements théoriques et empiriques du lien existant entre la santé psychologique et la performance sont d'ailleurs très hétérogènes. Cet article théorique vise ainsi à développer un modèle intégrateur des mécanismes explicatifs liant la santé psychologique à deux types de performance (de tâche et innovante). Plus précisément, le modèle propose que la santé psychologique génère des bénéfices proximaux agissant à titre de médiateurs dans sa relation avec la performance,

soit des bénéfices cognitifs, motivationnels et sociaux. Il est également proposé que les caractéristiques de l'emploi modèrent ces relations.

MOTS-CLÉS

Santé psychologique au travail ; Performance ; Innovation ; Caractéristiques de l'emploi ; Médiation ; Modération.

ABSTRACT

The contribution of psychological health towards performance has been the subject of numerous studies. Although most of them confirm the positive relationship between these variables, our understanding of the underlying mediating and moderating mechanisms remains embryonic. Besides, the theoretical and empirical grounds of the health-performance relationship are very heterogeneous. This theoretical article aims to develop an integrating model of explanatory mechanisms linking psychological health to two types of performance (task and innovative). It is argued that psychological health generates proximal benefits that act as mediators in its relationship with performance, namely cognitive, motivational and social benefits. It is also argued that work characteristics moderate these relationships.

KEYWORDS

Psychological health at work; Performance; Innovation; Work characteristics; Mediation; Moderation.

1. INTRODUCTION

La santé psychologique au travail (SPT) peut être comprise comme une expérience de bien-être et d'absence de détresse psychologique dans son milieu de travail (Boudrias et al., 2014). La plupart des études corroborent la conclusion qu'un meilleur état psychologique au travail favorise la performance individuelle, soit l'ensemble des comportements d'un travailleur qui ajoutent à la valeur de son organisation (Bryson et al., 2014 ; Carpin et al., 2017 ; Taris & Schaufeli, 2015). Toutefois, autant les gouvernements que les employeurs privés n'investissent que des sommes marginales lorsqu'il s'agit de mettre en place des programmes visant l'amélioration de la santé psychologique des travailleurs (Dewa et al., 2007). Il faut dire qu'en dépit des études effectuées jusqu'à présent, la magnitude de la relation entre la SPT et la performance varie entre faible (.16) et modérée (.22), suggérant que les liens sont indirects et dépendent d'autres variables (Ford et al., 2011). Les nombreuses études ayant traité de cette question ont permis des avancées notables, mais ont aussi laissé en plan des lacunes que cet article vise à aborder. Au moins trois éléments méritent d'être mieux campés aux plans théoriques et empiriques afin d'élaborer un modèle plus complet démontrant l'apport de la SPT à la performance individuelle des travailleurs.

1.1 Hétérogénéité et parcellisation dans les mécanismes explicatifs

Dans la littérature scientifique, la relation qu'entretient la SPT avec la performance est habituellement abordée par le biais de propositions théoriques

portant sur les mécanismes explicatifs de ces liens (Bryson et al., 2014). Toutefois, ces mécanismes sont généralement présentés de façon indépendante et peu d'efforts d'intégration ont été déployés afin de les incorporer en un même modèle. De plus, les mécanismes proposés ainsi que leurs fondements théoriques sont fort hétérogènes entre les études. Ainsi, la contribution de ces mécanismes dans la relation entre la SPT et la performance est controversée. Par exemple, il a été démontré que l'expérience de SPT incite l'individu à adopter davantage de comportements coopératifs et altruistes envers ses collègues (Lyubomirsky et al., 2005). Toutefois, certains auteurs stipulent que ces comportements ont une influence positive sur la performance des travailleurs (Curcuruto et al., 2015) alors qu'en parallèle, il a aussi été démontré qu'une dépense d'énergie vers ses collègues nuirait à la performance individuelle (Staw et al., 1994). Ainsi, afin de répondre au besoin grandissant de mieux comprendre les mécanismes explicatifs de la relation entre le SPT et la performance (Taris, 2006 ; Taris & Schaufeli, 2015), un nouveau modèle, davantage parcimonieux et intégrateur, doit être formalisé.

1.2 Le manque d'approfondissement dans les caractéristiques de l'emploi

Dans un emploi donné, chaque tâche est associée à une ou plusieurs caractéristiques spécifiques, nommées caractéristiques de l'emploi. Celles-ci dépeignent les attributs inhérents et motivationnels des tâches (Hackman & Oldham, 1975 ; 2010). Plusieurs pistes portent à croire que la relation entre la SPT et la performance au travail

n'émerge pas de la même façon en fonction des caractéristiques de l'emploi. Dans leur recension à ce propos, Bryson et al. (2014) mentionnent que l'expérience de SPT bénéficie la performance dans la mesure où certaines caractéristiques sont impliquées dans la relation. Par exemple, les comportements de coopération et d'altruisme que favorisent la SPT constituent un atout pour la performance, en autant que la réalisation des tâches requiert un niveau significatif d'interaction avec les collègues. D'ailleurs, l'influence de celles-ci est parfois implicitement considérée dans les études (Amabile et al., 2005). À cet égard, des échantillons spécifiques peuvent être sélectionnés par les chercheurs de manière à s'assurer d'emblée de la présence de certaines caractéristiques de l'emploi, facilitant ainsi l'observation subséquente des liens attendus entre certaines formes de SPT et de performance. Ce type de choix méthodologique, qui assure la prise en compte du contexte, est certes utile dans l'étude de liens directs entre la SPT et la performance, mais ne permet pas d'évaluer de manière plus ciblée l'effet des caractéristiques de l'emploi.

Finalement, l'investigation des conditions limites, soit l'ensemble des contingences situationnelles et temporelles qui circonscrivent la généralisabilité d'un modèle, est un sujet d'actualité (Bamberger et al., 2008 ; Busse, 2017). À cet effet, la question des conditions favorisant l'observation des liens entre la SPT et la performance est une préoccupation partagée par bon nombre de chercheurs (Janssen et al., 2010 ; Warr & Nielson, 2018). Bien que les caractéristiques de l'emploi soient susceptibles de jouer ce rôle, la question demeure sous-étudiée.

Plus précisément, leur apport modérateur dans la relation entre la SPT et la performance se doit d'être spécifié, de manière à pouvoir les mesurer et prévoir des tests appropriés afin de les valider.

1.3 La performance en tant que construit unitaire

La documentation scientifique fait état de l'influence que peut avoir la SPT sur deux types de performance, soit de tâche et innovante (Ayala et al., 2017 ; Ford et al., 2011). Bien que la performance soit un construit multidimensionnel, peu de chercheurs se sont penchés sur les divers types de performance pouvant être générés par la SPT (Taris & Schaufeli, 2015). Conséquemment, les types de performance ont majoritairement été étudiés en silo les uns des autres. Une autre limite ayant rendu difficile l'observation des relations entre la SPT et la performance est la manière dont cette dernière a souvent été évaluée au niveau empirique, soit par une seule mesure globale (Cropanzano & Wright, 1999 ; Wright & Bonett, 1997). Puisque cette approche méthodologique ne permet pas une spécification adéquate des paramètres permettant de comprendre la variabilité dans les relations entre la SPT et la performance, elle s'avère grandement problématique.

En somme, une investigation plus approfondie des liens entre la SPT et divers types de performance, tels que la performance de tâche et innovante, mérite d'être réalisée. Il convient de noter qu'en dépit du fait que les liens entre la SPT et la performance s'appliquent aussi au niveau organisationnel (Van de Voorde et al., 2012), le modèle proposé se

concentre sur l'explication de la performance au niveau individuel.

2. OBJECTIFS DE L'ARTICLE

Cet article propose de pallier les lacunes se trouvant dans la littérature scientifique actuelle en proposant un modèle intégrateur détaillant les mécanismes explicatifs des liens entre la SPT et deux types de performance au travail (de tâche et innovante). L'effort de modélisation proposé s'ancre dans une conceptualisation globale de la SPT et identifie trois catégories de médiateurs sous-jacents à cette relation, soit de nature cognitive, motivationnelle et sociale. Le modèle stipule également que les relations entre ces médiateurs et les deux types de performances seront modérées par les caractéristiques de l'emploi associées aux demandes du savoir, d'autonomie et sociales liées aux tâches à accomplir.

3. PRÉSENTATION DU MODÈLE

Dans l'élaboration du présent modèle théorique, la recension exhaustive des écrits de Bryson et al. (2014) ainsi que la métá-analyse de Ford et al. (2011) ont permis l'élaboration de trois catégories de mécanismes explicatifs, ayant été détaillés en quatre médiateurs (voir Figure 1). Le modèle n'assume pas que ces derniers soient les seuls impliqués dans la relation entre la SPT et la performance, mais plutôt que ceux-ci cernent de façon parcimonieuse l'essentiel des mécanismes y étant sous-jacents. À titre d'exemple, Ford et al. (2011) font mention du rôle médiateur potentiel du sentiment d'efficacité personnelle. Cette variable n'a toutefois pas été retenue explicitement dans le modèle, bien que nous y reviendrons dans la discussion. Les fondements de notre modèle, ainsi que ses éléments constituants, sont présentés ci-dessous.

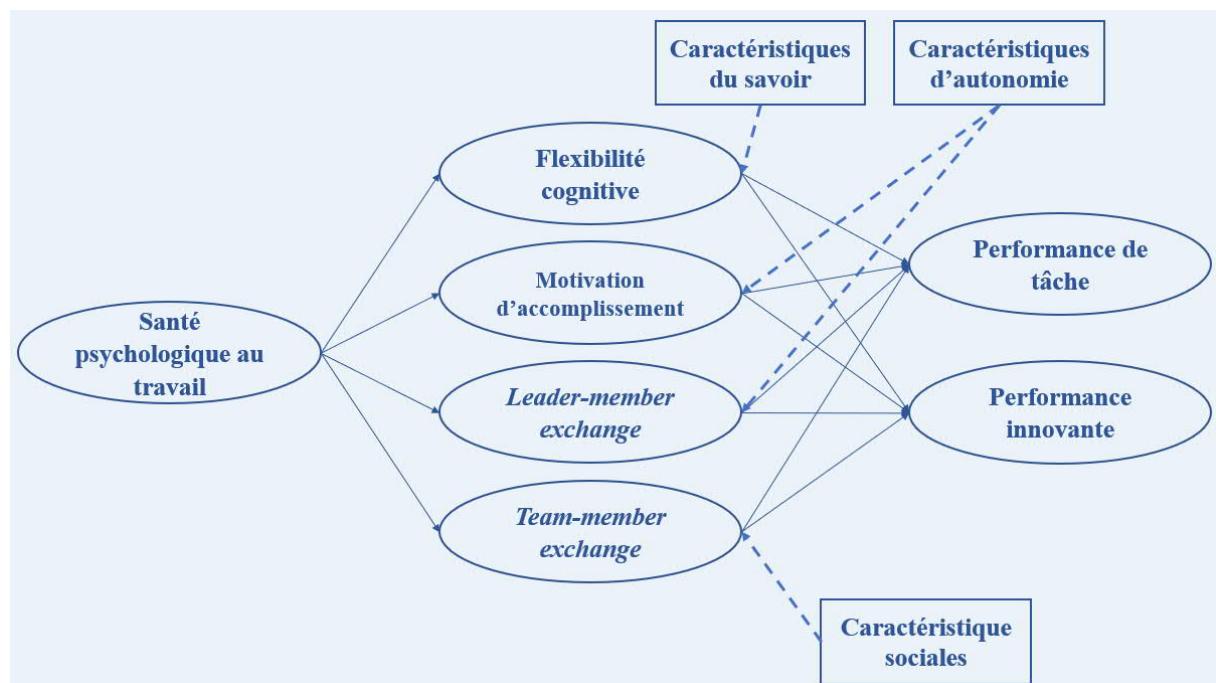


Figure 1. Modèle théorique de l'influence de la SPT sur la performance

4. LA SANTE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

L'étude de la santé psychologique couvre un champ de recherche très vaste. L'Organisation mondiale de la santé (1984) la définit comme une ressource individuelle permettant un fonctionnement optimal de la personne. Quant à eux, les chercheurs convergent vers l'idée que la santé psychologique est un construit bidimensionnelle (Diener, 1994 ; Maslach, 2003). En effet, la santé psychologique ne se définit pas uniquement par la présence d'expériences positives (sérénité, harmonie, engagement), mais aussi par l'absence d'expériences négatives (anxiété, dépression, irritabilité). Il est à noter que les expériences positives et négatives sont situées sur deux continuums reliés, quoique distincts (Boudrias et al., 2014). Plusieurs études adoptent cette conception bidimensionnelle, recourant au terme « bien-être » pour décrire la dimension positive de la santé psychologique et au terme « détresse » en référence à sa dimension négative (Gilbert et al., 2011). Ces deux dimensions de la santé psychologique sont à la fois de nature cognitive et affective (Bakker & Oerlemans, 2011). Ainsi, dans le cadre du modèle proposé, la SPT est définie comme un état psychologique cognitivo-affectif caractérisé par un faible niveau d'expériences négatives (détresse psychologique) et un haut niveau d'expériences positives (bien-être psychologique) vécues au travail.

À l'instar de nombreux articles portant sur le sujet (Warr & Nielsen, 2018), divers indicateurs de SPT seront abordés tels que l'engagement au travail, la satisfaction en emploi et l'épuisement pro-

fessionnel (burnout). Il existe présentement un débat au sein de la communauté scientifique concernant la nécessité d'utiliser, ou non, des concepts contextualisés au milieu de travail dans les études. Bien que ce débat ne soit pas couvert dans le présent article, les indicateurs de santé psychologiques abordés sont contextualisés au milieu de travail lorsqu'en fait était la documentation empirique.

5. LA PERFORMANCE DE TÂCHE ET INNOVANTE

De manière générale, la performance au travail représente les comportements orientés vers l'accomplissement des objectifs centraux d'une organisation ou d'un poste (Campbell & Wiernik, 2015). Les conséquences de ces comportements peuvent aussi être incluses dans l'opérationnalisation du concept, en autant qu'elles soient contrôlables par l'individu. Dans l'optique d'être parcimonieux, le modèle proposé se penche plus particulièrement sur deux types de performance, soit de tâche et innovante, dont les liens avec la SPT se démarquent dans la littérature scientifique. La performance de tâche réfère aux comportements associés aux activités et exigences centrales d'une organisation ou d'un poste, lesquels sont formellement prescrits (Harari et al., 2016).

De son côté, la performance innovante se définit comme la génération, la promotion et l'implantation d'idées nouvelles et utiles à l'organisation (Janssen, 2000). La performance innovante se distingue de la performance créative, concept sémantiquement semblable et souvent utilisé de manière erronée comme

synonyme, dans la mesure où l'innovation inclut la génération ainsi que l'implantation d'idées alors que la créativité ne se réfère qu'à la génération d'idées (Anderson et al., 2014). Ainsi, la créativité serait une condition nécessaire, quoiqu'insuffisante, à l'innovation (Amabile et al., 1996).

6. LE RÔLE MÉDIATEUR DES BÉNÉFICES PROXIMAUX DE LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Le modèle proposé se base en partie sur la théorie de la conservation des ressources (COR) de Hobfoll (1989, 2001). Selon celle-ci, chaque personne serait née avec un nombre fini et non-renouvelable de ressources. Ainsi, l'acquisition de nouvelles ressources issues de son environnement devient primordiale. En contexte d'emploi, la santé psychologique est une ressource convoitée. En effet, elle permet au travailleur de développer son propre potentiel ainsi que d'investir dans l'acquisition de ressources additionnelles bénéficiant à son efficacité (Hobfoll, 2011; Wright & Hobfoll, 2004). Notamment, l'individu en bonne SPT (bien-être psychologique élevé, détresse psychologique faible) est plus enclin à développer des liens de qualité avec son entourage de travail, source importante de support dans la réalisation de ses tâches (Van Dierendonck et al., 2004).

Dans le cadre du modèle proposé, la SPT favoriserait les trois catégories de bénéfices proximaux suivants, qui joueraient un rôle médiateur dans la relation entre la SPT et la performance de tâche et innovante.

6.1 La flexibilité cognitive

La flexibilité cognitive en contexte de travail se définit comme la facilité avec laquelle un individu peut changer d'approche ou de perspective afin de s'adapter à des situations ou effectuer ses tâches (Baas et al., 2008). Selon l'opérationnalisation de Martin et Rubin (1995), la flexibilité se décline en trois composantes, soit (a) la conscience que dans une situation donnée, il existe plusieurs solutions et alternatives, (b) la volonté d'être flexible et de s'adapter aux situations, et (c) le sentiment d'efficacité envers le fait d'être flexible.

Plusieurs théories soulignent l'influence que peuvent avoir divers états affectifs, tels que ceux associés à la SPT, sur les processus cognitifs. Entre autres, la théorie Broaden-and-build de Fredrickson (2001) soutient le fait que l'expérience de bien-être psychologique permet d'élargir le répertoire de pensées et de comportements disponible à l'individu. Ceci favorise une vision plus globale de la réalité, permettant de créer de nouvelles associations entre des concepts à première vue distincts (Isen et al., 1987). La pensée en haut niveau de bien-être est donc plus ouverte et adaptable. Isen (2008) explique ce phénomène par l'apprentissage et l'utilisation des connaissances que permet la pensée approfondie, soigneuse et originale qui accompagne l'expérience d'affects positifs. Du côté empirique, il a été démontré que l'expérience d'affects positifs, liés au bien-être, facilite la résolution de problèmes (Fredrickson & Branigan, 2005; Kazén & Kuhl, 2005).

En contexte de travail, on observe aussi que l'expérience d'émotions positives est associée à davantage d'efficacité

dans la résolution de problèmes, en plus de bonifier la créativité des employés (Amabile et al., 2005 ; Bryson et al., 2014 ; Vacharkulksemsuk & Fredrickson, 2013). Le modèle théorique de James et al. (2004) propose en ce sens que la pensée divergente en milieu d'emploi, définie comme la capacité à générer plusieurs idées différentes devant un problème, agit comme médiateur entre l'affectivité positive et la créativité. En parallèle, l'expérience de mauvaise SPT (bien-être psychologique faible, détresse psychologique élevée) nuirait à la flexibilité cognitive en détournant les ressources mentales des tâches à accomplir au profit de la régulation d'émotions négatives (Oswald et al., 2015). Une étude expérimentale a d'ailleurs démontré que l'épuisement cognitif nuit aux fonctions exécutives requérant de la flexibilité (Van der Liden et al., 2003). De plus, les individus en détresse psychologique auraient tendance à avoir une pensée biaisée vers les événements négatifs et à percevoir une menace aux tâches ambiguës (MacLeod, 1991). Ces éléments auraient un effet débilitant sur la flexibilité cognitive, qui requiert plutôt de considérer de façon non biaisée l'éventail des possibilités et de tolérer l'ambiguité, voire d'en tirer profit afin de parvenir à des idées et des solutions originales. Ainsi, le présent modèle stipule que la SPT est associée positivement à la flexibilité cognitive.

Au niveau de la performance, une plus grande flexibilité cognitive permettrait d'aborder plus efficacement les difficultés et favoriserait une meilleure prise de décision (Isen, 2008). Les travailleurs plus flexibles cognitivement seraient également plus enclins à utiliser des stratégies alternatives lorsque confrontés à de nouvelles situations

(Georgsdottir & Getz, 2004). La flexibilité cognitive permettrait donc de surmonter plus facilement les obstacles à l'accomplissement de son emploi, engendrant ainsi une performance de tâche supérieure. Aussi, la flexibilité cognitive peut s'avérer essentielle pour générer de nouvelles idées et penser différemment lorsque surgit un problème (Binard & Polh, 2013). La capacité de voir les choses sous divers angles nourrit la génération de perspectives n'ayant pas encore été exploitées. La flexibilité peut également être utile pour la promotion et l'implantation d'idées, lesquelles nécessitent de s'adapter aux contraintes et opportunités organisationnelles. Le modèle proposé avance donc que la flexibilité cognitive est associée de manière positive à la performance de tâche et innovante.

6.2 La motivation d'accomplissement

L'apport d'une dynamique motivationnelle au sein de la relation entre la SPT et la performance est un autre mécanisme mis de l'avant par plusieurs auteurs (Bryson et al., 2014). En effet, la SPT favoriserait le déploiement d'une énergie mentale accrue (Cropanzano & Wright, 1999), davantage de détermination et de persistance envers ses objectifs de travail (Ford et al., 2011 ; Kaplan et al., 2009), ainsi qu'une activation du système comportemental d'approche (Baas et al., 2008). Le modèle soutient donc qu'un second mécanisme liant SPT et performance serait la motivation d'accomplissement, soit la quantité d'énergie dirigée et soutenue vers l'atteinte des objectifs (Donovan, 2002). Ainsi, plus une personne serait en bonne SPT, plus

elle serait motivée à accomplir son travail.

La théorie COR (Hobfoll, 1989, 2001) permet d'expliquer la préférence qu'ont les individus à s'investir dans des activités permettant de protéger ou d'augmenter leurs ressources. Lorsque le travail procure un haut niveau de bien-être psychologique, il est postulé que l'individu verrait l'opportunité d'y investir ses ressources personnelles sous forme d'énergie et d'efforts. Tout comme le propose Halbesleben et Bowler (2007), la motivation d'accomplissement représente cet investissement de ressources envers le travail et serait influencée par l'état psychologique de l'employé. Par ailleurs, aux yeux de ce dernier, l'expérience de SPT serait possiblement attribuée aux conditions de travail offertes par l'employeur, générant un désir de redonner par obligation implicite de réciprocité (Blau, 1964). Une étude quasi-expérimentale a montré que la manipulation d'affects positifs engendre une augmentation de la motivation intrinsèque envers ses tâches (Isen & Reeve, 2005). D'un autre côté, l'expérience de détresse psychologique nuirait à la performance en raison du manque de ressources des gens épuisés, les empêchant de gérer adéquatement les demandes du travail (Taris, 2006). En état de détresse psychologique, la personne aurait donc l'incapacité de fournir les efforts nécessaires pour mener à bien ses tâches, ou encore préférera limiter son investissement d'énergie afin de préserver le peu de ressources disponible. Ceci entraînerait notamment l'évitement du travail. L'étude de Halbesleben et Bowler (2007) trouve d'ailleurs que la motivation d'accomplissement agit comme médiateur entre l'épuisement émotionnel

et la performance de tâche chez les travailleurs.

À ce sujet, il a été démontré que la motivation constitue un élément crucial pour la performance de tâche (McCloy et al., 1994). En effet, la motivation d'accomplissement, en tant qu'énergie soutenue dirigée vers les tâches, permet d'affronter une plus grande charge de travail. Lorsque des difficultés sont rencontrées, la capacité du travailleur de puiser dans un plus grand bassin d'énergie lui permettrait de venir à bout de ces difficultés sans affecter la complétion de ses tâches essentielles et le respect des échéanciers. Plusieurs études confirment d'ailleurs la relation entre la motivation et la performance de tâche (Cerasoli et al., 2014). La motivation vient aussi influencer positivement le potentiel d'innovation (Amabile, 1996). L'innovation requiert des efforts considérables puisqu'elle implique non seulement de questionner le statu quo, mais aussi de saisir les opportunités et de les mettre en action (Janssen et al., 2004). Les employés plus motivés envers leur travail sont donc plus susceptibles de poursuivre un éventail de moyens permettant de contribuer au succès de leur équipe et de leur organisation, incluant l'innovation. Une méta-analyse confirme d'ailleurs le lien entre motivation et innovation (Hammond et al., 2011).

6.3 La qualité des relations

Une autre explication du lien entre la SPT et la performance relève du domaine interpersonnel. En effet, le modèle proposé avance que la SPT favoriserait la qualité des relations entre un travailleur et son environnement social

de deux manières, soit au travers de ses échanges avec son supérieur et au travers de ses échanges avec ses collègues. Dans les deux cas, la qualité des échanges est définie comme la perception de relations bidirectionnelles de confiance, de loyauté, de soutien mutuel et d'engagement à collaborer (Banks et al., 2014). Selon la théorie du LMX (leader-member exchange), le développement de relations de qualité entre un travailleur et son supérieur favoriserait l'émergence de mécanismes réciproques d'influence qui, ultimement, permettraient aux deux parties d'avoir accès aux bénéfices recherchés dans la relation (Gerstner & Day, 1997 ; Graen & Uhl-Bien, 1995 ; Uhl, 2011). Du côté de la théorie du TMX (team-member exchange), le maintien de relations de qualité entre un employé et son équipe de travail permet un échange mutuel d'idées, de reconnaissance et de soutien (Banks et al., 2014 ; Seers, 1989). La perception de qualité dans les relations provient autant des comportements initiés que des comportements reçus entre un travailleur et ses collègues dans la théorie du TMX, et entre un travailleur et son supérieur dans la théorie du LMX. Il est donc possible de stipuler que selon les théories du LMX et du TMX, plus l'individu est en bonne SPT, plus il est susceptible d'entretenir des échanges de qualité avec son supérieur et ses collègues.

À cet effet, la théorie COR (Hobfoll, 1989, 2001) explique qu'une des façons de protéger ou d'augmenter sa SPT est d'investir dans le développement d'un réseau social à même son milieu d'emploi (Van Dierendonck et al., 2004). Ce réseau peut ainsi devenir grandement utile pour le travailleur car il représente

un bassin important de ressources facilitant ses échanges sociaux. Notamment, les individus en bonne SPT sont plus ouverts et ont moins de conflits interpersonnels au travail (Crapanzano & Wright, 1999). De plus, ils sont plus aidants et coopératifs avec leurs collègues (Bryson et al., 2014). Les travailleurs en bonne SPT sont aussi plus enclins à recevoir du soutien de la part de leurs collègues car les individus ont davantage tendance à aider leurs pairs lorsque ceux-ci sont habilités à leur rendre la pareille, tel que stipulé dans la théorie des échanges sociaux (Daniels & Guppy, 1997). Les employés vivant davantage de détresse psychologique seraient ainsi plus susceptibles de faire l'expérience de conflits interpersonnels et de recevoir moins de soutien social. Ceci limiterait leur capacité à faire confiance aux autres et à obtenir leur confiance en retour. L'épuisement des ressources associé à la détresse aurait l'effet de diminuer l'investissement social au travail, pouvant être jugé secondaire par l'individu, afin de préserver son énergie pour les tâches essentielles. À terme, ce désinvestissement de la sphère sociale influencerait négativement les opportunités de collaboration et le soutien que le supérieur et les collègues sont prêts à apporter, affectant ainsi la réciprocité des échanges. S'intéressant à des construits connexes, une étude longitudinale a d'ailleurs montré que le stress influence négativement le soutien social reçu des collègues et non l'inverse (Marcelissen et al., 1988). En lien avec la théorie de Fredrickson (2001), qui postule que les émotions positives favorisent l'établissement de liens sociaux et la construction de ressources sociales, l'étude de George (1991) dé-

montre qu'en état de bien-être psychologique, les employés émettent davantage de comportements altruistes. Ces derniers seraient favorables à l'établissement de relations de confiance et de loyauté, deux dimensions du LMX et du TMX. Les individus vivant davantage de bien-être sont également plus collaboratifs, tout en étant moins agressifs avec leurs pairs (Isen & Baron, 1991). Leur supérieur et leurs pairs seraient donc plus enclins à leur fournir soutien et collaboration. L'étude de Qiu et Scherwin (2014) positionne l'affectivité positive en tant qu'antécédent de l'apprentissage collectif, soit la propension à partager et à combiner les savoirs collectifs par l'interaction en groupe. L'affectivité positive et négative serait également un antécédent du LMX, tandis que le LMX jouerait un rôle médiateur entre l'affectivité positive et la performance (Dulebohn et al., 2012). Finalement, une étude longitudinale démontre des relations réciproques entre la satisfaction en emploi et le LMX, la satisfaction prédisant le LMX trois mois plus tard (Volmer et al., 2011).

Le développement de relations d'échanges réciproques avec le supérieur immédiat et les collègues est, de son côté, susceptible de fournir diverses formes de soutien utiles à la performance de tâche (Banks et al., 2014 ; Rockstuhl et al., 2012). Effectivement, un meilleur LMX permettrait de clarifier les attentes et les objectifs dans la relation employé-supérieur en plus de diminuer l'ambigüité de rôle (Dulebohn et al., 2012), favorisant ainsi une complétion de tâches plus alignée à ce qui est attendu. La confiance et la loyauté au cœur du LMX permettraient à l'employé de concentrer son énergie sur les tâches à accomplir et au supérieur d'investir son

temps sur le coaching de son employé, facilitant ainsi la performance de tâche. De son côté, le TMX permettrait d'obtenir d'importantes ressources, notamment le soutien des pairs et l'accès à l'information, éléments clé à la complétion du travail (Lau & Cobb, 2010). En faible TMX, l'individu se voit contraint de faire face aux demandes du travail de façon plus isolée et avec moins de possibilités d'obtenir de l'aide ponctuelle pouvant absorber les demandes en période de pointe. Finalement, la construction d'échanges de qualité avec son supérieur et ses collègues bonifierait la capacité d'innovation de l'employé. Un haut niveau de LMX permettra à l'employé de questionner les façons de faire habituelles et d'oser proposer des idées nouvelles, même si celles-ci peuvent sembler marginales (West, 2002). Il a été démontré qu'un bon LMX permettrait également d'obtenir le soutien de son supérieur dans la promotion et la mise en œuvre des changements proposés (Wang et al., 2015). La qualité des relations avec les collègues serait également utile, d'abord au niveau de la génération d'idées, en favorisant un contexte d'échange d'informations, de points de vue et d'expériences (Donati et al., 2016). Elle aurait aussi une utilité dans la promotion et l'implantation d'idées, où le soutien des collègues est critique pour que les changements soient endossés par le groupe (Hammond et al., 2011).

7. LE RÔLE MODÉRATEUR DES CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI

Le modèle proposé suggère que l'apport des bénéfices proximaux de la SPT aux types de performance serait modéré

par les caractéristiques de l'emploi. Selon la théorie de l'activation des traits (Tett & Guterman, 2000), chaque situation rencontrée par un employé dans son environnement de travail lui enverrait des signaux concernant les tâches à réaliser ainsi que le contexte social et organisationnel impliqué dans la réalisation de celles-ci. À la réception de ces signaux, certains traits dispositionnels spécifiques, tels que les traits de personnalité, seraient activés, incitant l'employé à agir de manière à répondre aux demandes de la situation. Par la suite, la probabilité que le comportement incité se déploie dépendrait de la force de la situation, selon les tenants de la théorie éponyme (Meyer et al., 2010). En effet, plus les signaux provenant d'une situation se démarqueraient au sein d'un environnement de travail, plus probable serait la mise en branle du comportement. Appliqués à la relation entre la SPT et la performance, ces propos illustrent comment la saillance de variables situationnelles, telles que les caractéristiques de l'emploi, peuvent nuancer l'expression de facteurs dispositionnels, tels que la performance. À cet effet, Bryson et al. (2014) mentionnent que les bénéfices proximaux de la SPT sont utiles à la performance dans la mesure où certaines caractéristiques de l'emploi sont présentes dans le contexte de travail. À notre connaissance, cette proposition n'a toutefois pas été formalisée au sein d'un modèle et n'a pas été validée empiriquement.

Ainsi, notre modèle se concentre sur trois catégories de caractéristiques de l'emploi susceptibles de mobiliser de façon intensive les bénéfices proximaux de la SPT soulignés dans le présent modèle.

Spécifiquement, plus ces caractéristiques seraient présentes, plus fortement la flexibilité cognitive, la motivation d'accomplissement et la qualité des échanges avec son supérieur et ses collègues seraient associées aux deux types de performance. Des hypothèses spécifiques à certains de ces liens sont aussi suggérées.

7.1 Les caractéristiques du savoir

Il est généralement reconnu que la complexité de l'emploi est une caractéristique capable de moduler l'importance de certaines capacités liées à la performance au travail. En effet, la méta-analyse de Schmidt et Hunter (1998) montre un lien plus fort entre les capacités cognitives et la performance pour les emplois complexes (.56) que pour les emplois simples (.23). Dans la même lignée, la méta-analyse de Judge et al. (2001) démontre que le lien entre la satisfaction et la performance est plus fort au sein d'emplois complexes. La complexité s'avère également modérer la relation entre le soutien à l'innovation et la performance innovante, de sorte que cette relation est plus forte dans les emplois plus complexes (Shalley et al., 2009).

Au sein du modèle proposé, les caractéristiques du savoir, lesquelles impliquent la résolution de problèmes complexes requérant analyse d'information et créativité (Morgeson & Humphrey, 2006), modéreraient liens entre la flexibilité cognitive et la performance. En effet, avec son influence positive sur la résolution de problèmes et l'identification d'alternatives face à une situation, la flexibilité cognitive s'avère d'autant

plus utile pour la performance que l'emploi nécessite d'être créatif, de travailler avec de l'information complexe et d'avoir à résoudre des problèmes inédits. Cet effet d'interaction agirait envers la performance de tâche par l'entremise de l'importance de la flexibilité au sein des emplois du savoir, où la résolution de problèmes et le traitement de l'information sont liée aux exigences formelles du rôle. Ce modérateur agirait également envers la performance innovante en facilitant l'investissement dans des processus créatifs et en renforçant les attentes d'innovation liées au rôle (Gilson & Shalley, 2004 ; Unsworth et al., 2005).

7.2 Les caractéristiques d'autonomie

Barrick et Mount (1993) stipulent que les caractéristiques personnelles auraient davantage d'impact sur la performance dans un contexte d'emploi offrant un haut niveau d'autonomie.

Au sein du présent modèle, il est proposé que l'autonomie modère l'influence de la flexibilité cognitive, de la motivation d'accomplissement et du LMX. D'abord, au sein d'emplois fournissant davantage de latitude, le fait de penser à différentes alternatives lorsque confronté à une problématique, ce que la flexibilité cognitive permet, pourrait être davantage utilisé (Bryson et al., 2014). De plus, un emploi offrant la possibilité d'essayer de nouvelles avenues encourage la proposition d'idées novatrices (Volmer et al., 2012), ce dont bénéficiaient davantage les individus plus flexibles cognitivement. Ensuite, dans un contexte d'emploi où on accorde plus d'autonomie aux employés, il est postulé que la performance soit contingente à la motivation d'accomplissement. En effet,

de hauts niveaux d'autonomie requièrent des employés capables de s'auto-réguler et de persister dans leurs tâches, ce que permet la motivation d'accomplissement. À l'inverse, dans un environnement de travail peu autonome, les employés faiblement motivés se désinvestissent plus difficilement de leurs objectifs sans qu'on le remarque. Ainsi, la performance de tâche serait moins contingente à la motivation lorsque l'autonomie est faible. L'autonomie est aussi importante pour l'innovation (Hammond et al., 2011). Chez les individus ayant une forte motivation d'accomplissement, cette autonomie leur permet d'investir de l'énergie ailleurs que dans leurs tâches formelles, telles que la proposition d'idées nouvelles. Étant donné que ces individus désirent fournir une prestation de travail à la hauteur de leur désir d'excellence, un emploi dans lequel ils ont plus de latitude leur permettrait plus facilement d'identifier des solutions innovantes ayant le potentiel d'améliorer la quantité et la qualité de leur travail.

Enfin, il est postulé que le LMX aurait davantage d'influence sur la performance dans les emplois offrant beaucoup d'autonomie. En effet, un haut niveau de LMX génère chez les subordonnés un désir de réciprocité, ce qui peut se traduire en une meilleure performance (Erdogan & Enders, 2007). L'autonomie permettrait de maximiser ce désir de réciprocité en permettant de redonner à l'organisation avec plus de liberté, ce qui pourrait ainsi augmenter l'influence du LMX sur la performance de tâche. Dans la même veine, la confiance et le soutien qui caractérisent un LMX élevé sont des ressources pouvant

être davantage utilisées pour l'innovation au sein d'emplois plus autonomes.

7.3 Les caractéristiques sociales

Il a été avancé que le lien entre la qualité des échanges et la performance n'est pas systématique. En effet, ce lien serait influencé par des variables situationnelles augmentant le bénéfice potentiel des échanges (Dunegan et al., 2002). Lorsque les caractéristiques sociales sont élevées, le développement d'un bon TMX deviendrait plus critique afin de bien accomplir ses tâches. En outre, Scott et Bruce (1994) mentionnent que le lien entre le TMX et l'innovation serait présent dans la mesure où il y a une forte interdépendance dans l'équipe. Aussi, Volmer et al. (2012) suggèrent que la relation entre le LMX et l'innovation serait plus forte lorsque l'interdépendance entre collègues est élevée. Au sein du modèle proposé, de bonnes relations d'échanges avec ses collègues serait particulièrement bénéfique pour les deux types de performance lorsque l'emploi exige de travailler en collaboration avec d'autres.

8. DISCUSSION

L'objectif de cet article théorique était de formuler un modèle intégrateur expliquant les liens entre la SPT et la performance afin d'orienter les recherches futures. En fournissant un cadre opérationnel visant la poursuite d'études empiriques, ce modèle permettra de valider certaines présomptions issues de la littérature quant aux mécanismes médiateurs et modérateurs des liens entre la SPT et deux types de performance. Il est espéré que la validation

de ce modèle et son raffinement mèneront à une meilleure compréhension des bénéfices de la SPT sur la performance individuelle au travail.

8.1 Avenues de recherches futures

En ce qui a trait aux avenues de recherche futures, il y aurait tout d'abord lieu de se demander si la SPT et ses bénéfices proximaux influencent davantage l'un des deux types de performance. Il a été avancé que la SPT devrait être davantage liée aux contributions extra-rôle (ex : proactivité et innovation), celle-ci étant plus contingentes aux variables psychologiques individuelles (Ford et al., 2011). Dans le même ordre d'idées, il est parfois stipulé qu'en situation de détresse, où l'individu est en perte de ressources, les efforts sont concentrés sur les composantes essentielles du travail, soit la performance de tâche, et détournés des aspects non formellement exigés, comme la performance innovante. Les résultats empiriques sont toutefois loin de confirmer systématiquement ces hypothèses, comme en témoignent les résultats de trois méta-analyses (Ford et al., 2011 ; Kaplan et al., 2009 ; Taris, 2006). L'étude simultanée des deux types de performance, comme le propose le modèle, pourra mettre la lumière sur cette question.

Ensuite, une question de recherche qui mériterait une attention particulière relève de la séquence des médiateurs. Le modèle proposé met de l'avant la contribution de la SPT à trois catégories de bénéfices proximaux, sans préciser si certains de ceux-ci surviennent plus rapidement que d'autres. Par exemple, la SPT pourrait favoriser dans un court laps

de temps la flexibilité cognitive. Certaines études en laboratoires pointent en ce sens et montrent l'influence d'affects positifs sur des processus cognitifs en temps quasi réel (Isen, 2008). En comparaison, la mise en place d'un réseau social et l'établissement de relations réciproques peuvent prendre plus de temps (Simbula et al., 2011). Il est donc possible que les bénéfices sociaux de la SPT requièrent d'être étudiés dans une perspective temporelle plus longue.

Dans le même ordre d'idées, ce point amène à se questionner sur le choix des délais de mesures idéaux afin de tester le modèle proposé. La question du délai entre la SPT et ses bénéfices proximaux, ainsi que le délai entre ces bénéfices et les types de performance, sont des décisions méthodologiques importantes, mais pour lesquelles nous n'avons pas encore d'indication claire nous permettant de nous positionner. Même s'il a été démontré que les effets de la SPT sur la performance pouvaient s'étendre jusqu'à un an, la méta-analyse de Riketta (2008) suggère une plus forte capacité prévisionnelle en deçà de six mois. Il serait donc opportun de valider le modèle pour la première fois en limitant le délai entre la mesure de SPT et de performances à six mois.

Un ajout potentiel au modèle serait l'inclusion d'une boucle de rétroaction allant des types de performance à la SPT. Bien que la majorité des études s'appuient sur le principe que la SPT influence la performance, la relation inverse est tout aussi envisageable (Leclerc et al., 2014). Ces relations auraient toutefois leurs propres mécanismes explicatifs. Par exemple, la performance et les expériences de maîtrise sont suscep-

tibles de raffermir le sentiment d'efficacité personnelle, qui pourrait ensuite influencer l'état de santé psychologique et la motivation au travail (Bandura, 2001). Le modèle socio-cognitif de Lent (2004) fournit quant à lui un rationnel au lien performance-SPT en soutenant que le bien-être psychologique est prédit par le progrès vers les buts au travail, qui peut survenir avec la performance. Dans un même ordre d'idées, une boucle de rétroaction pourrait également exister entre les médiateurs du modèle et la SPT. En particulier, le LMX et le TMX favoriseraient la SPT selon certains auteurs (Banks et al., 2014).

Bien que la plupart des écrits scientifiques soutiennent la prémissse que l'expérience d'affects positifs soit favorable et que l'expérience d'affects négatifs soit défavorable à la performance, l'inverse a aussi été démontré. Notamment, les travaux de Kaufmann et Vosburg (1997) indiquent que les affects négatifs favorisent la performance lorsqu'il s'agit de tâches demandant de hauts niveaux de résolution créative de problèmes. Selon les auteurs, ce phénomène s'expliquerait entre autres par le fait que les affects positifs amènent l'individu à adopter davantage une approche d'inclusion des méthodes habituelles de faire les choses alors que les affects négatifs sont plutôt associés au rejet de celles-ci. Ainsi, les individus faisant l'expérience d'affects négatifs auraient davantage tendance à générer des idées et des solutions créatives que les individus faisant l'expérience d'affects positifs. Un ajout possible au présent modèle pourrait donc être la prise en compte de ces mécanismes.

Finalement, la question de l'opérationnalisation des caractéristiques de

l'emploi mériterait d'être approfondie. Alors que la plupart des études s'ancrent dans la théorie de la conception du travail (work design) et mesurent les caractéristiques par questionnaires auto-rapportés (Unsworth, 2005 ; Volmer et al., 2012), les études reposant sur la théorie de la force de la situation ont de leur côté eu tendance à utiliser des mesures plus objectives issues d'un système de classification standardisé, tel que le Réseau d'information occupationnelle (Occupational Information Network⁸). Des liens de modération utilisant une telle opérationnalisation des caractéristiques ont notamment été trouvés dans la prédiction de la performance (Bowling et al., 2015) et de la créativité (Shalley et al., 2009).

8.2 Implications pratiques

Au niveau pratique, les connaissances issues de la vérification du modèle pourront indiquer aux intervenants en milieu organisationnel les limites ainsi que les conditions gagnantes d'une démarche d'amélioration de la SPT, qui viserait l'optimisation de la performance des employés. Les intervenants seraient en effet mieux outillés pour mettre en place des programmes qui atteindront les objectifs de performance attendus envers leur personnel. Aussi, ces connaissances les aideront à prendre des décisions éclairées quant au déploiement et à la gestion d'un programme de santé psychologique au travail afin que ce dernier puisse avoir des retombés sur les comportements de performance des employés. Savoir quelles caractéristiques de l'emploi rendent la performance plus contingente à la SPT permet notamment

de prioriser les groupes auprès desquels intervenir et d'évaluer l'ampleur des bénéfices relativement aux types de performance. Finalement, en documentant et en comprenant de quelle façon une meilleure santé psychologique peut améliorer la performance, les organisations à l'affut de ces implications seront davantage incitées à veiller au bien-être de leurs employés.

CONFLITS D'INTÉRÊT

Les auteurs ne déclarent aucun conflit d'intérêt.

BIBLIOGRAPHIE

Amabile, T. M. (1996). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Westview press.

Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
<https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.

<https://doi.org/10.2307/256995>

Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
<https://doi.org/10.1177/0149206314527128>

⁸ <https://www.onetonline.org/>

- Ayala, Y., Silla, J. M. P., Tordera, N., Lorente, L., & Yeves, J. (2017). Job satisfaction and innovative performance in young Spanish employees: Testing new patterns in the happy-productive worker thesis—A discriminant study. *Journal of Happiness Studies*, 18(5), 1377-1401. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9778-1>
- Baas, M., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus? *Psychological bulletin*, 134(6), 779-806. <https://doi.org/10.1037/a0012815>
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In G. M., Spreitzer & K. S., Cameron (Eds.), *The Oxford handbook of positive psychology* (p. 178-198). Oxford University Press.
- Bamberger, P. (2008). Beyond Contextualization: Using context theories to narrow the micro-macro gap in management research. *Academy of Management Journal*, 51(5), 839-846. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.34789630>
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of psychology*, 52(1), 1-26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273-295. <https://doi.org/10.1002/job.1885>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 111-118. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.111>
- Binard, C., & Pohl, S. (2013). L'auto efficacité créative, la flexibilité cognitive et le soutien à l'innovation comme antécédents du comportement innovant. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 19(4), 420-435. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30052-8](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30052-8)
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley.
- Boudrias, J. S., Gaudreau, P., Desrumaux, P., Leclerc, J. S., Ntsame-Sima, M., Savoie, A., & Brunet, L. (2014). Verification of a predictive model of psychological health at work in Canada and France. *Psychologica Belgica*, 54(1), 55-57. <https://doi.org/10.5334/pb.aa>
- Bowling, N. A., Khazon, S., Meyer, R. D., & Burrus, C. J. (2015). Situational strength as a moderator of the relationship between job satisfaction and job performance: A meta-analytic examination. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 89-104. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9340-7>
- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2014). Does worker wellbeing affect workplace performance? Department for Business, Innovation & Skills, UK Government.
- Busse, C., Kach, A. P., & Wagner, S. M. (2017). Boundary conditions: What they are, how to explore them, why we need

them, and when to consider them. *Organizational Research Methods*, 20(4), 574-609.

<https://doi.org/10.1177/1094428116641191>

Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>

Carpini, J. A., Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2017). A look back and a leap forward: A review and synthesis of the individual work performance literature. *Academy of Management Annals*, 11(2), 825-885.

<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0151>

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.

<https://doi.org/10.1037/a0035661>

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(4), 252-265.

<https://doi.org/10.1037/1061-4087.51.4.252>

Curcuruto, M., Conchie, S. M., Mariani, M. G., & Violante, F. S. (2015). The role of prosocial and proactive safety behaviors in predicting safety performance. *Safety Science*, 80, 317-323.

<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.07.032>

Daniels, K., & Guppy, A. (1997). Stressors, locus of control, and social support as consequences of affective psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(2), 156-174.

<https://doi.org/10.1037/1076-8998.2.2.156>

Dewa, C. S., McDaid, D., & Ettner, S. L. (2007). An international perspective on worker mental health problems: who bears the burden and how are costs addressed? *The Canadian Journal of Psychiatry*, 52(6), 346-356.

<https://doi.org/10.1177/070674370705200603>

Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31(2), 103-157.

<https://doi.org/10.1007/BF01207052>

Donati, S., Zappalà, S., & González-Romá, V. (2016). The influence of friendship and communication network density on individual innovative behaviours: A multilevel study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 583-596.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1179285>

Donovan J. J. (2002) Work motivation. In N., Anderson, D. S., Ones, H. K. Sinangil & C., Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organisational Psychology* (Volume 2. Organisational Psychology, 2nd ed., p. 53-76). SAGE Publications.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.

<https://doi.org/10.1177/0149206311415280>

Dunegan, K. J., Uhl-Bien, M., & Duchon, D. (2002). LMX and subordinate performance: The moderating effects of task

characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 275-285.
<https://doi.org/10.1023/A:1019641700724>

Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.321>

Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185-204.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>

Ford, M. T., Matthews, R. A., Wooldridge, J. D., Mishra, V., Kakar, U. M., & Strahan, S. R. (2014). How do occupational stressor-strain effects vary with time? A review and meta-analysis of the relevance of time lags in longitudinal studies. *Work & Stress*, 28(1), 9-30.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2013.877096>

Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & Emotion*, 19(3), 313-332.
<https://doi.org/10.1080/02699930441000238>

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
<https://doi.org/10.1037/0003->

066X.56.3.218

George, J. M (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299-307.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.299>

Georgsdottir, A. S., & Getz, I. (2004). How flexibility facilitates innovation and ways to manage it in organizations. *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 166-175.
<https://doi.org/10.1111/j.0963-1690.2004.00306.x>

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>

Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une une mesure de santé psychologique au travail. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 61(4), 195-203.
<https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>

Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4), 453-470.
<https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.07.001>

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
<https://doi.org/10.1016/1048->

[9843\(95\)90036-5](#)

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

<https://doi.org/10.1037/h0076546>

Halbesleben, J. R., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93-106.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.93>

Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105. <https://doi.org/10.1037/a0018556>

Harari, M. B., Reaves, A. C., & Viswesvaran, C. (2016). Creative and innovative performance: a meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 495-511.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1134491>

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>

Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116-122. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>

Isen, A. M. (2008). Some ways in which positive affect influences decision making and problem solving. *Handbook of Emotions*. Guilford Press.

Isen, A. M., & Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational-behavior. *Research in Organizational Behavior*, 13, 1-53.

Isen, A., Daubman, K., & Nowicki, G. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122-1131. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1122>

Isen, A. M., & Reeve, J. (2005). The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: Facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control. *Motivation and Emotion*, 29(4), 295-323. <https://doi.org/10.1007/s11031-006-9019-8>

James, K., Brodersen, M., & Eisenberg, J. (2004). Workplace affect and workplace creativity: A review and preliminary model. *Human Performance*, 17(2), 169-194. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702_3

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. <https://doi.org/10.1348/09631790016703>

Janssen, O., Lam, C. K., & Huang, X. (2010). Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 787-809.

<https://doi.org/10.1002/job.614>

Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.

<https://doi.org/10.1002/job.242>

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.

<https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 162-176. <https://doi.org/10.1037/a0013115>

Kaufmann, G., & Vosburg, S. K. (1997). 'Paradoxical' mood effects on creative problem-solving. *Cognition and Emotion*, 11(2), 151-170. <https://doi.org/10.1080/026999397379971>

Kazén, M., & Kuhl, J. (2005). Intention memory and achievement motivation: Volitional facilitation and inhibition as a function of affective contents of need-related stimuli. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(3), 426-448. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.3.426>

Lau, R. S., & Cobb, A. T. (2010). Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 898-917. <https://doi.org/10.1002/job.674>

Leclerc, J. S., Boudrias, J. S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail : Des liens longitudinaux bidirectionnels? *Le Travail Humain*, 77(4), 351-372. <https://doi.org/10.3917/th.774.0351>

Lent, R. W. (2004). Toward a unifying theoretical and practical perspective on well-being and psychosocial adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 51(4), 482. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.4.482>

Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>

Marcelissen, F. H., Winnubst, J. A., Buunk, B., & de Wolff, C. J. (1988). Social support and occupational stress: A causal analysis. *Social Science & Medicine*, 26(3), 365-373. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(88\)90402-9](https://doi.org/10.1016/0277-9536(88)90402-9)

Macleod, C. (1991). Clinical anxiety and the selective encoding of threatening information. *International Review of Psychiatry*, 3(2), 279-292. <https://doi.org/10.3109/09540269109110407>

Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, 76(2), 623-626.

<https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.623>

Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01258>

McCloy, R. A., Campbell, J. P., & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 493-505. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.493>

Meyer, R. D., Dalal, R. S., & Hermida, R. (2010). A review and synthesis of situational strength in the organizational sciences. *Journal of Management*, 36(1), 121-140.

<https://doi.org/10.1177/0149206309349309>

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463-479. <https://doi.org/10.1002/job.678>

Organisation mondiale de la santé (1984). Ottawa Charter for Health promotion. Charter for action presented at the first international conference on health promotion. World Health Organization (WHO).

Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D.

(2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822. <https://doi.org/10.1086/681096>

Qiu, T., & Scherwin, V. M. (2014). The Relationship between dispositional positive affect and team performance: An empirical study. *Journal of Business and Management*, 20(2), 51.

Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472-481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>

Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097-1130. <https://doi.org/10.1037/a0029978>

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>

Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20(1), 18-38.

<https://doi.org/10.1177/1059601195201003>

Simbula, S., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2011). A three-wave study of job resources, self-efficacy, and work engagement among Italian schoolteachers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 285-304.
<https://doi.org/10.1080/13594320903513916>

Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489-505.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41330806>

Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71.
<https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.51>

Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316-334.
<https://doi.org/10.1080/02678370601065893>

Taris, T. W., Schaufeli, W. B (2015). Individual well-being and performance at work. In M. Van Veldhoven & R. Peccei (Eds.), *Well-being and performance at work: The role of context*. Psychology Press.

Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397-423.
<https://doi.org/10.1006/jrpe.2000.2292>

Uhl-Bien, M. (2011). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. In P. Werhane & M. Painter-Morland (Eds.), *Leadership, gender, and organization* (pp. 65-74). Springer.

Unsworth, K. L. (2005). Creative requirement: A neglected construct in the study of employee creativity? *Group & Organization Management*, 30(5), 541-560.
<https://doi.org/10.1177/1059601104267607>

Vacharkulksemsuk, T., & Fredrickson, B. L. (2013). Looking back and glimpsing forward: The broaden-and-build theory of positive emotions as applied to organizations. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (Vol. 1, pp. 45-60). Emerald Group Publishing.

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>

Van der Linden, D., Frese, M., & Meijman, T. F. (2003). Mental fatigue and the control of cognitive processes: Effects on perseveration and planning. *Acta Psychologica*, 113(1), 45-65.
[https://doi.org/10.1016/s0001-6918\(02\)00150-6](https://doi.org/10.1016/s0001-6918(02)00150-6)

Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrell, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of occupational health psychology*, 9(2), 165-175.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165>

- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A., & Abele, A. E. (2011). Reciprocal relationships between leader–member exchange (LMX) and job satisfaction: A cross-lagged analysis. *Applied Psychology*, 60(4), 522-545.
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00446.x>
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 456-465.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.005>
- Wang, X. H. F., Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader–member exchange perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 403-420.
<https://doi.org/10.1002/job.1994>
- Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and Work Performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), e-handbook of Subjective Wellbeing. NobaScholar.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-387.
<https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The role of pleasantness and activation-based well-being in performance prediction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(3), 212-219.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.2.3.212>
- Wright, T. A., & Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of Business & Management*, 9(4), 389-406.

PRÉSENTATION DES AUTEURS

Jean-Simon Leclerc

Ph.D. en psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal, Canada.

Praticien en psychologie du travail et spécialisé en évaluation du talent, recherche appliquée et développement organisationnel.

Contact : jean-simon.leclerc@umontreal.ca

Viviane Masciotra

Candidate au doctorat en psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal, Canada

Ses recherches visent à clarifier les impacts de l'intelligence artificielle dans les milieux d'emploi, plus particulièrement en ce qui a trait au bien-être, à la motivation et à la performance des travailleurs.

Contact : viviane.masciotra@umontreal.ca

Jean-Sébastien Boudrias

Professeur titulaire en psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal, Canada ; Directeur de l'équipe de recherche « PIB – Performer, Innover par le Bien-être »

Spécialisé dans la compréhension des facteurs qui contribuent à faire des milieux d'emplois des milieux sains et productifs, il s'intéresse aussi aux impacts de la digitalisation et de l'intelligence artificielle sur le travail et les travailleurs.

Contact : jean-sebastien.boudrias@umontreal.ca

Francesco Montani

Professeur adjoint en comportement organisationnel et gestion des ressources humaines, International University of Monaco

Ses champs d'intérêt sont liés au processus d'innovation dans les organisations, à ses relations avec la présence attentive (mindfulness), la compassion et la santé psychologique au travail.

Contact : fmontani@inseec.com

Pour citer cet article :

Leclerc, J.-S., Masciotra, V., Boudrias, J.-S., & Montani, F. (2020). Vers une conceptualisation intégrative des mécanismes explicatifs liant la santé psychologique à la performance de tâche et innovante au travail. *Sciences & Bonheur*, 4(1), 30-53.

Le bonheur comme objet d'étude

Sciences & Bonheur (ISSN: 2448-244X) est la première revue scientifique et francophone consacrée au bonheur lancée en 2016. La revue est pluridisciplinaire, démocratique et s'intéresse aux questions liées au bonheur. Francophone, elle invite les chercheurs des différentes zones de la francophonie à se positionner sur le sujet. Pluridisciplinaire, elle accueille des spécialistes venant de toute discipline : psychologie, sociologie, management, anthropologie, histoire, géographie, urbanisme, médecine, mathématiques, sciences de l'éducation, philosophie, etc. S'intéressant au bonheur et aux mesures subjectives, la revue s'attache avant tout à la façon dont les individus perçoivent, ressentent et retrouvent un environnement, une situation ou un rapport social.

Une revue scientifique gratuite et accessible en ligne

En présentant et discutant différents modèles, elle se veut le lieu de débats constructifs et critiques liés aux sciences du bonheur. Elle offre également une tribune aux investigations liées aux expériences variées de la « bonne vie ». Théorique, empirique mais aussi critique, elle accueille la production de savoirs sur le bonheur dans leurs dimensions épistémologiques, conceptuelles, méthodologiques, ou sémantiques. Mais si la revue considère que le bonheur doit être étudié d'un point de vue scientifique, elle souhaite rendre accessible ses développements aux citoyens et estime qu'étant donné le sujet, l'échange et la diffusion avec la société civile sont essentiels. Contrairement à bon nombre de revues, notamment les revues anglo-saxonnes dédiées au même sujet, elle est entièrement gratuite pour les lecteurs et pour les auteurs afin de permettre une diffusion non fondée sur des critères économiques.

Appel à contributions

Sciences & Bonheur accueille toute contribution, qu'il s'agisse d'une revue de questions, d'une étude empirique ou même de la recension d'un ouvrage en lien avec le bonheur. Chaque contribution fait l'objet de deux évaluations indépendantes par un comité d'experts. Un guide est fourni sur le site internet de la revue pour accompagner le processus de rédaction et de soumission. Les contributions peuvent s'insérer dans un numéro thématique ou d'un numéro varia.

Contact et informations complémentaires

Directeur de la publication : Gaël Brulé (redaction@sciences-et-bonheur.org)

Site de la revue : <https://sciences-et-bonheur.org>