

**HEC MONTREAL**  
**ÉCOLE AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

Le rôle médiateur de l'énergie entre la surcharge de travail et la performance au travail & le rôle modérateur du soutien social dans cette relation

Par  
Virginie Sauvageau Francoeur

Science de la gestion  
Développement organisationnel

Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences  
(M. Sc.)

Juin 2015  
© Virginie Francoeur, 2015

## SOMMAIRE

Nous avons développé et testé un modèle théorique dans lequel l'énergie est un mécanisme qui explique l'association entre un facteur de stress (i.e surcharge de travail) et deux dimensions de performance au travail (performance dans la tâche et comportements de citoyenneté organisationnelle). Nous avons aussi considéré le rôle modérateur du soutien social provenant de deux sources (soutien des superviseurs et des collègues) dans la relation susmentionnée.

Les résultats d'une étude quantitative de 417 employés et leurs superviseurs travaillant dans une institution financière québécoise suggèrent qu'un stressor (surcharge de travail) agit sur la performance au travail par l'intermédiaire de la perception d'énergie ressentie. Quant au soutien social des superviseurs, il modère seulement la relation indirecte entre la surcharge de travail et la performance dans la tâche via l'énergie. Cela signifie que plus le superviseur offre du soutien à ses employés plus la relation négative, entre la surcharge et la performance dans la tâche sera atténuée. De manière inattendue, le soutien des collègues n'a pas d'effet modérateur dans la relation entre la surcharge de travail, l'énergie et indirectement la performance au travail.

*Mots clés* : énergie, surcharge de travail, performance au travail, comportements de citoyenneté organisationnelle, soutien social.

## ABSTRACT

We developed and tested a theoretical model in which energy is a mechanism that explains the association between a stressor (workload) and two working dimensions of performance (performance in the task and organizational citizenship behavior).

We also considered the moderating effect of social support from two sources (support from supervisors and colleagues) in the above relationship.

The results of a quantitative study of 417 employees and their supervisors working in one financial institution in Quebec suggest that a stressor (workload) acts on the performance at work through the perception of energy. As for the social support from supervisors, it moderates the indirect relationship between workload and performance in the task. This means that when the supervisor offers a high level of support to their employees, the negative relationship between workload and performance will be lower. Unexpectedly, the support of colleagues has no moderating effect in the relationship between work overload, energy and indirectly the performance at work.

*Key words:* Energy, workload, job performance, organizational citizenship behaviors, social support.

# Table des matières

Sommaire .....	i
Table des matières .....	iii
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures .....	ix
Remerciements .....	x
SOMMAIRE.....	2
ABSTRACT.....	2
LISTE DES TABLEAUX .....	8
Chapitre 3.....	9
Chapitre 4.....	9
LISTE DES FIGURES .....	10
Chapitre 2.....	10
INTRODUCTION.....	1
Contexte de la recherche.....	1
Objectif de l'étude et question de recherche.....	8
Contribution de l'étude.....	9
Plan du mémoire.....	11
CHAPITRE 1: RECENSION DES ÉCRITS.....	13
1.1 Énergie .....	13
1.1.1 Fondement de l'énergie.....	14
1.1.2 Définition de l'énergie .....	15
1.1.3 Type d'énergie .....	16
1.1.4 Énergie positive et négative.....	18
1.1.5 Activation énergétique et émotions .....	22
1.1.6 Concepts inhérents à l'énergie .....	25
1.1.6.1 Vigueur.....	26
1.1.6.2 Vitalité.....	27
1.1.6.3 Comparaison entre vigueur et vitalité .....	27
1.1.7 Argumentation appuyant le modèle choisi.....	30
1.2 Cadres théoriques mobilisées.....	34
1.2.1 Théorie de la conservation des ressources.....	35

1.2.2 Théorie des demandes et des ressources de l'emploi.....	40
1.2.3 Théorie de l'échange social.....	43
1.3 Performance au travail.....	48
1.3.1 Performance dans la tâche (in rôle) et comportements de citoyenneté organisationnelle (hors rôle).....	49
1.3.2 Comportements reliés à la performance dans la tâche.....	50
1.3.3 Comportement de citoyenneté organisationnelle (CCO) .....	51
1.3.3.1 Origine des comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO).....	53
1.3.3.2 Comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individuels (CCO-I) et l'organisation (CCO-O).....	57
1.3.3.3 L'influence des comportements de citoyenneté sur la performance.....	58
1.3.4 Liens théoriques et empiriques entre performance au travail et énergie.....	62
1.3.4.1 Liens théoriques et empiriques entre performance dans la tâche et énergie .	62
1.3.4.2 Liens théoriques et empiriques entre énergie et comportements de citoyenneté organisationnelle .....	64
1.3.5 Effet pervers des CCO sur l'énergie de l'individu.....	70
1.3.6 Conclusion : performance au travail et énergie.....	74
1.4 Surcharge de travail .....	74
1.4.1 Surcharge de travail : les définitions.....	77
1.4.2 Surcharge de travail : les différentes conceptions.....	77
1.4.3 Liens théoriques et empiriques entre surcharge de travail et énergie.....	81
1.4.4 Liens théoriques et empiriques entre surcharge de travail et performance dans la tâche (in rôle).....	83
1.4.5 Liens théoriques et empiriques entre surcharge de travail et CCO (hors rôle) ...	87
1.5 Soutien social .....	90
1.5.1 Soutien social : définition.....	91
1.5.2 Sources de soutien .....	92
1.5.2.1 Perception de soutien des superviseurs .....	94
1.5.2.2 Perception de soutien des collègues .....	95
1.5.2.3 Perception de soutien des collègues et superviseurs.....	96
1.5.3 Liens théoriques et empiriques entre les deux formes de soutien et la surcharge de travail .....	98
1.5.4 Liens théoriques et empiriques entre les deux formes de soutien et l'énergie	103

1.5.5 Liens théoriques et empiriques entre les deux formes de soutien et la performance dans la tâche .....	106
1.5.6 Lien théorique et empirique entre les deux formes de soutien et les CCO.....	108
1.5.7 Soutien social en tant que modérateur .....	112
CHAPITRE 2 - MODÈLE ET HYPOTHÈSES.....	117
2.1 Modèle théorique .....	117
2.2 Hypothèse de recherche .....	118
2.2.1 Rôle médiateur de l'énergie dans la relation entre la surcharge de travail et la performance au travail .....	118
2.2.2 Rôle modérateur du soutien social dans la relation entre la surcharge de travail, l'énergie et indirectement la performance au travail.....	128
CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE .....	131
3.1 Devis de recherche et justification de l'outil de mesure .....	131
3.2 Collecte et préparation des données.....	132
3.3 Contexte organisationnel.....	134
3.3.1 Environnement interne et externe .....	134
3.3.2 Contexte du secteur d'emploi.....	135
3.4 Description de l'échantillon .....	135
3.5 Mesure des variables .....	137
3.5.1 Mesure de variables indépendantes.....	139
3.5.2 Mesure de la variable intermédiaire.....	140
3.5.3 Mesure de variables dépendantes.....	141
3.5.4 Mesure des variables modératrices.....	144
3.5.5 Fiabilité des instruments de mesures .....	145
3.5.6 Variables de contrôle .....	146
3.6 Méthode d'analyse privilégiée.....	146
3.7 Description des indices d'ajustement choisis .....	148
CHAPITRE 4- RÉSULTATS .....	149
4.1 Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire .....	149
4.2 Corrélation et statistique descriptive .....	151
4.3 Analyse statistique .....	154
4.3.1 Modèle structurel .....	155

4.3.1.1 Analyse des équations structurelles .....	156
4.3.2 Analyse des régressions multiples .....	157
CHAPITRE 5 – DISCUSSION .....	164
5.1 Rappel : objectif de recherche .....	164
5.2 Retour sur les résultats de la médiation .....	164
5.2.1 La surcharge de travail est reliée négativement à l'énergie .....	165
5.2.2 La surcharge de travail est reliée indirectement et négativement à la performance dans la tâche .....	166
5.2.3 La surcharge de travail est reliée indirectement et négativement aux comportements de citoyenneté organisationnelle .....	167
5.2.4 L'énergie est reliée positivement à la performance dans la tâche .....	168
5.2.5 L'énergie est reliée positivement aux comportements de citoyenneté organisationnelle .....	168
5.2.6 L'énergie en tant que variable médiatrice entre la surcharge et les deux formes de performance dans la tâche .....	169
5.3 Retour sur les résultats de la modération .....	171
5.3.1 Résultat significatif concernant l'effet modérateur du soutien du superviseur dans la relation entre la surcharge de travail et indirectement la performance dans la tâche .....	175
5.3.2 Résultat non significatif concernant l'effet modérateur du soutien des superviseurs dans la relation entre la surcharge de travail et indirectement les comportements de citoyenneté organisationnelle .....	177
5.3.3 Résultat non significatif concernant l'effet modérateur du soutien des collègues dans la relation entre la surcharge de travail, l'énergie et indirectement les deux types performance .....	178
5.3.4 Justification des résultats de modération non attendus .....	178
5.4 Contribution théorique .....	182
5.5 Implication pratique.....	184
CHAPIRE 6 – CONCLUSION .....	188
Limite de l'étude .....	189
Perspective d'avenir.....	191
Références bibliographiques .....	196

## LISTE DES TABLEAUX

### Chapitre 1

Tableau 1.1 Échelle de mesure comparative .....	28
Tableau 1.2 Définition de l'énergie.....	31
Tableau 1.3 Synthèse des études reliées à l'énergie .....	33
Tableau 1.4 Comportements in rôle et hors rôle .....	49
Tableau 1.5 Comportement de citoyenneté organisationnelle.....	54
Tableau 1.6 Dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle – Organ (1988 ; 1990) .....	56
Tableau 1.7 Types et dimensions de CCO .....	58
Tableau 1.8 CCO et performance.....	60
Tableau 1.9 Lien (r) entre énergie et performance dans la tâche .....	63
Tableau 1.10 Liens (r) entre énergie et CCO .....	65
Tableau 1.11 comportements volontaires et énergie .....	66
Tableau 1.12 Description des mesures .....	69
Tableau 1.13 Liens (r) entre engagement et CCO .....	69
Tableau 1.14 Type de stressseurs.....	78
Tableau 1.15 Liens (r) entre surcharge de travail et énergie.....	82
Tableau 1.16 Liens (r) entre surcharge de travail et performance dans la tâche.....	84
Tableau 1.17 Liens (r) entre surcharge de travail et CCO .....	88
Tableau 1.18 Soutien des collègues et soutien des superviseurs.....	97
Tableau 1.19 Liens (r) entre soutien (superviseurs & collègues) et surcharge de travail...	100
Tableau 1.20 Liens (r) entre soutien social et énergie.....	105
Tableau 1.21 Liens (r) entre soutien (superviseurs & collègues) et performance dans la tâche .....	107
Tableau 1.22 Liens (r) entre soutien (superviseurs & collègues) et CCO.....	110
Tableau 1.23 Le rôle modérateur du soutien .....	114

### Chapitre 3

Tableau 3.1 Caractéristiques des répondants : sexe et catégorie d'emploi.....	137
Tableau 3.2 Caractéristiques des répondants : âge et ancienneté (en année) .....	137
Tableau 3.3 Indicateurs de mesure de la variable indépendante (VI) .....	140
Tableau 3.4 Indicateurs de mesure de la variable intermédiaire (VM) .....	140
Tableau 3.5 Indicateurs de mesure de la variable dépendante (VD1) .....	142
Tableau 3.6 Indicateurs de mesure de la variable dépendante (VD2) .....	143
Tableau 3.7 Indicateurs de mesure de la variable modératrice (VM) .....	144
Tableau 3.8 Indicateurs de mesure de la variable modératrice (VM) .....	145
Tableau 3.9 Résultats de l'analyse de la fiabilité des mesures.....	145

### Chapitre 4

Tableau 4.1 Résultats des analyses factorielles confirmatoires : indice d'ajustement .....	150
Tableau 4.2 Corrélation et statistique descriptive.....	153
Tableau 4.3 Résultats des équations structurelles .....	156
Tableau 4.4 Médiation - effet indirect de la surcharge de travail sur les deux type de performance via l'énergie.....	160
Tableau 4.5 Effet indirect de la surcharge sur la performance dans la tâche .....	161
Tableau 4.6 L'effet indirect de la surcharge de travail sur la performance au travail à travers le rôle présumé modérateur du soutien social.....	162

## LISTE DES FIGURES

### Chapitre 1

Figure 1.1 Modèle d'énergie selon Quinn et al., (2012) .....	16
Figure 1.2 Roue des affectes .....	24
Figure 1.3 Type d'énergie .....	29
Figure 1.4 Modèle d'énergie.....	32
Figure 1.5 Modèle de la conservation des ressources selon Hobfoll et Shirom (2000) .....	36
Figure 1.6 Modèle des demandes et des ressources.....	43
Figure 1.7 Les échanges sociaux et la performance .....	48
Figure 1.8 Résultat des CCO .....	53

### Chapitre 2

Figure 2.1 Modèle théorique .....	118
-----------------------------------	-----

### Chapitre 4

Figure 4.1 Modèle final (modèle théorique).....	155
---	-----

## REMERCIEMENT

Aujourd'hui, je me suis réveillée et je le savais... J'étais rendue dans la cour des grands. Pour moi, ça signifie l'Everest, ou n'importe quoi qui semble impossible. Ça m'a pris du temps, de la détermination, plusieurs remises en question et surtout des parents qui n'ont jamais cessé de croire en moi. Aujourd'hui, je peux le crier haut et fort: j'ai terminé mon mémoire et c'est le plus beau jour de ma vie! Comme dans une chanson connue qui m'appartient. Cette expérience a été sans aucun doute l'une des plus enrichissantes, tant au plan académique que personnel.

Je tiens tout d'abord à remercier Michel Tremblay, mon directeur de recherche, mon mentor, celui qui a été une source d'inspiration tout au long de mon cheminement académique. Par ses questionnements judicieux et sa motivation, il m'a permis de passer au crible chacune des étapes essentielles de la recherche. Par voie de conséquence, il m'a incitée à toujours pousser plus loin mes réflexions et ma capacité d'analyse. C'est réellement stimulant d'avoir pu collaborer avec quelqu'un qui perçoit les enjeux de la recherche d'un regard aussi éclairant. Si je poursuis des études doctorales, je le dois à l'enthousiasme intellectuel et à la constance académique de Michel Tremblay qui a su me faire confiance et qui a cru en mon potentiel. D'ailleurs, je souhaite que nous puissions encore collaborer sur divers projets de recherche qui nous passionnent réciproquement.

Je tiens aussi à remercier les professeurs du département des ressources humaines et de management qui ont tous contribué à leur façon à mon parcours académique. Sans oublier mes collègues, devenue amis, ceux de la Chaire Omers DeSerres (Walid Maththlouthi et Jean-François Bertholet) et ceux du CRIMT (Sara Pérez et Chloé Fortin). C'est avec grand enthousiasme que je remercie aussi le HEC, pour l'obtention de deux bourses d'excellence octroyées en 2014 et 2015.

Enfin mes parents, Claudine Bertrand et Lucien Francoeur, qui m'ont toujours soutenu quand j'ai eu besoin de puiser à une source rassurante. Vous avez été là quand je vous ai demandé comment faire un sanctuaire de mon esprit. Ce que vous m'avez appris c'est de toujours être alerte intellectuellement et en état de constante vérification des faits. Être pragmatique et visionnaire en tout temps. Vous m'avez fait voir la vie à travers vos yeux. Et j'ai découvert un autre monde. Un monde plus beau! Où il est encore possible d'écrire un chapitre de son histoire...

Merci!

## INTRODUCTION

### Contexte de la recherche

Le contexte socio-économique actuel, en constante mouvance, incite les organisations à poursuivre des objectifs de rentabilité et d'efficacité toujours plus élevés, avec des moyens de productivité de plus en plus restreints (Fournier, Montreuil, Brun, Bilodeau et Villa, 2010; Tremblay et Wils, 2005). Entraînées par la pression croissante d'implication dans cette course effrénée de l'efficacité, les entreprises doivent trouver des stratégies leur permettant d'augmenter leur performance organisationnelle. Ainsi, dans cet univers de mondialisation, les ressources humaines se retrouvent au centre du succès des organisations actuelles (Tremblay et Wils, 2005). Ces intervenants jouent un rôle crucial quant à l'amélioration de la performance espérée et il incombe aux entreprises de déterminer des comportements favorisant l'implication des employés dans la recherche de l'efficacité organisationnelle (Podsakoff, Mackenzie, Paine et Bachrach, 2000).

Les études scientifiques (Williams et Anderson, 1991; Van Dyne et Lepine, 1998; Borman et Motowidlo, 1997) ont démontré qu'il existe deux types de performance, soit la performance dans la tâche (*in rôle*) ou la performance de citoyenneté (*hors rôle*). Celles-ci occasionnent un niveau d'efficacité permettant à l'organisation d'augmenter sa performance globale (Podsakoff, Whiring et Blume, 2009; Zhang, Lepine, Buckman et Wei, 2014).

La performance dans la tâche, aussi appelée *in rôle*, représente les comportements qui répondent aux attentes requises de l'emploi (Katz, 1964). Ces comportements qui nécessitent un effort (Fritz et Sonnentag, 2006) sont exigés pour accomplir les tâches de travail, et sont reliés à une récompense organisationnelle comme le salaire (Van Dyne et Lepine, 1998). En revanche les comportements *hors rôle*, communément appelés comportements de citoyenneté organisationnelle, sont

spontanés et ne sont pas reliés aux exigences techniques de l'emploi (Katz, 1964; Brief et Motowidlo, 1986). Il faut souligner qu'un nombre important d'auteurs (Organ, 1988, 1990; Morrison, 1994; Podsakoff et Mackenzie, 1994; Smith, Organ et Near, 1983; Van Dyne, Graham et Dienesch, 1994; Williams et Anderson, 1991) ont parlé de comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO<sup>1</sup>). Un des concepts les plus répandus demeure celui d'Organ (1997). Celui-ci définit les CCO comme une « *performance that supports the social and psychological environment in which task performance takes place* » (Organ, 1997 : 95). Ces comportements contribuent à l'efficacité organisationnelle par leurs effets sur le contexte psychologique et social (Organ, 1997).

En d'autres mots, l'employé doit fournir un effort supplémentaire afin d'adopter ces comportements car ils ne relèvent pas toujours du cadre prescrit de l'emploi (ex : aider un collègue en cas de surcharge de travail, orienter un nouvel employé, etc.) (Bergeron, 2007; Chiaburu, Marinova et Van Dyne, 2008). Ceci étant dit, pour qu'un employé ait la volonté d'investir des efforts supplémentaires dans son travail il doit être énergique (Schaufeli et Bakker, 2003; Zhang, Lepine, Buckham et Wei, 2014). Cet employé doit avoir suffisamment d'énergie afin de fournir des efforts lui permettant non seulement d'accomplir ses tâches au travail, mais aussi d'aller au-delà de son contrat de travail, et ce de manière volontaire (Tremblay et Wils, 2005).

En ce qui a trait à l'énergie au travail, un nombre grandissant de chercheurs (Cole, Bruch et Vogel, 2012; Demerouti, Bakker, Sonnentag, et Fullagar 2012; Kark et Carmeli, 2009 ; Fritz, Lam et Spreitzer, 2011; Quinn et Dutton 2005; Quinn, 2007; Quinn et al., 2012 ; Shirom, Toker, Berliner , Shapira et Melamed 2008; Schippers et Hogenes, 2011) s'intéressent depuis les dernières années à ce concept voyant celui-

---

<sup>1</sup> Le sigle « CCO », les termes « comportement de citoyenneté organisationnelle » et « comportements de citoyenneté » seront utilisés de manière interchangeable au cours de ce mémoire.

ci comme une ressource capable d'améliorer les états psychologiques d'un individu. L'énergie au travail représente « un type d'excitation affective positive que l'on peut ressentir comme une expérience émotive de courte ou de longue durée en relation à un événement spécifique ou un état d'humeur exigeant réponse à un événement déterminé » (Quinn et Dutton 2005 : 36 - traduction libre). Plus spécifiquement, un « type d'excitation » signifie l'état de « boost » ou de « pep » ressenti par l'individu. Le terme « affectif positif » est relatif aux états psychologiques qui concernent les sentiments positifs ressentis. L'énergie serait donc reliée au construit des sentiments positifs. Ensuite, l'état énergétique d'une personne est ressenti comme une « expérience de courte ou de longue durée en relation à un événement spécifique ou un état d'humeur exigeant réponse à un événement déterminé ». Cette dernière affirmation signifie que l'employé peut être énergétique suite à : 1) un événement spécifique ou 2) un état d'humeur de courte ou de longue durée. D'une part, lorsqu'un employé mentionne qu'il a fait le « plein d'énergie » ou qu'il a l'impression que son « énergie est renouvelée » après une réunion ou une interaction avec un collègue, nous constatons que cette personne est énergétique suite à cet événement spécifique; d'autre part, l'humeur (ex : enthousiasme) se réfère aux affects qui englobent un vaste champ de sentiments vécus. Le cas échéant, un employé qui est enthousiaste stimule et énerveille ses collègues de par son humeur positive. En résumé, l'énergie d'un individu est le résultat d'un stimulus entre la personne et son environnement de travail (Myerson, 1922; Schaufeli et Salanova, 2014). Selon cette définition, l'énergie est un facteur qui influence l'activité humaine et la prise de décision dans les organisations (Quinn et al., 2012). Ainsi, un employé énergétique fournit davantage d'efforts au travail et est en mesure de se concentrer plus longtemps à diverses tâches, il est par le fait même plus productif (Cole, Bruch et Vogel, 2012; Kark et Carmeli, 2009). De surcroît, l'employé énergétique stimule les employés en leur offrant du soutien, en leur proposant des idées novatrices ou des actions créatives (Cole et al., 2012).

Les organisations sont des lieux d'échange avec de multiples entités. Chaque relation dans une entreprise a la possibilité d'offrir un « boost » aux employés qui

sont en interaction (Cole et al., 2012). Ainsi, ces échanges entre employés sont perçus en termes de carburant positif (Cole et al., 2012) ils peuvent inciter les employés à s'impliquer dans les comportements *in rôle* (Fritz et Sonnentag, 2006) et à adopter des comportements *hors rôle* (Little, Nelson, Wallace et Johnson, 2011). Cependant, nonobstant le fait que l'énergie peut favoriser ces deux types de performance, très peu d'études traitent des mécanismes par lesquels l'énergie influence ces comportements et c'est pourquoi nous pensons qu'il est important d'explorer cette spécificité. Puisqu'ils se réfèrent à une mobilisation d'énergie, les comportements de citoyenneté organisationnelle (*hors rôle*) et la performance dans la tâche (*in rôle*) sont difficilement conciliables lorsque les employés sont confrontés au stress (Ozer, Chu-Hsiang et Schaubroeck, 2014; Zhang, Lepine, Buckman et Wei, 2014).

Les sources de stress au travail sont nombreuses : conflits de rôle (ex : demandes contradictoires liées à l'emploi), ambiguïté de rôle (ex : manque de transparence au sujet des responsabilités), surcharge de travail (ex : pression constatée dans la tâche), etc. Des preuves convaincantes dans la littérature suggèrent que la surcharge de travail est un des facteurs les plus importants pour expliquer l'émergence des problèmes de détresse psychologique (Lupien et Marin 2007). Ainsi, rappelons que dans l'actuel univers concurrentiel, les organisations réduisent leurs dépenses afin de répondre à la pression des attentes économiques (De Coninck et Gollac, 2006). Les ressources monétaires et humaines étant de plus en plus restreintes cela contraint les organisations à exiger de leurs employés davantage d'efforts (Dutton, 2003). Depuis la dernière décennie, le contexte de travail présente des exigences qui tendent à une surcharge. Cette surcharge est caractérisée par le rythme effréné et la charge excessive de travail (Demerouti et Bakker, 2006 ; Lupien et Marin, 2007). En 2006, près d'un quart (23%) des travailleurs québécois soutiennent que leur charge de travail est démesurée (Crop-Express, 2006). D'ailleurs, des études recensées dans la littérature ont démontré que l'augmentation de la charge de travail entraîne des conséquences négatives tant au niveau organisationnel qu'individuel (Fournier et al., 2010). Au plan organisationnel, ces conséquences engendrent une augmentation de

l'absentéisme et une augmentation du taux de roulement (Bakker, Demerouti et Euwema, 2005). Au niveau individuel, des problèmes de santé peuvent être observés tels que les tensions psychologiques et physiques (Alarcon, 2011; Bowling et Kirkendall, 2012; Bakker et Demerouti 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001; Hausser, Mojzisch, Niesel et Schulz-Hardt, 2010). Ainsi, une charge de travail élevée réduit les ressources énergétiques d'un individu (Hobfoll 1989, Hobfoll 2002; Lam, Spreitzer et Fritz, 2013), celle-ci peut entraîner des effets négatifs intrinsèques sur sa santé, tel que l'épuisement professionnel (Schaufeli Leither, Maslach, 2009; Schaufeli et Salanova, 2014). De facto, l'accumulation du stress au travail peut conduire à l'épuisement professionnel (Maslach et Jackson, 1986).

Dans la littérature académique, l'épuisement professionnel (ou burnout) se réfère à un manque d'énergie (Schaufeli et al., 2009). Ce concept était autrefois une métaphore utilisée par les professionnels œuvrant dans le domaine des services tels que soins de santé, travail social et psychothérapie, etc. (Schaufeli et al., 2009; Schaufeli et Salanova, 2014). Cependant, vers la fin des années 1990, le burnout a été défini comme un état général négatif associé à tout type de travail (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Suivant ce paradigme, le burnout est un état de santé qui se produit en dehors des emplois de service et touche de plus en plus d'employés (Schaufeli et al., 2009). En d'autres termes, tous les secteurs d'activité peuvent être touchés par une vague d'épuisement professionnel. À cet égard, il n'y a pas de statistiques précises concernant l'épuisement professionnel, mais selon les résultats publiés par l'Institut de la statistique du Québec en 2010<sup>2</sup>, un travailleur sur quatre

---

<sup>2</sup> Pour consulter le document : Institut de la statistique du Québec. (2010). Santé et bien être. *Stress au travail et santé mentale chez les adultes québécois*. Repéré à [http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/sante/pdf2008/stress\\_travail.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/sante/pdf2008/stress_travail.pdf)

affirme vivre un niveau élevé de stress au travail. Ce niveau élevé de stress peut être causé par la surcharge de travail (Ozer et al., 2014; Zhang et al., 2014) et affecter directement l'énergie de l'employé pouvant donc conduire à un épuisement professionnel (Schaufeli et Salanova, 2014). L'employé énergique est donc celui qui fera face plus facilement aux problèmes d'épuisement professionnel ou burnout (Quinn et al., 2012).

Une accumulation de preuves empiriques révèle que le burnout (qui est une accumulation de stress) est à l'opposé de l'énergie (Bakker et Demerouti, 2007; Cole et al., 2012; Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2000). En effet, le burnout renvoie à un manque d'énergie (Schaufeli et Salanova, 2014). Cependant, les individus qui manquent d'énergie dans l'accomplissement de certaines activités ne feront pas nécessairement de burnout, car ils peuvent avoir l'impression qu'ils pourront s'énergiser dans le futur (Demerouti et Bakker, 2006). Somme toute, il y a un chevauchement entre la littérature inhérente au burnout et à l'énergie. Très peu de recherches se sont appliquées à observer et à étudier le concept d'énergie et c'est pourquoi nous nous pencherons sur ce construit dans le cadre du mémoire.

Ensuite, la santé mentale étant une préoccupation majeure pour les organisations, nous considérons que ces dernières doivent miser davantage sur les moyens pour solliciter l'énergie des employés (pro action) plutôt que d'agir en réaction aux problèmes de burnout. Comme le dit si bien l'adage populaire, devenu vérité de La Palice : « mieux vaut prévenir que guérir! »

Dans le même ordre d'idées, il est logique de suggérer qu'un employé qui est stressé n'a pas l'énergie nécessaire pour accomplir ses tâches normales de travail (Zhang et al., 2014), ainsi il ne peut adopter des comportements citoyens (Ttouhskos et al., 2015). Le cas échéant, la performance organisationnelle peut se voir réduite, d'où l'intérêt impératif d'étudier le concept d'énergie afin de minimiser les conséquences

négligentes d'une surcharge de travail sur la santé des employés et, indirectement, sur les deux types de performance (performance dans la tâche et comportement de citoyenneté organisationnelle).

Toutefois, dans la majorité des cas, les employés et les gestionnaires ont très peu de contrôle sur la charge de travail; celle-ci étant souvent imposée par l'organisation et le contexte économique (Zhang, Lepine, Buckman et Wei, 2014). Il est donc essentiel d'étudier une variable sur laquelle les gestionnaires ont une emprise. À cet effet, les études empiriques ont démontré qu'un facteur situationnel peut réduire l'impact de la surcharge de travail sur l'énergie diminuant ainsi les situations d'épuisement professionnel (Bakker et al., 2005; Bakker et Demerouti, 2007 ; Karasek, 1979 ; Karasek et Theorell, 1990).

Face au problème de surcharge de travail, les chercheurs (Cassel, 1976; Cobb, 1976; Demerouti et Bakker, 2006 ; House et al., 1988; Kirmeyer et Thomas, 1988; Muschalla et al., 2010) s'intéressent depuis les dernières années, au soutien social, voyant celui-ci comme une ressource potentielle capable de réduire les états psychologiques négatifs causés par la surcharge de travail. Le soutien social se définit en termes de soutien émotionnel, instrumental et informationnel (Eisenberger et Stinglhamber, 2011; House et al., 1988; Ng et Sorensen, 2008 ; Vaux 1988). Concrètement, le soutien émotionnel se transmet par de l'empathie, de la sympathie et des encouragements. Quant au soutien instrumental, il représente les besoins matériels ou l'aide dont une personne a besoin (ex : un superviseur qui s'assure que son employé a le matériel nécessaire pour accomplir son travail; un collègue qui offre de l'aide à un de ses pairs). Enfin, le soutien informationnel se transmet par des informations à l'égard de situations problématiques ou par des conseils concernant la réalisation du travail (ex : un superviseur communique les informations à son équipe concernant les manières d'agir lors d'une situation difficile). En outre, le soutien social réduirait les effets négatifs de la surcharge de travail sur le niveau d'énergie des employés (Bakker et al., 2005). À l'opposé, peu

de soutien social occasionnerait une absence de ravitaillement de l'énergie pouvant aggraver le sentiment d'épuisement professionnel (Demerouti et Bakker, 2006). Le soutien sera donc étudié comme un mécanisme permettant de modérer la relation entre la surcharge de travail, l'énergie et indirectement la performance au travail.

### **Objectif de l'étude et question de recherche**

Notre projet de recherche étudiera l'effet de la surcharge de travail sur l'énergie et subséquemment sur la performance au travail. Dans un premier temps, nous tenterons de répondre à la question suivante :

Est-ce que l'énergie joue un rôle médiateur entre la surcharge de travail et la performance au travail ?

Par conséquent, l'énergie agira à titre de variable médiatrice entre un stressor (surcharge de travail) et la performance des employés mesurée par la performance dans la tâche et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Spécifions que plusieurs auteurs (Maslach et Jackson 1986; Schaufeli et al., 2009; Schaufeli et Salanova, 2014) ont consacré leurs recherches aux effets du manque d'énergie i.e l'épuisement professionnel. Toutefois, peu de recherches ont mis l'accent sur l'énergie. En ce sens, les répercussions de l'épuisement professionnel sur la santé des employés ont été étudiées sans pour autant approfondir le concept d'énergie, c'est pourquoi nous nous sommes penchés sur ce concept afin de formuler notre question de recherche.

Ensuite, soulignons que la surcharge de travail et l'énergie ont une incidence majeure quant à la fréquence à laquelle les comportements organisationnels sont observés (Little et al., 2011; Ozer, Chu-Hsiang et Schaubroeck, 2014) . En d'autres termes, nous suggérons qu'une surcharge de travail entraîne un drainage d'énergie qui influencerait sur la santé de l'employé (Schaufeli, Leiter et Maslach, 2009) causant

une réduction de la capacité de ce dernier à fournir des efforts dans sa tâche de travail, mais aussi d'aller au-delà de son contrat de travail (Bergeron, 2007).

Enfin, nous tenterons de comprendre l'influence du soutien social dans la relation entre la surcharge de travail, l'énergie des employés et indirectement la performance au travail. Notre étude visera donc à répondre, en deuxième lieu, à la question suivante :

Dans quelle mesure le soutien modère la relation entre la surcharge de travail, l'énergie et indirectement la performance au travail?

Le soutien social sera étudié comme variable modératrice dans la relation entre la surcharge de travail, l'énergie et indirectement la performance au travail. Les travaux démontrent que le soutien social augmente l'énergie des employés (Schaufeli et Bakker, 2004; Halbesleben, 2011) et est ipso facto une variable clé pour expliquer les comportements adoptés par les employés en entreprise (Chiaburu et al., 2013; Rhoades et Eisenberger, 2002). Plus spécifiquement, nous nous pencherons sur le soutien offert par les superviseurs et les collègues, car ils jouent un rôle présumé modérateur vis-à-vis les effets négatifs de la surcharge de travail sur l'énergie (Bakker et al., 2005). Qui plus est, ces formes de soutien influenceraient la performance au travail (Burris, Detert et Chiaburu, 2008; Podsakoff et al., 2000).

### **Contribution de l'étude**

La première contribution théorique que nous attendons est relative à l'analyse du lien entre énergie et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Bien que les chercheurs s'intéressent, depuis plusieurs années, aux antécédents des CCO, très peu d'études ont mis la lumière sur l'énergie et le mécanisme par lequel elle favorise les CCO et par conséquent, la performance organisationnelle (George et Brief, 1992). Qui plus est, aucune étude empirique n'a, à notre connaissance, considéré la

surcharge (variable indépendante), l'énergie (variable médiatrice), les deux formes de performance, soit les *hors rôle* et *in rôle* (variable dépendante), et le soutien social provenant de deux sources (variable modératrice) dans un même modèle. Sur le plan conceptuel, certaines recherches laissent sous-entendre des liens entre ces variables, sans toutefois les tester au sein d'une même étude. Ce travail devrait pallier ces écarts dans la littérature et répondre aux ambiguïtés conceptuelles permettant ainsi d'améliorer la compréhension du lien qui unit ces concepts clés.

Nous démontrerons également les conséquences positives du soutien du superviseur et des collègues sur l'énergie au travail. Ainsi, une perte de ces ressources au travail serait l'élément principal d'une perte d'énergie (Hobfall, 2002) et par conséquent, une augmentation des facteurs de détresse psychologique au travail (Karasek, 1979), pouvant entraîner un épuisement professionnel (Demerouti et al., 2012).

Au plan pratique, puisque la majeure partie de notre vie active a lieu au travail, il incombe aux entreprises de mettre en place des pratiques de ressources humaines énergisantes et, autant que possible, non drainantes (Dutton, 2003). Ainsi, nous suggérons que, sans dispositions efficaces mises en place par les organisations, afin de régénérer l'énergie appauvrie, les employés ne pourront pleinement performer. Nous voulons que les gestionnaires perçoivent l'énergie comme une ressource limitée, bien que renouvelable, qui peut favoriser la performance des individus et des organisations.

Nous souhaitons que les gestionnaires soient convaincus de l'importance de créer des relations positives au travail, car celles-ci ont un impact direct sur l'énergie des individus et conséquemment, sur la performance de l'entreprise (Heaphy et Dutton, 2008). Qui plus est, nous désirons que les acteurs organisationnels comprennent leurs rôles en tant que créateurs et utilisateurs d'énergie. Cela signifie que leurs comportements au quotidien ont un impact sur l'accroissement ou la diminution de l'énergie des individus qu'ils côtoient (Dutton, 2003).

Ensuite, cette recherche permettra aux gestionnaires de prendre pleinement conscience des effets de la surcharge de travail sur l'énergie des individus et indirectement, sur la performance idéale de ceux-ci.

Enfin, l'originalité et la contribution de ce projet résident dans la mobilisation de la littérature scientifique portant sur des pratiques organisationnelles dans la compréhension des effets sur les cognitions. Plus précisément, le croisement de ces deux littératures permettra d'explorer les déterminants et les conséquences de l'énergie. En outre, l'énergie appliquée au milieu du travail est un sujet assez novateur, car très peu de recherches se sont appliquées à étudier ce concept en le positionnant comme une variable prédominante.

### **Plan du mémoire**

Ce mémoire comprendra cinq chapitres. Dans le premier chapitre, nous présenterons une synthèse de la recension des écrits afin de répondre à notre question de recherche. Ainsi, nous mettrons en relief les théories inhérentes à la surcharge de travail, à l'énergie, aux deux types de performance (*in rôle* et *hors rôle*) et aux deux formes de soutien social (superviseurs et collègues). Concrètement, une définition des thèmes mentionnés est nécessaire afin de comprendre dans quelle mesure la surcharge de travail influence le niveau d'énergie d'un individu, qui à son tour affecte la performance au travail. En dernier lieu, nous nous pencherons sur le rôle modérateur du soutien social et plus spécifiquement sur le soutien du superviseur et des collègues. En plus de ces définitions conceptuelles, nous proposerons des arguments théoriques et empiriques qui justifient les liens entre les différents concepts.

Ensuite, le chapitre deux présentera notre modèle de recherche et nos hypothèses élaborées à l'aide des différentes preuves empiriques et théoriques recensées dans la

littérature. Afin de supporter nos hypothèses, nous effectuerons un rappel des liens justificatifs entre nos variables.

Le chapitre trois proposera nos choix méthodologiques réalisés afin de répondre à notre question de recherche. À cet effet, ce chapitre comprendra la description du devis quantitatif, la collecte de données, l'échantillon utilisé, les instruments de mesure, et les méthodes d'analyse privilégiée.

Le chapitre quatre vise à présenter les résultats de l'analyse statistique réalisée dans le cadre du mémoire. L'objectif est de présenter la démarche ainsi que les tests guidant les différents résultats empiriques.

Enfin, le cinquième chapitre a pour objectif de présenter une discussion des résultats des analyses statistiques. Nous y ajouterons les implications théoriques et notre contribution pratique soutenue par les résultats de ce mémoire. Nous concluons avec un sixième chapitre qui proposera les limites de notre étude et des avenues de recherches futures.

« L'énergie de l'esprit est l'essence de la vie. »  
Aristote (384-322 av. J.-C.).

## **CHAPITRE 1: RECENSION DES ÉCRITS**

Ce chapitre présentera une synthèse de la recension des écrits. Rappelons que notre étude vise, dans un premier temps, à vérifier si l'énergie joue un rôle médiateur entre la surcharge de travail et la performance au travail. Dans un deuxième temps, nous démontrerons dans quelle mesure le soutien social modère la relation entre la surcharge, l'énergie et indirectement les deux types de performance choisie.

Afin de répondre à la question de recherche présentée antérieurement, en premier lieu, nous mettrons en relief les études concernant notre variable principale : l'énergie. Avant d'exposer un concept inhérent à notre variable dépendante (performance dans la tâche et comportements de citoyenneté organisationnelle), nous allons justifier les modèles théoriques mobilisés. Ensuite, la surcharge de travail, variable indépendante sera présentée. En dernier lieu, nous nous pencherons sur la dimension du soutien social. Enfin, nous présenterons les différents arguments théoriques et empiriques qui justifient les liens entre nos variables.

### **1.1 Énergie**

Selon Dutton (2003) une entreprise ayant sous sa direction des employés énergiques permet d'augmenter la performance globale de l'entreprise. Ainsi, un employé énergique est davantage prédisposé à performer, car il possède les ressources nécessaires (Dutton, 2003; Carmeli, Ben-Hador, Waldman et Rupp, 2009).

D'ailleurs, l'énergie est un des principaux déterminants des comportements de citoyenneté organisationnelle (Little et al., 2011) et de la performance dans la tâche

(Carmeli et al., 2006). Tel que mentionné précédemment, un employé désirant adopter de tels comportements doit fournir un effort énergétique. Avant d'aborder les mécanismes intermédiaires intervenants dans cette relation hypothétique, nous allons tracer un vif portrait de l'énergie.

Dans la première partie de cette recension des écrits, notre objectif sera de définir et de démystifier les différents concepts reliés à l'énergie. Concrètement, une définition de l'énergie est nécessaire afin de comprendre comment la stimuler et comment celle-ci augmente la performance individuelle et organisationnelle. Ensuite, nous nous pencherons sur divers concepts substantifs à l'énergie tels que vitalité et vigueur. Enfin, ces multiples définitions nous permettront d'ancrer solidement le concept d'énergie afin d'exposer les divers liens entre cette variable et les deux types de performance. L'analyse présentera donc un survol du concept de l'énergie en impliquant ses déterminants et ses conséquences, ce qui permettra une compréhension globale, systémique et empirique de ce concept clé.

### **1.1.1 Fondement de l'énergie**

Le concept d'énergie existe depuis des lustres, nous n'avons qu'à penser aux théories conceptualisées par Freud et Einstein<sup>3</sup>. Freud est l'un des premiers théoriciens à concevoir différents états d'énergie. Dans la théorie freudienne, l'énergie peut être conservée si elle n'est pas utilisée. Ensuite, il y a la célèbre formule d'Einstein :  $E=mc^2$  qui définit globalement l'énergie dans la matière. Partant de ces concepts, il y a énergie dans tout, mais l'énergie humaine est une

---

<sup>3</sup> Ces constats théoriques relèvent de plusieurs discussions, au cours de l'année 2014, avec Jacques Vigneault, psychanalyste (membre de la Société canadienne psychanalytique de Montréal).

énergie qui, au contraire de l'énergie scientifique évoquée par Freud et Einstein, est une source épuisable (Hobfoll, 1989, Fritz et al., 2011).

Depuis la dernière décennie, un nombre grandissant de chercheurs provenant des sphères de la psychologie, des ressources humaines et des sciences du comportement (Cole et al., 2012; Demerouti et al., 2012; Dutton 2003 ; Fritz et al., 2011; Kark et Carmeli, 2009 ; Quinn et Dutton 2005; Quinn, 2007; Quinn et al., 2012 ; Schippers et Hogenes, 2011; Shirom et al., 2008) se sont intéressés à ce concept, voyant celui-ci comme une ressource épuisable, mais renouvelable capable d'améliorer les états psychologiques d'un individu et d'augmenter la performance au travail.

### **1.1.2 Définition de l'énergie**

Selon le Larousse, et dans le contexte qui nous intéresse, l'énergie d'une personne représente: « la volonté d'agir vers une action déterminée ». Quant au terme énergie inhérent au milieu organisationnel, il est difficile de trouver une définition qui fait l'unanimité i.e que les chercheurs conceptualisent cette notion de diverses façons (Cole et al., 2012 ; Dutton, 2003; Hogenes, Schippers, 2011; Quinn et al., 2012).

Bien qu'aucune définition ne fasse l'objet d'un consensus dans la documentation scientifique, il importe de mentionner la citation de l'énergie la plus utilisée dans la littérature : « un type d'excitation affective positive que l'on peut ressentir comme une expérience émotive de courte ou de longue durée en relation à un événement spécifique ou un état d'humeur exigeant réponse à un événement déterminé» (Quinn et Dutton 2005 : 36 - traduction libre). Selon cette définition, l'énergie ressentie peut être de courte ou de longue durée et est un facteur qui influence l'activité humaine et la prise de décision dans les organisations (Quinn et al., 2012). Ainsi, les individus énergiques se sentent plus vivants, actifs et davantage capables de se concentrer sur leurs tâches (Dutton, 2003). Concrètement, lorsqu'un employé mentionne qu'il a fait le « plein d'énergie » ou qu'il a l'impression que son « énergie

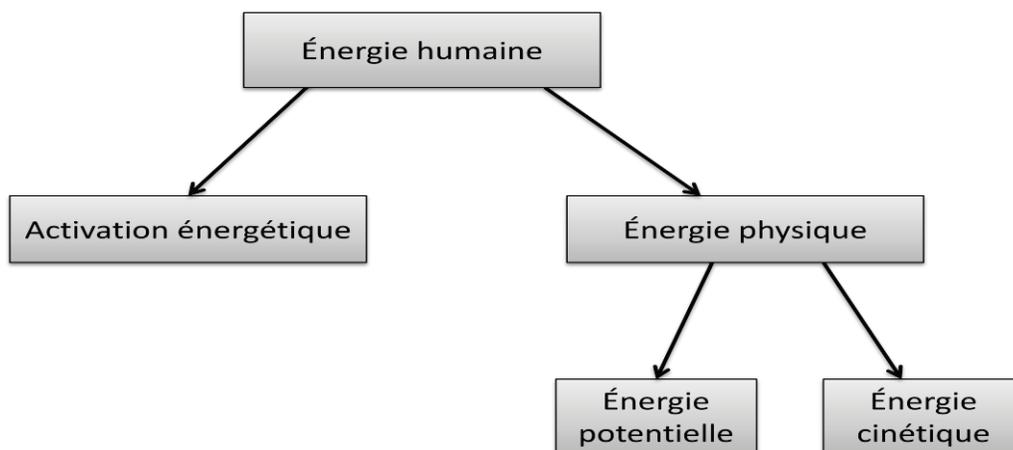
est renouvelée » après une réunion ou une interaction avec un collègue, nous constatons que cette personne est énergique (Dutton 2003).

Enfin, le modèle d'énergie de Quinn et ses collègues (2012) englobe deux dimensions soit l'activation énergétique et l'énergie physique. Nous avons décidé de prioriser ce modèle, étant donné que c'est celui qui est cité par la majorité de la littérature concernant l'énergie.

### 1.1.3 Type d'énergie

Selon Quinn et ses collègues (2012), l'activation énergétique (voir figure 1.1) est conceptualisée comme le degré auquel un individu se sent énergisé ; on peut également relier cette notion au sentiment de vigueur et de vitalité. Cette énergie se manifeste de trois façons : une émotion (sentiment intense généré par un événement ou une interaction avec une autre personne), l'humeur (sentiment plus durable que les émotions et dénué de tout stimulus contextuel) et la disposition (tendance durable d'être énergique ou non) (Weiss et Cropanzano, 1996).

Figure 1.1 Modèle d'énergie selon Quinn et al. (2012)



Nonobstant la théorie présentée allant dans le sens du modèle de Quinn et ses collègues (2012), nous voulons attirer l'attention sur le fait que d'autres chercheurs (Schippers et Hogenes, 2011) ont décrit ce concept en termes différents: énergie mentale, émotionnelle et spirituelle. Cependant, ce concept va à l'encontre du modèle de Quinn, Spreitzer et Lam (2012). Selon ces derniers, l'énergie ne peut pas être « mentale », ou « spirituelle », car les gens s'investissent plutôt dans l'énergie physique ou ressentent l'activation énergétique à travers les activités spirituelles ou mentales. Selon cette dernière affirmation, nous pouvons supposer que le terme « activation énergétique » est plus approprié, dans le contexte présent pour définir les types d'énergie.

Mentionnons toutefois qu'Hogenes et Schippers (2011) ont apporté un aspect intéressant pour décrire l'énergie. Les dimensions de l'activation énergétique peuvent être détaillées en termes de *quantité* (intensité), *stabilité* (cohérence et constance dans les actions et gestes posés) et d'*objectif* (orientation des actions ou des gestes vers un objectif). Par exemple, si un individu a un haut niveau de concentration (niveau élevé d'intensité) et un faible niveau de stabilité ou de direction, il peut se concentrer intensivement sur une tâche, mais elle sera de courte durée. À l'inverse, prenons l'exemple d'un étudiant qui doit résoudre une tâche intellectuelle difficile en fin de journée avec une faible capacité de concentration (niveau faible d'intensité), son énergie cognitive sera absorbée par cette tâche et cela conduira à une contre-performance (Cole et al., 2012). Si ce même individu n'a pas d'objectif précis, généralement, on peut affirmer que l'activité en question n'engendrera pas de résultats satisfaisants (Hogenes, Schippers, 2011). Conséquemment, l'énergie en termes de quantité (intensité) peut dépendre de plusieurs facteurs : moment (rythmes biologiques), niveau de stress, hygiène de vie (santé, sommeil). L'énergie cumulée sur une période (jour, semaine, mois, an) dépend ainsi de l'optimisation des différents facteurs susmentionnés (Myerson, 1992; Cole et al., 2012).

Quant à l'énergie physique (voir figure 1.1), elle se définit comme la capacité de faire un travail, elle permet aux individus de bouger, d'accomplir des actions et de penser. L'énergie physique peut se manifester de deux façons : l'énergie potentielle et l'énergie cinétique, aussi appelée énergie « en utilisation » (Quinn et al., 2012). Chez l'humain, l'énergie potentielle est perçue comme celle que l'on peut emmagasiner, mais qui n'est pas encore utilisée: elle a le potentiel de se transformer en énergie utilisée (Quinn et al., 2012). Cette énergie prend forme lorsque l'employé est engagé et qu'il s'investit dans ses tâches (Quinn et al., 2012). L'énergie physique, contrairement à l'activation énergétique, ne peut se mesurer à l'aide d'un questionnaire, car elle requiert un test de sang et autres tests cardiovasculaires voire un examen médical complet (Shirom et al., 2008). Cependant, la perception d'être énergique physiquement peut se mesurer à l'aide d'un questionnaire, car dans ce cas spécifique, c'est l'auto-perception de l'employé que l'on évalue (Church et Waclawski, 2001). En d'autres termes, l'employé est en mesure de nous préciser s'il a le sentiment d'avoir la force d'accomplir son travail (i.e se sentir énergique physiquement).

#### **1.1.4 Énergie positive et négative**

Quinn et Dutton (2005) définissent formellement l'énergie comme un affect positif. Étrangement cette définition diffère de celle exposée par Dutton en 2003 qui, quant à elle, fait la différence entre énergie positive et négative. En 2003, cette dernière définit l'énergie comme étant le sentiment d'être capable d'agir vers une action. Quant à l'énergie positive, elle serait vécue comme « une forme d'affect positif qui crée des expériences appréciées et recherchées par les individus » (Dutton, 2003 : 6). Toutefois, lorsque Quinn et Dutton (2005) reformulent cette définition quelques années plus tard, ils affirment que l'énergie est distincte de l'affect négatif ou de la tension qui est un type d'excitation affectif impliquant un sentiment négatif de fatigue ou d'anxiété. Par contre, nous ne sommes pas totalement en accord avec l'affirmation stipulant que l'énergie est systématiquement positive. À cet effet, nous pensons que toute énergie peut potentiellement être négative ou positive. Nous penchons du côté de certains chercheurs (Barsade et Gibson, 2007; Cole et al.,

2012 ; Myerson, 1992) qui définissent d'emblée l'énergie dans son contexte social suite à une interaction. Nous trouvons cette affirmation pertinente, car elle nous incite à penser que l'énergie est reliée à une action. L'énergie existe à l'état de germe, elle demeure une ressource potentielle tant et aussi longtemps qu'elle n'est pas activée, ni canalisée. L'énergie est donc évaluée suite aux actions que pose un individu. Nous pouvons avancer l'hypothèse affirmant que l'énergie négative peut émerger, suite à une interaction particulière. Selon ce raisonnement, et selon nos recherches dans différents ouvrages scientifiques, nous constatons que l'énergie n'est pas catégoriquement positive. À cet égard, certains chercheurs (Dutton, 2003 ; Hockey, 2013 ; Kark et Carmeli, 2009 ; Ryan et Frederick, 1997; Tremblay et Simard, 2005) précisent même le terme «positif » lorsqu'ils font référence à l'énergie, ce qui sous-entend ipso facto que l'énergie a un pôle « négatif ». Conséquemment, il est primordial d'identifier ce qui correspond à chacun de ces types d'énergie.

Concernant l'énergie négative, un employé qui adopte des comportements inhérents à la colère, à la tension ou à la frustration est énergisé, mais de façon négative (Barsade et Gibson 2007 ; Kark et Carmeli 2009 ; Myerson, 1992). Cette énergie peut-être transmise par un individu hyperactif, hyper performant, qui est motivé à atteindre ses objectifs individuels et qui ne mesure par ses heures, en d'autres termes un *workhaolic* qui est centré sur lui-même et travaille pour satisfaire son égo (Kets de Vries; 2012). Il transmet une énergie négative, car il est en période de surcharge, il est survolté et ne mesure pas ses limites. Ainsi, il entraîne ses collègues dans son hyper performance, et cela peut engendrer des conséquences graves (Shippers et Hogenes, 2011). Concrètement, ce type d'énergie est insidieux. Au départ, les employés se disent : « cet individu est déterminé, il se concentre sur son travail (activation énergétique), il est allumé » et soudainement les employés se rendent vite compte des effets secondaires que véhicule cet individu et son énergie négative, car il ne canalise pas cette énergie vers le bien-être collectif (voir Cole et al., 2011; Olson, 2000). Si on prend l'exemple de cette même personne qui joggerait le matin pendant trente minutes, cet individu aurait un niveau d'énergie physique

élevée. Mais supposons que cette personne aussitôt arrivée au bureau décide de muter son énergie de façon négative afin de nuire à ses collègues, ne favorisant que son rayonnement personnel, on se rendrait vite compte que ce type d'énergie est anarchique. À cet égard, un employé qui déploie son énergie de façon négative au sein d'un groupe et qui concentre uniquement son énergie vers son travail et sa performance individuelle, ne se préoccupant pas des relations interpersonnelles, peut déstabiliser l'énergie collective de ce groupe (Cole et al., 2013).

Ainsi, ces relations corrosives sont susceptibles de drainer l'énergie des employés qui interagissent avec ce type de personnes (Dutton, 2003; Myerson, 1922). Dans ce contexte, il devient difficile pour l'employé de se concentrer sur ses tâches étant donné qu'il cherche à comprendre pourquoi il est traité injustement (Dutton, 2003). Par le fait même, ces relations corrosives sont susceptibles de causer des dommages individuels (problèmes de santé tels que réduction de la condition cardiovasculaire, affaiblissement du système immunitaire entraînant détresse psychologique et même burnout) et organisationnels (augmentation du taux d'absentéisme, taux de roulement plus élevé, etc.) (Dutton, 2003; Fournier et al., 2010; Heaphy et Dutton, 2008; Lupien et Marin, 2007; Schaufeli et Salanova, 2014).

En ce qui a trait à l'énergie positive, elle englobe deux aspects : le bien-être physique (la sensation d'une bonne santé physique) et psychologique (l'équilibre d'un individu et de son mieux-être dans l'entreprise). En d'autres termes, le bien-être au travail est le résultat d'une interaction énergisante entre la personne et son environnement de travail (Schaufeli et Salanova, 2014). Cet employé, qui dégage de l'énergie positive, pourra étaler ses compétences et son potentiel d'une manière harmonieuse, supposant que le contexte soit souhaitable (Dutton 2003; Quinn et Dutton, 2005). L'individu qui ressent de l'énergie positive peut stimuler les autres en leur offrant du soutien, en leur proposant des idées, ou des actions créatives (Cole et al., 2012 ; Dutton 2003). En ce qui a trait à la créativité, Atwater et Carmeli (2009) suggèrent que les employés énergiques sont davantage amenés à proposer des idées

créatives. Ceux-ci sont prédisposés à penser plus rapidement et à proposer des idées novatrices permettant à l'organisation de développer de nouvelles solutions.

Ces employés énergiques positifs sont des transmetteurs d'énergie, et non des draineurs d'énergie; ils encouragent leurs collègues à accomplir des tâches collectives (Kets de Vries, 2012 ). Ces échanges entre employés peuvent être perçus en termes de carburant positif (Cole et al., 2012). À cet égard, Fredrickson (2002) catégorise les relations positives en termes de cercle vertueux : les individus qui expérimentent des relations positives ont plus d'énergie et sont davantage susceptibles de propager joie, amour et intérêt pour autrui. Cela engendre pour les employés une meilleure capacité d'interagir avec les autres et augmente la propagation d'énergie au sein de l'entreprise. Chacune de ces relations énergisantes offre la possibilité aux employés de se concentrer efficacement à leurs tâches, car ils sentent qu'ils ont le soutien de leurs collègues (Dutton, 2003). De plus, lorsque les employés entretiennent des relations positives et énergisantes avec leurs collègues, ceux-ci peuvent partager de l'information plus rapidement afin de proposer des idées novatrices permettant à l'organisation de demeurer compétitive (Atwater et Carmeli, 2009).

Ensuite, en maintenant des relations positives, l'énergie peut être propagée et renouvelée (Barsade et Gibson, 2007) ; les employés sont donc plus engagés, pensent plus rapidement et cela renforce le cercle vertueux et permet à l'énergie de se propager au sein de l'entreprise (Dutton, 2003). Ces perspectives théoriques démontrent l'importance de créer des relations positives au travail, car elles influencent directement le bien-être des individus. Ce sont les interactions positives qui renforcent les ressources psychologiques des individus en fortifiant le système cardiovasculaire, le système immunitaire, et les neuroendocrines (i.e interactions entre le système nerveux et les hormones du système endocrinien) (Heaphy et Dutton, 2008). Ainsi, l'énergie des individus dépend des relations de qualité entre les membres de l'organisation i.e employés, clients, les fournisseurs, etc.

En somme, il nous semblait nécessaire de distinguer ces deux types d'énergie (positif vs négatif), car ces définitions demeurent peu présentes dans la littérature. Nous voulions donc faire ressortir les caractéristiques de chacune d'elle afin d'obtenir un meilleur éclairage. Ces nouvelles affirmations nous permettent de reformuler et de raffiner la définition de l'énergie présentée par Quinn et Dutton (2005). Ainsi, nous présentons la même définition que ces chercheurs, mais nous avons ajouté le terme « négatif » afin de nuancer la définition. Notre nouvelle définition de l'énergie se comprend comme suit: « un type d'excitation affective positive ou négative que l'on peut ressentir comme une expérience émotive de courte ou de longue durée en relation à un événement spécifique ou un état d'humeur exigeant réponse à un événement déterminé ». Comme mentionné *a priori* le terme « négatif » a été ajouté étant donné que l'énergie peut être soit négative ou positive. En effet, nous avons présenté des preuves théoriques qui nous permettent de suggérer que toute relation ou tout contact avec une personne peut potentiellement conduire à une relation de haute qualité qui est énergisante. Et inversement, des relations de piètres qualités peuvent conduire à une énergie négative (Dutton, 2003). Dorénavant, lorsque nous ferons référence à l'énergie, ce sera la définition susdite dont il sera question.

### **1.1.5 Activation énergétique et émotions**

Plusieurs chercheurs (Barsade, Brief et Spataro, 2003; Barsade et Gibson, 2007 ; Brief et Weiss, 2002 ; Fredrickson, 1998 ; Fredrickson et Levenson, 1998 ; Myerson, 1922; Rafaeli et Worline, 2001) ont concentré leur recherche sur les émotions. Toutefois, très peu d'études sont explicites quant au lien entre émotion et énergie. Ces deux notions cognitives étant inter reliées (Barsade et Gibson, 2007 ; Myerson, 1922), il est primordial d'exposer les liens entre ces deux variables ainsi que de séparer ses deux états psychologiques provenant de construits différents.

Premièrement, selon Fredrickson (1998 ; 2002), les émotions sont déclenchées par les perceptions d'un stimulus. En d'autres mots, nos émotions sont la réaction de nos

interprétations face aux circonstances actuelles. Selon Diener et ses collègues (1999), les émotions représentent un sentiment intense généré par un événement ou une interaction avec une autre personne. Quant aux humeurs, celles-ci représentent un sentiment généralement moins intense, mais de plus longue durée que les émotions et dénué de tout stimulus particulier. Ces termes sont regroupés dans une sphère générique appelée « affect » qui englobe ce vaste champ de sentiments vécus (voir figure 1.2). Selon Weiss et Cropanzano (1996), la seule distinction entre les humeurs et les émotions est représentée en termes de réponse aux événements. En d'autres mots, nous avons souvent de la difficulté à attribuer une humeur à un événement en particulier. En revanche, lorsque nous sommes en colère, par exemple, nous savons vers quelle personne ou vers quel événement est dirigée cette émotion.

Comme l'énergie, les émotions peuvent être négatives ou positives (Barsade et Gibson, 2007 ; Richard et Diener, 2009; Kark et Carmeli, 2009 ; Myerson, 1922). Ensuite, c'est la nature de ces émotions (positive ou négative) qui diffuse l'énergie potentielle. Les émotions positives ou négatives sont donc source d'énergie (Brundin et Nordqvist, 2008) et l'énergie peut être perçue comme la conséquence d'une émotion (Elfenbein, 2007). Autrement dit, l'énergie se bâtit sur des expériences émotives, mais l'énergie n'est pas une forme d'émotion.

Suivant cette logique, les individus qui ressentent des émotions positives sont énergiques et de bonne humeur (Barsade et Gibson, 2007). Ainsi, les émotions positives augmentent le niveau d'énergie d'un individu (Myerson, 1922; Fredrickson, 2002). Prenons l'exemple d'une émotion telle que joie ou excitation ; ces émotions permettent de reconstituer le niveau d'énergie d'une personne. Ainsi, vivre des émotions positives au travail aide les individus à emmagasiner de l'énergie (Fredrickson, 2002). L'émotion produit donc une sensation réelle (ex : on se sent heureux) et devient le mécanisme qui procure de l'énergie chez un individu (Dutton 2003; Fredrickson, 2002). Ce sont les émotions positives qui permettent aux individus de faire le plein d'énergie rendant par le fait même ces personnes moins

vulnérables aux situations destructives telles que stress et burnout (Dutton, 2003; Schaufeli et Salanova, 2014). Quant aux émotions négatives, elles ont un effet élevé sur l'énergie, mais sont de nature négative (Yuu, 2010) et conduisent à des problèmes de santé tels qu'hypertension et à des troubles digestifs (Fredrickson, 2002).

Figure 1.2 Roue des affectes

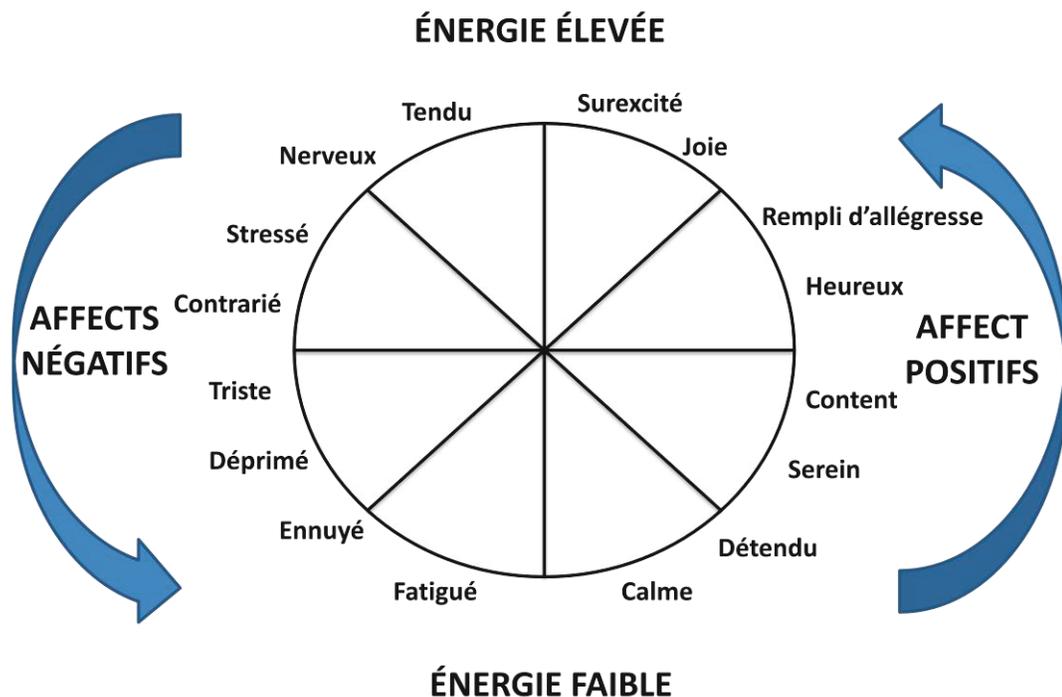


Figure inspirée du modèle présenté par Warr (1994) et Barsade et Gibson (2007)

Les émotions peuvent être classifiées, en termes d'intensité, sur la surface de la figure 1.2. Ces émotions de forte intensité diffusent une énergie intense (négative ou positive). Afin de conceptualiser ces données, le cadran en haut à droite représente les émotions positives de forte intensité, telles que l'excitation et la vigilance (Barsade et Gibson, 2007). La joie est selon l'américain neurologue, Abraham Myerson (1922), la plus énergisante des émotions, car elle tend à s'exprimer par des cris, un sourire, un rire, des mouvements tels la danse ou le sautillerment. Ces actions

permettent à l'individu de démontrer sa joie en libérant l'énergie créée par cette émotion positive. Quant à la nervosité et à la tension, ces émotions correspondent à des stades négatifs. L'employé nerveux est celui qui déploie une énergie négative de forte intensité, tel que la personne qui est en colère. La colère est exprimée par un raidissement des muscles (Myerson, 1922). L'individu en colère déploie donc une énergie violente et négative.

En résumé, l'énergie d'un individu peut être perçue comme le résultat d'un stimulus entre la personne et son environnement de travail (Myerson, 1922; Schaufeli et Salanova, 2014). Le cas échéant, les pratiques de gestion visant à offrir du soutien ont la possibilité de créer des émotions positives et, par conséquent, d'énergiser les employés (Fritz et al., 2011). Cependant, il importe de souligner que le rôle que joue un individu en lien avec ses émotions demeure complexe. À cet effet, de par leur génétisme, certaines personnes sont plus vulnérables à se retrouver dans des stades émotifs pernicious (Myerson, 1992; Schaufeli et Salanova, 2014).

#### **1.1.6 Concepts inhérents à l'énergie**

Les parties précédentes se sont consacrées aux diverses définitions de l'énergie. Il convient maintenant d'aborder les concepts inhérents à l'énergie. Sur le plan de la mesure, la vigueur et la vitalité sont utilisées afin de déterminer le degré d'énergie d'un individu. Toutefois, il est difficile d'établir une distinction claire entre vitalité et vigueur. Ces termes ont un haut degré de chevauchement et c'est pourquoi certains chercheurs les utilisent de manière interchangeable (Quinn et al., 2012). Par conséquent, il nous semble important d'apporter une nouvelle lumière sur ces concepts afin de les distinguer.

### 1.1.6.1 Vigueur

La vigueur a été conceptualisée au domaine du travail par plusieurs chercheurs (Carmeli et al., 2009 ; Cole et al., 2012 ; Demerouti et al., 2012 ; Shirom et al., 2008, Shirom et Shraga 2009). De la documentation scientifique découle une définition du sentiment de vigueur ; celle-ci est considérée comme l'état affectif positif d'un employé qui a le sentiment qu'il possède une force physique, une capacité émotionnelle, une vivacité cognitive et un ensemble d'expérience affective qui concerne les ressources énergétiques d'une personne (Shirom et al., 2008), c'est ce qui lui permet d'investir des efforts même face à des difficultés (Cole et al., 2012). En ce sens, Shirom et Shraga (2009) définissent la force physique comme étant un niveau élevé d'énergie dans l'exécution des tâches quotidiennes (ex : je sens que j'ai de la force physique). Quant à la capacité émotionnelle, elle représente la capacité de s'investir émotionnellement dans les relations interpersonnelles (ex : je me sens capable d'être sympathique envers mes collègues). Enfin, la vivacité cognitive fait référence au sentiment d'être mentalement agile (ex : je sens que je peux penser rapidement). De surcroît, les composantes de la vigueur sont similaires à la définition de l'énergie physique et de l'activation énergétique présentée par Quinn et ses collègues (2012).

En milieu de travail, la vigueur est un facteur de motivation fondamental qui peut invariablement occasionner des répercussions positives, tant au niveau individuel qu'organisationnel (Carmeli et al., 2009). Selon des récentes études empiriques, il est possible de relier le sentiment de vigueur à l'amélioration de la santé physique et cela représente, entre autres, des réductions du niveau du processus inflammatoire dans le corps, un niveau inférieur de fréquence cardiaque ambulatoire, un niveau inférieur de cortisol salivaire et un niveau inférieur de pression artérielle (Steptoe, Wardle et Marmot, 2005). Par conséquent, la vigueur a plusieurs répercussions positives sur la santé. Une méta-analyse (voir Shirom et al., 2008), réalisée auprès de sept-cent-soixante-dix-neuf participants volontaires présents au centre médical de Tel-Aviv, démontre que le niveau de santé et le sentiment de vigueur sont positivement corrélés (entre 0.60 et 0.76 avec un  $p < 0.05$ ). Les recherches

scientifiques démontrent également que lorsque des employés débordent de vigueur, ils sont davantage impliqués dans différentes tâches au travail et montrent une capacité de performance accrue (Shirom et al., 2008).

#### **1.1.6.2 Vitalité**

D'autres chercheurs (Fritz et al., 2011; Kark et Carmeli, 2009; Porath et al., 2012; Ryan et Frederick, 1997; Ryan et al., 2010) ont plutôt concentré leurs recherches sur la vitalité au travail. La vitalité est décrite comme un sentiment exclusivement positif (Kark et Carmeli, 2009) qui se manifeste par l'enthousiasme, l'excitation (Lam, Spreitzer et Fritz, 2014) et la spontanéité (Ryan et Frederick, 1997). Comme pour le sentiment de vigueur, une personne ayant un sentiment de vitalité voit la vie de façon positive et engagera les efforts nécessaires à l'accomplissement d'une tâche (Lam, Spreitzer et Fritz, 2014). Cet individu ne fera pas « les choses à moitié » (Kark et Carmeli, 2009).

La vitalité est considérée comme un aspect du bien-être et fait partie de ce que signifie être pleinement opérationnel et psychologiquement bien (Ryan et Deci, 2001).

#### **1.1.6.3 Comparaison entre vigueur et vitalité**

Afin de faire la distinction entre vigueur et vitalité, nous avons comparé à l'intérieur du tableau 1.1, deux échelles de mesure : l'échelle de vigueur de Shirom (2004) et l'échelle de vitalité de Ryan et Frederick (1997), qui sont les plus citées et utilisées dans la littérature.

Tableau 1.1 Échelle de mesure comparative

Vigueur (SMVM) –Shirom (2004)		Vitalité Ryan et Frederick (1997)	
P	1) J'ai plein de « pep ».		1) Parfois, je me sens tellement vivant, que je voudrais éclater.
P	2) Je sens que j'ai de la force physique.		2) Je suis presque toujours alerte et réveillé.
P	3) Je me sens vigoureux.		3) J'ai de l'énergie et du « spirit ».
P	4) Je me sens énergique.		4) Je me sens énergisé.
P	5) J'ai un sentiment de vitalité.		5) Je me sens vivant et j'éprouve une sensation de vitalité.
C	6) Je me sens capable de penser rapidement.		6) Je me réjouis de chaque nouvelle journée.
C	7) Je sens que je peux apporter de nouvelles idées.		7) Je ne me sens pas très énergique.
C	8) Je me sens capable de faire preuve de créativité.		
E	9) Je me sens capable d'être chaleureux avec les autres.		
E	10) Je me sens capable d'être sensible au besoin de mes collègues et des clients.		
E	11) Je me sens capable de m'investir émotionnellement avec mes collègues et les clients.		
E	12) Je me sens capable d'être sympathique envers mes collègues et les clients.		
Note. Chaque lettre signifie les dimensions : P=physique ; C = cognitives ; E= émotionnels		Note. l'auteur n'utilise pas de classification des énoncés.	
Tiré de Shirom SMVM (2004)		Tiré de Ryan et Frederick (1997)	

D'un point de vue théorique, l'énergie physique doit se mesurer à l'aide de divers test de santé (ex : cardiovasculaire) (Shirom et al., 2008 ; Shirom et Shraga 2009). En revanche, les études empiriques mesurant la vitalité n'incluent pas de tests de santé, mais uniquement des questionnaires de type auto-évaluations (Fritz et al., 2011; Kark et Carmeli, 2009; Ryan et al., 2010). Selon ces nouvelles informations, si on se base sur la méthodologie utilisée, la vigueur est un construit plus large qui englobe, entre autres, la force physique en termes d'endurance. À cet effet, Shraga et Shirom (2009:274) suggèrent ceci: "*Items used to assess vigor (ex : energetic, full of pep, vigorous) reflect the physical strength facet of vigor...*" Cela vient appuyer le

fait que la vigueur inclut une dimension physique. Quant la vitalité, ce sentiment est davantage de nature émotionnelle et cognitive (Quinn et al., 2012). Par conséquent, la vitalité n'inclurait pas de dimension reliée à la « force physique », telle que la vigueur, mais plutôt des dimensions reliées à l'activation énergétique.

Toutefois, et selon la définition des échelles de mesure présentées, il serait difficile d'établir les distinctions précisées dans la littérature. En ce sens, si on observe l'échelle de Ryan et Frederick (1997); le fait de se sentir vivant (item 1), de vouloir éclater (item 2) et d'avoir de l'énergie (item 4) peuvent aussi bien se rapporter à une forme d'énergie physique qu'émotionnelle ou cognitive. Nous avons mis en évidence ces définitions dans la figure 1.3.

Figure 1.3 Type d'énergie

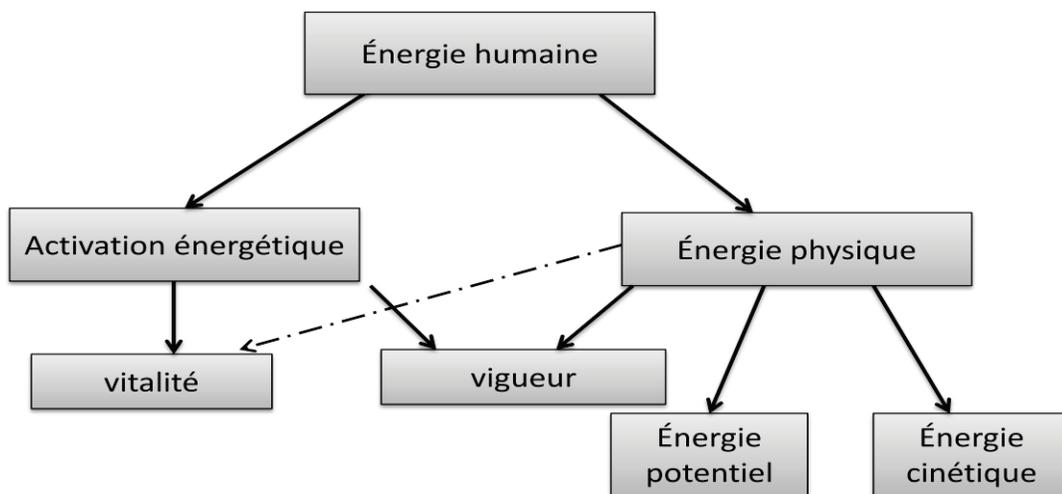


Figure inspirée du modèle d'énergie de Quinn et al. (2012)

En résumé, la vitalité et la vigueur sont des unités de mesure de l'énergie qui s'entrecroisent. Ces deux variables se réfèrent à la présence d'énergie (Kark et Carmeli, 2009), à l'absence de fatigue (Hockey, 2013) ou d'épuisement (Demerouti et Bakker, 2006). Ces deux sentiments sont systématiquement positifs et se différencient des états positifs non activés comme : le bonheur, la satisfaction, et le contentement (Ryan et al, 2010). Cependant, il est difficile de différencier vigueur et

vitalité de manière exhaustive, mais les divers cadres théoriques nous permettent de suggérer que la vigueur est plus large que la vitalité et inclut une dimension d'endurance physique.

### **1.1.7 Argumentation appuyant le modèle choisi**

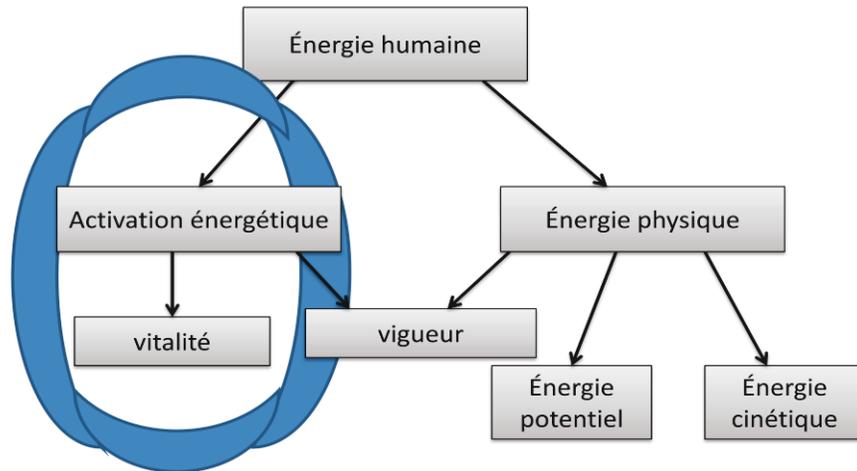
L'énergie est un concept très vaste; nous avons donc décidé de créer un modèle en fusionnant diverses théories. Cette intégration est logique, puisque ces paramètres sont semblables en apparence. D'un point de vue théorique, nous avons décidé de prioriser le concept d'énergie en termes d'activation énergétique et physique (Quinn et al, 2012), **individuel** ou **collectif** (Cole et al, 2012), **positif** ou **négatif** et détaillé en termes de : *quantité*, *stabilité* et *objectif* (Schippers et Hogenes, 2011). La nouvelle définition à retenir de l'énergie basée sur les travaux de Quinn et Dutton (2005) que nous avons reformulée, étant plus juste d'un point de vue théorique est la suivante : « un type d'excitation affective (positive ou négative) que l'on peut ressentir comme une expérience émotionnelle de courte ou de longue durée en relation à un événement spécifique ou à un état d'humeur exigeant réponse à un événement déterminé ». Les diverses définitions de l'énergie sont révélées dans le tableau 1.2.

Tableau 1.2 Définition de l'énergie

Les définitions de l'énergie		
<b>Types</b>	<p><b>Activation énergétique</b></p> <p><i>Émotions</i> : sentiment intense généré par un événement ou une interaction avec une autre personne.</p> <p><i>Humeur</i> : moins, intense et plus durable que les émotions, mais dénué de tout stimulus contextuel.</p> <p><i>Disposition</i> : tendance durable d'être énergétique ou non).</p> <p>Détaillé en termes de quantité (intensité), stabilité, et d'objectif.</p>	<p><b>Énergie physique</b></p> <p><i>Potentielle</i> : non encore utilisé, a le potentiel de se transformer en énergie cinétique.</p> <p><i>Cinétique (en utilisation)</i>: relation entre force et mouvement du corps.</p>
<b>Dimensions</b>	<p><b>Individuelle</b></p> <p>Se manifeste via un processus biologique, et psychologique : les traits et les prédispositions de l'individu.</p>	<p><b>Collective</b></p> <p>Se manifeste en relation avec les interactions.</p>
<b>Stades</b>	<p><b>Positive</b></p> <p>Stimulateur</p> <p>Développe des relations harmonieuses</p> <p>Propagation d'émotions positives</p>	<p><b>Négative</b></p> <p>Draineur</p> <p>Développe des relations corrosives</p> <p>Propagation d'émotions négatives</p>
<b>Mesures</b>	<p><b>Vitalité</b></p> <p>Capacité émotionnelle</p> <p>Vivacité cognitive</p>	<p><b>Vigueur</b></p> <p>Force physique</p> <p>Capacité émotionnelle</p> <p>Vivacité cognitive</p>

Dans le cadre de notre étude, nous avons favorisé le concept de « vitalité » pour mesurer le niveau d'énergie des employés. Comme définit *a priori*, la vitalité n'inclut pas de dimension reliée à la « force physique », telle que la vigueur, mais plutôt des dimensions reliées à l'activation énergétique. Qui plus est, la vitalité est décrite comme un sentiment exclusivement positif (Kark et Carmeli, 2009). Le modèle choisi est présenté dans la figure 1.4.

Figure 1.4 Modèle d'énergie



Pour conclure cette section, nous avons représenté à l'intérieur du tableau 1.3, une synthèse des études influentes sur l'énergie. Les études ont été sélectionnées en fonction de leur pertinence, au niveau organisationnel. Premièrement, les résultats présentés proviennent d'une série d'études indépendantes. Les études suggèrent toutes que l'énergie influence les comportements individuels en milieu de travail. Il y a donc un consensus au sein des études, car celles-ci démontrent l'importance de créer des relations énergisantes au travail. Lors de cette classification, nous avons également fait ressortir les mesures d'énergie privilégiées par les chercheurs (i.e : vigueur, vitalité, énergie), afin de les comparer entre elles. Par exemple, l'étude de Muraven et al., (2008) démontre que la vitalité est liée à la vigueur, ce qui nous permet d'affirmer que ces mesures d'énergie s'entrecroisent comme évoqué à la section 1.1.7. Enfin, ces études empiriques permettent de rehausser la recension des écrits que nous avons présentés puisque nous proposons des résultats qui confirment les bénéfices de l'énergie au niveau organisationnel.

Tableau 1.3 Synthèse des études reliées à l'énergie

Auteur/publications	Méthodologie	Unité de mesure	Variable	Résultats reliés à l'énergie
Atwater et Carmeli (2009)	Quantitatif Longitudinal Organisationnel	Employés provenant d'emplois industriels ou de services en Israël	Énergie	<i>Leader member exchange</i> (LMX) est positivement relié au sentiment d'énergie et l'énergie prédit, à son tour, les comportements créatifs.
Carmeli et al. (2009)	Quantitatif Transversal Organisationnel	Employés d'un centre communautaire en Israël	Vigueur	Les comportements positifs des leaders favorisent des relations de haute qualité avec les employés. Cela augmente le sentiment de vigueur des employés qui à son tour accentue les évaluations de performance mesurée par les gestionnaires.
Cole et al. (2011)	Quantitatif Longitudinal (étude 3) Organisationnel	Étude 3: Employés provenant de différents départements d'une même organisation à travers 5 pays	Énergie	Étude 3: Les employés provenant des départements les plus énergisés ont atteint des objectifs communs en lien avec les objectifs de l'organisation et ont été plus susceptibles d'être satisfaits de leur emploi.
	Quantitatif Transversal (étude 4) Organisationnel	Étude 4 : employés provenant d'une même organisation en Allemagne	Énergie	Étude 4: Démontre que l'énergie productive au sein des entreprises est associée positivement à la performance des entreprises.
Demerouti et al. (2012)	Quantitatif Longitudinal Organisationnel	Employés de 13 organisations différentes en Allemagne et aux Pays-Bas	Vigueur	L'expérience de flow durant les heures de travail régénère l'énergie d'un individu à la fin de sa journée de travail. De plus, l'expérience de flow au travail est positivement corrélée à la vigueur et négativement corrélée à l'épuisement après le travail.
Fritz, Lam et Spreitzer (2011)	Quantitatif Transversal Organisationnel	Employé de bureau provenant de différentes organisations	Vitalité	Apprendre du nouveau au travail, avoir des objectifs stimulants et entretenir des relations positives avec ses collègues, augmentent l'énergie des employés.
Kark et Carmeli (2009)	Quantitatif Longitudinal	Étudiants ayant gradué	Vitalité	Le sentiment de sécurité psychologique de l'employé est positivement associé aux

Auteur/publications	Méthodologie	Unité de mesure	Variable	Résultats reliés à l'énergie
Kark et Carmeli (2009)	Hors organisation			sentiments de vitalité, qui, à son tour, augmente la participation créative des employés au travail.
Little et al. (2011)	Quantitatif Transversal Organisationnel	Employés d'une grande organisation d'entretien situé aux États-Unis	Vigueur	La vigueur prédit les CCO et diminue les comportements déviants.
Muraven et al. (2008)	Expérimentation en laboratoire Hors Organisation	Étudiants de premier cycle en psychologie	Vitalité	Le sentiment d'autonomie aide à régénérer la vitalité et la vitalité, à son tour, aide à reconstituer la vigueur individuelle améliorant subséquemment le contrôle de la propre performance des étudiants.
Reis et al. (2000)	Quantitatif Expérience-échantillonnage Hors Organisation	Étudiants de premier cycle en psychologie	Vitalité	Les activités quotidiennes qui combler les besoins d'autonomie et de compétence sont associées à des niveaux plus élevés de la vitalité subjective <sup>3</sup> .
Shirom et al. (2009)	Qualitatif Transversal Organisationnel	Employés d'organisations publiques et privés en Israël sans problèmes de santé tels que (diabète, cardiovasculaires, dépressifs)	Vigueur	Les antécédents de la vigueur sont : 1) les interactions significatives avec les autres, 2) les défis, 3) l'accomplissement avec succès d'un projet, 4) la signification du travail, 5) le feedback du superviseur et 6) l'identification au travail.

<sup>3</sup> « Vitalité subjective » est le terme utilisé par Ryan et Frederick (1997) pour définir « vitalité ».

## 1.2 Cadres théoriques mobilisées

Nous venons tout juste d'exposer des études concernant notre variable principale : l'énergie. Avant de mettre en relief d'autres variables intervenant dans notre étude (i.e : surcharge, performance au travail et soutien social), nous présenterons les trois cadres théoriques qui ont retenu notre attention pour répondre à notre question de recherche. Ce choix de disposition des écrits permettra non seulement de faire des

liens entre les construits, mais approfondira aussi la compréhension de la sélection et de l'utilité des variables faisant l'objet de notre recherche. Par voie de conséquence, cela favorisera la justification de notre cadre conceptuel.

Tout d'abord, trois cadres théoriques nous paraissent fondamentaux : la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2001), la théorie des demandes et des ressources de l'emploi (Bakker et Demerouti, 2007) et la théorie des échanges sociaux (Gouldner, 1960; Blau, 1964). Cette section se consacrera à la description de ces théories.

### **1.2.1 Théorie de la conservation des ressources**

Selon nos recherches, plusieurs perspectives théoriques démontrent que le concept de ressource est relié à l'énergie (Hobfoll, 1989 ; Little et al, 2011 ; Quinn et al., 2012 ; Shraga et Shirom, 2009 ; Trougakos et al., 2015) et au soutien social (Hobfoll, 1989 ; Hobfoll et Shirom, 2001 ; Marchand et Vandenberghe, 2014). Cette conception provient de la théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll (1989, 2001).

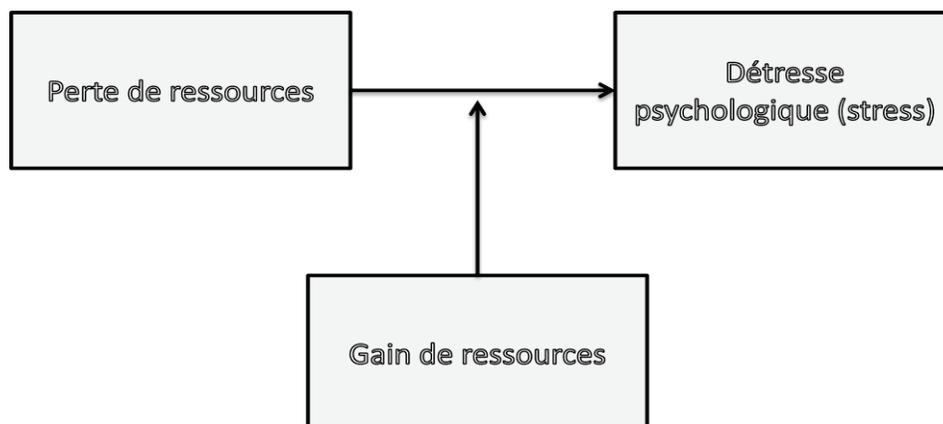
Le cadre conceptuel sous-jacent à la théorie de la conservation des ressources vise à comprendre les réponses des individus confrontés à des situations de stress. Hobfoll (1989) désirait offrir un nouveau modèle de stress afin de compenser les lacunes des approches précédentes (voir Lazarus et Launier, 1978). Ainsi, selon Hobfoll (1989), le stress psychologique est une réaction à l'environnement dans lequel il y a menace, perte ou manque de ressources après investissement dans celles-ci.

Les individus ont besoin de ressources organisationnelles ou personnelles pour faire face aux demandes en milieu de travail. À cet effet, lorsque les demandes sont élevées (ex : charge de travail élevée), les employés doivent investir des ressources pour répondre à ces demandes (Hobfoll et Shirom, 2001). Malgré que le modèle

d'Hobfoll (1989) engage une dimension reliée aux demandes de l'emploi, il est significatif de relever que le simple fait qu'un employé manque de ressource, cela peut être un déterminant de stress. Par conséquent, les individus répondent à une demande en fonction des ressources disponibles (Quinn et al., 2012). Globalement la théorie propose ceci : *“Psychological stress occurs when individuals are 1) threatened with resources loss, 2) lose resources or 3) fail to gain resources following resource investment”* (Hobfoll et Shirom, 2001: 58). Autrement dit, le stress résulte d'une menace de ressources, d'une perte de ressources (ex: perte de l'emploi) ou du gain insuffisant de ressources après un investissement de ressources (incapacité d'obtenir le poste convoité après de longues études académiques).

L'inadéquation entre la perte de ressources et le gain de ressources alimenterait la dynamique de stress (Marchand et Vandenberghe, 2014). Cette relation est représentée dans la figure 1.5. De facto, le stress, principale source de burnout, surviendrait lorsqu'il y a atteinte aux ressources disponibles (Hobfoll et Shirom, 2001). Essentiellement, la théorie de la conservation des ressources a retenu notre attention, car elle vise à décrire les déterminants et les conséquences du stress et suggère que l'énergie et le soutien social peuvent faire face aux les situations de stress (Hobfoll, 1989). Ces spécifications seront proposées dans les prochains paragraphes.

Figure 1.5 Modèle de la conservation des ressources selon Hobfoll et Shirom (2000)



Concernant les ressources, il en existe plusieurs types: matériel, social ou énergétique (Shraga et Shirom, 2009). Ces ressources peuvent être définies comme des objets (maison, voiture), des caractéristiques personnelles (estime de soi), des conditions (stabilité de travail) ou des énergies. Historiquement, Hobfoll (1989) avait défini l'énergie comme étant une ressource telle que temps, argent et connaissance. Quelques années plus tard, une définition plus large qui englobe le terme « vigueur » est proposée par Hobfoll et Shirom (2001). Cette nouvelle définition nous permet d'affirmer que l'énergie humaine est une ressource potentielle, au même titre que le soutien social. De ce fait, ces deux construits (soutien social et énergie) sont des ressources. Par ailleurs, le soutien a des fonctions différentes, celles-ci seront discutées ultérieurement.

Avant de poursuivre notre analyse inhérente à l'explication et à l'application de la théorie, il est important d'établir une distinction entre les ressources potentielles et les ressources utilisées. Afin de comprendre cette notion, nous suggérons un exemple imaginé à partir de la définition offerte par Quinn et ses collègues (2012). Le cas échéant, un document de travail est une ressource potentielle, uniquement si l'employé y voit une certaine utilité dans le futur afin de compléter une tâche au travail. Ces documents deviennent une ressource utilisée seulement lorsque l'employé les a utilisés pour accomplir sa tâche. Ainsi, en juxtaposant cette définition à celle de l'activation énergétique, on peut suggérer qu'il existe une différence entre les ressources potentielles et utilisées que l'on pourrait associer à l'énergie potentielle (ressource potentielle) et à l'énergie cinétique (ressource utilisée). Comme mentionnée ci-haut, l'énergie potentielle se définit comme étant l'énergie emmagasinée par un individu. L'énergie potentielle devient, par le fait même, une ressource seulement si cette même énergie est utilisée pour être transformée en une action (Quinn et al., 2012). En résumé, le terme « ressource énergétique » représente une ressource potentielle si celle-ci guide une action future pertinente dans le contexte. Afin d'appuyer cette conception, Shraga et Shirom (2009) proposent une explication semblable. Selon ces chercheurs, l'évaluation que

font les individus de leurs ressources énergétiques serait distincte du sentiment de vigueur ressenti (i.e ressource utilisée). La disponibilité des ressources énergétiques et le sentiment de vigueur s'affecteraient mutuellement au fil du temps navigant entre ressources potentielles (ressources énergétiques) et ressources utilisées (i.e sentiment de vigueur ou de vitalité ressentie) (Shraga et Shirom, 2009). Aussi, l'énergie est une ressource qui permet d'obtenir d'autres ressources. Le cas échéant, l'individu qui investirait ses ressources énergétiques dans son travail (ex : fournit un effort pour accomplir une activité) aurait la possibilité de recevoir d'autres ressources (ex : ressource matérielle : salaire) (Marchand et Vandenberghe, 2014).

Le soutien social est également considéré comme une ressource (Hobfoll et Shirom, 2001). Ce méta-construit qui sera présenté *a posteriori* intègre les interactions et les relations que les individus ont avec ceux qui les entourent et qui leur permettent d'obtenir de l'assistance (Marchand et Vandenberghe, 2014). Selon Hobfoll et Shirom (2000), l'action d'être socialement soutenu peut résulter de l'accès à un objet, à une condition, à des caractéristiques personnelles ou à des ressources énergétiques. Par exemple, les individus qui ont du soutien social peuvent recevoir de l'argent pour louer une voiture, ce qui peut les aider à obtenir un nouvel emploi, à augmenter leur estime de soi et par le fait même, augmenter leurs ressources énergétiques. Le soutien social est donc perçu comme le moteur principal par lequel les individus peuvent obtenir des ressources supplémentaires en dehors de leurs ressources personnelles (Hobfoll et Shirom, 2001).

Shraga et Shirom (2009) proposent une autre distinction importante concernant les types de ressources susmentionnés. Le cas échéant, les ressources énergétiques sont toutes de nature individuelle, ce sont celles que peuvent posséder un individu. Elles diffèrent des ressources de l'emploi qui sont extrinsèques à l'employé comme le soutien social. Selon la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989; 2002), les différences types de ressources individuelles s'influenceraient mutuellement. Ainsi, les individus posséderaient un large bassin de ressources qui représente un ensemble de ressources internes, ce qui faciliterait le développement et

l'utilisation des ressources extrinsèques (Hobfoll, 2002). Cela stipule que l'énergie peut être vue comme un type de ressource dans lequel les gens s'investissent (Quinn et al., 2012). Si l'individu ne peut puiser dans ses ressources énergétiques, ce même individu peut solliciter une autre ressource, il y aurait alors substitution (Hobfoll et Shirom, 2001). Autrement dit, un employé qui n'aurait pas d'énergie peut se tourner vers ses collègues pour puiser dans les ressources de ces derniers afin de répondre aux demandes élevées en milieu de travail.

Ensuite, la théorie de la conservation des ressources est construite sur le postulat suivant : les individus s'efforcent de conserver, protéger et régénérer leurs ressources tout au long de la journée et ils se sentent menacés par la perte potentielle ou réelle de ces précieuses ressources (Hobfoll, 1989). En d'autres termes, les individus désirent trouver des moyens de conserver leurs ressources afin de ne pas les épuiser. Quant aux ressources énergétiques, celles-ci peuvent s'épuiser au courant de la journée (Hobfoll et Shirom, 2001). À cet effet, la surcharge de travail (demande élevée de l'emploi) peut contribuer à diminuer les ressources énergétiques d'un individu. Subséquemment, les employés essayent d'être stratégiques dans leur milieu de travail afin de protéger leurs ressources en cas de pression élevée. Cependant, lorsque les individus possèdent un bassin important de ressources, ils sont davantage incités à accepter différentes opportunités et à prendre des risques (Hobfoll et Shirom, 2001). Il est vrai qu'en agissant ainsi, ils sont plus vulnérables à une diminution de leurs ressources, mais étant donné qu'ils en possèdent beaucoup, ils ont moins peur de les perdre (Hobfoll, 2002). Aussi, la possibilité de régénérer leurs ressources après un investissement est fort probable et c'est ce qui les incite à prendre davantage de risques au sein de l'organisation (Hobfoll et Shirom, 2001). En revanche, les individus qui ne possèdent pas beaucoup de ressources sont souvent défensifs et ne prendront pas de risques afin de ne pas perdre leurs ressources. En agissant ainsi, ils n'auront pas la possibilité d'en gagner ; ils se retrouvent donc dans une spirale néfaste et seront incapables de remplir leur « réservoir » de ressources (Hobfoll et Shirom, 2001). Essentiellement, les individus qui ont davantage de ressources sont plus portés à les déployer, car ils ont la possibilité de les régénérer.

En résumé, ce qui nous paraît essentiel de la théorie d'Hobfoll (1989) relève du fait que l'énergie ressentie est une ressource que l'individu tend à protéger, à déployer ou à développer. En d'autres mots, tout au long de la journée, les individus font des choix concernant le moment où ils déploieront leurs ressources énergétiques afin de répondre aux exigences de l'emploi. Ces ressources énergétiques permettent aux employés d'accomplir leur travail. Concernant le soutien social, cette ressource est plus abstraite que l'énergie, mais tout aussi pertinente (Hobfoll et Shirom, 2001). Les individus qui ont des relations interpersonnelles stimulantes au travail peuvent se tourner vers les autres lorsqu'ils font face à des situations de stress afin de puiser dans leurs ressources pour les aider à accomplir leurs objectifs (Marchand et Vandenberghe, 2014). Enfin, les employés trouvent des stratégies pour ne pas se retrouver dans des situations de stress et être en mesure de réaliser leurs objectifs (Quinn et al., 2012). Le stress surviendrait lorsqu'il y a 1) menace de perte des ressources, 2) perte des ressources, 3) incapacité à obtenir des ressources après investissement dans ces ressources personnelles (Hobfoll, 1989).

### **1.2.2 Théorie des demandes et des ressources de l'emploi**

Nous avons sélectionné la théorie des demandes et des ressources de l'emploi de Bakker et Demerouti (2007) pour plusieurs raisons. Premièrement, nous sommes cohérents avec la définition que nous venons d'exposer sur la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), car ces deux théories sont complémentaires (voir Xanthopoulou, Bakker, Dollard, Demerouti, Schaufeli, Taris et Schreurs, 2007). Ainsi, nous désirons poursuivre dans la même veine en présentant une théorie qui s'est inspirée, entre autres, des travaux d'Hobfoll (1989). Globalement la théorie des demandes et des ressources ne définit pas seulement le soutien social comme une ressource pouvant faire face aux situations de stress, mais définit aussi cette ressource comme un modérateur et c'est une des raisons pour laquelle cette théorie est pertinente dans le contexte. Ensuite, la théorie des demandes et des ressources a été testée empiriquement afin d'étudier la dynamique relationnelle entre la surcharge

de travail et ses effets négatifs sur l'énergie pour prédire l'épuisement professionnel (Bakker, Demerouti, De Boer et Schaufeli, 2003; Bakker, Demerouti et Euwema, 2005; Bakker et Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001a; Demerouti, Bakker, de Jonge, Janssen et Schaufeli, 2001b; Qiao et al., 2011). Finalement, cette théorie peut être appliquée à divers milieux de travail, quelles que soient les exigences et les ressources particulières en cause (Demerouti et Bakker, 2006).

Le modèle est divisé en deux catégories, les demandes d'emploi et les ressources d'emploi. Les demandes inhérentes à l'emploi font référence aux aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels de l'emploi qui exigent un effort physique soutenu ou psychologique (cognitif ou émotionnel), ou des compétences qui sont associées à certains coûts physiologiques (Demerouti et Bakker, 2006). Des demandes élevées de l'emploi font référence par exemple, à la pression, à l'ambiguïté des tâches et à la surcharge de travail, etc. Des recherches approfondies stipulent que les demandes d'emploi élevées exigent un effort mental et physique qui réduit l'énergie des individus (Qiao et al., 2011 ; Spreitzer et al., 2010) pouvant conduire à un épuisement professionnel (Alarcon, 2011) et à divers problèmes de santé (Demerouti et Bakker, 2006). Quant aux ressources de l'emploi, elles sont définies en termes de feedback, soutien social, autonomie, etc., (Demerouti et Bakker, 2006). Ces ressources visent à augmenter l'énergie des individus (Bakker et Demerouti, 2007). Mentionnons que la définition des ressources de Bakker et Demerouti (2007) diffère de celle présentée par Hobfoll (1989). Ce dernier positionnait l'énergie comme étant une ressource personnelle alors que dans le modèle de Bakker et Demerouti (2007), ces chercheurs définissent les ressources comme étant extrinsèques à l'individu (ex : ressources offertes par un collègue ou l'organisation). Dans le modèle de Bakker et Demerouti (2007), ces chercheurs mettent l'accent sur un manque d'énergie qui a la possibilité de causer le burnout. L'énergie est donc étudiée au sens d'un épuisement énergétique. En ce sens, les demandes élevées créeraient une baisse d'énergie pouvant entraîner un épuisement professionnel. Quant au soutien social, cette ressource atténuerait les

effets négatifs de la surcharge sur l'énergie afin que l'employé ne se retrouve pas dans une situation d'épuisement professionnel.

Plus précisément, le mécanisme de ce modèle est détaillé comme suit : lorsque les demandes excèdent les ressources, les employés ressentent moins d'énergie et quand les ressources excèdent les demandes, les employés se sentent davantage énergiques (Demerouti et Bakker, 2006). Ainsi, ce serait l'inadéquation entre les demandes et les ressources qui créerait un stress et conduirait à un épuisement professionnel. Plusieurs études empiriques soutiennent l'idée affirmant que les demandes de l'emploi diminuent l'énergie d'un individu causant des problèmes de santé tandis que les ressources neutralisent les effets négatifs de la surcharge de travail sur l'énergie (Bakker et al., 2003; Bakker et Demerouti, 2007; Qiao et al., 2011; Schaufeli et Bakker, 2004). Ainsi, une surcharge de travail n'aurait pas d'impact significatif sur le burnout à condition que les employés aient suffisamment de ressources (ex : soutien social) (Bakker et al., 2005).

Afin de comprendre et d'ancrer ce mécanisme, nous allons présenter un exemple. Un employeur désirant offrir du soutien à son employé lui offre un abondement à un centre sportif. Cette ressource mise à la disposition de l'employé ne permet pas de modifier sa surcharge de travail. Cependant, elle permet au travailleur de mieux gérer son stress et ainsi de moduler sa réaction face aux demandes élevées de l'environnement, sans agir directement sur ces demandes (ex : en diminuant la surcharge). Quant à l'employeur qui offre du soutien en outillant ses employés, en leur offrant des formations et des activités éducatives, il permet à ses subordonnés de mieux s'adapter à leur environnement de travail, et ainsi de diminuer les impacts du stress (Cooper et al. 2001). Le cas échéant, offrir des ateliers sur la gestion du temps a pour objectif d'accroître les ressources des employés en leur permettant d'acquérir des astuces et des habiletés afin de mieux contrôler leur surcharge de travail. Ainsi, cette ressource mise à la disposition des travailleurs pourrait éventuellement contribuer à diminuer les demandes de surcharge de travail en rendant l'employé

plus énergique et moins fatigué en fin de journée (Demerouti et al., 2012; Hockey, 2013). En ayant acquis des compétences dans la gestion de la charge de travail, par l'intermédiaire d'ateliers et de formations, les employés devraient sentir que leur charge de travail diminue et cela a pour effet d'augmenter leur énergie (Jain et al., 2012). Ainsi, les ressources de l'emploi neutraliseraient les effets potentiellement négatifs des demandes excessives sur l'énergie de l'employé (Qiao et al., 2011).

En résumé, des demandes d'emploi élevées et un manque de ressources épuisent l'énergie des employés et peuvent conduire à un épuisement professionnel (Bakker et Demerouti 2007). Tandis que le soutien social est une ressource qui a le potentiel de neutraliser les effets négatifs de la relation susmentionnée (Demerouti et al., 2012). Ces relations sont exposées dans la figure 1.6.

Figure 1.6 Modèle des demandes et des ressources

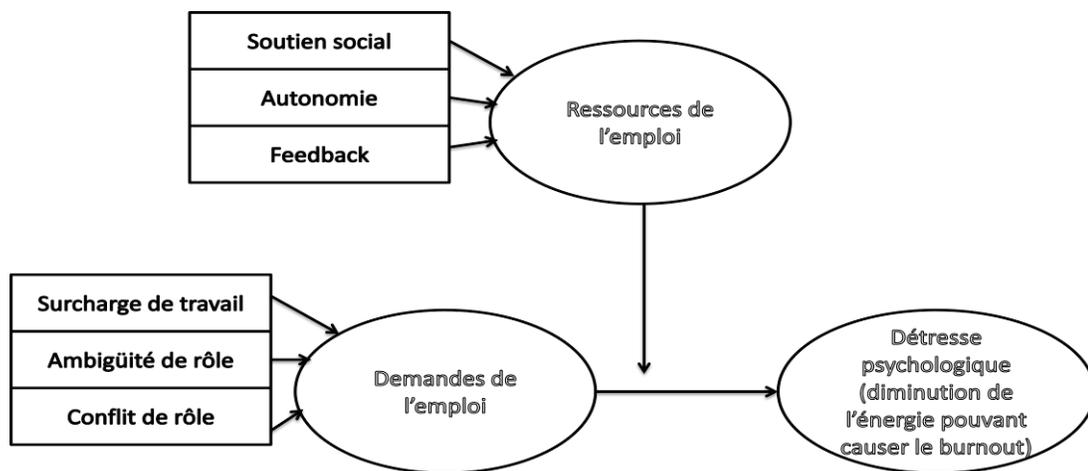


Figure inspirée du modèle de Bakker et Demerouti (2007)

### 1.2.3 Théorie de l'échange social

La dernière théorie qui interviendra dans notre recherche est celle de l'échange social de Blau (1964). Nous avons privilégié la théorie de l'échange social pour plusieurs raisons. Premièrement, elle explique les relations entre les employés et

permet de comprendre la façon dont ceux-ci interprètent les coûts et les avantages potentiels de leur propre comportement (Cropanzano et Mitchell, 2005). Les recherches antérieures révèlent que les comportements de citoyenneté proviennent des échanges sociaux (Organ, 1988; Moorman, 1991). Aussi, la théorie de l'échange social (Blau, 1964) est une source précieuse de soutien social (Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986).

Commençons par proposer un court historique des relations d'échange social. C'est sous l'inspiration des travaux formulés par Adam Smith, au début du 18<sup>e</sup> siècle, que les mécanismes des relations sociales prennent de l'importance. La théorie de l'échange social se développe par la suite grâce aux recherches d'Homans (1961), de Blau (1964) et de Mauss (1967). C'est la contribution de Blau (1964) qui a retenu notre attention; celle-ci fût d'établir une comparaison entre l'échange social et économique. La distinction principale relève du fait que l'échange économique est réglementé par un contrat. Quant à l'échange social, ce type d'échange ne spécifie pas une obligation : la nature de l'échange n'est pas négociée.

Selon Cropanzano et Mitchell (2005), la théorie de l'échange social est l'un des paradigmes conceptuels les plus influents pour comprendre les comportements en milieu de travail. Notons qu'il existe plusieurs théories abordant les principes de l'échange social. En somme, les chercheurs définissent l'échange social comme une notion de réciprocité qui existe entre deux individus qui échangent des avantages comme par exemple du soutien ou de l'empathie (Blau, 1964; Cole et al., 2002; Cropanzano et Mitchell, 2005; Deckop et al., 2003). Autrement dit, l'échange social est une obligation non spécifique en réponse à un traitement favorable. L'individu qui intervient dans cette relation, en offrant son aide volontairement, s'attend à une rétroaction qui lui sera bénéfique de la part de l'autre individu concerné par la relation d'échange. Puisqu'aucune entente formelle n'est exigée, c'est la relation de confiance qui module la qualité de l'échange social à savoir si la réciprocité sera

rendue (Cropanzano et Mitchell, 2005 ; Gouldner, 1960; Lavelle, Rupp et Brockner 2007).

Cependant, la notion de réciprocité (Gouldner, 1960) est ambiguë et diffère selon l'échange. Cropanzano et Mitchell (2005) distinguent trois types de réciprocité : 1) réciprocité interdépendante 2) réciprocité en tant que croyance 3) et réciprocité en tant que norme et orientation individuelle.

#### Réciprocité interdépendante

Le postulat de base de la réciprocité suggère que l'échange doit être bidirectionnel, il doit donc y avoir interdépendance entre les parties (Cropanzano et Mitchell, 2005). En d'autres termes, la réciprocité nécessite une transaction : quelque chose doit être donné et quelque chose retourné. Pour cette raison l'interdépendance qui implique un échange mutuel est considérée comme une caractéristique déterminante de l'échange social (Gouldner, 1960). Le processus se met en place quand une personne offre par exemple une aide à l'autre partie.

#### Réciprocité en tant que croyance

Toujours selon Gouldner (1960), la réciprocité peut exister en tant que croyance et suggère que des attentes culturelles ou religieuses soient présentes au sein de certaines communautés. Par exemple, certains individus croient au karma : ceux qui aident les autres seront aidés tandis que les autres seront punies. Ainsi, ces individus qui croient au reflet de leurs actions antérieures engendreront de fortes relations de réciprocité (Bies et Tripp, 1996).

#### Réciprocité en tant que norme et orientation individuelle

En ce qui a trait à la réciprocité en tant que norme et orientation individuelles, d'une part, la norme décrit comment les individus devraient se comporter; ceux qui suivent

ces normes sont tenus de rendre la pareille (Mauss, 1967; Lavelle et al., 2007), et d'autre part, il y a les individus qui en fonction de leur orientation individuelle réagiront différemment à la norme de réciprocité (Cropanzano et Mitchell, 2005). Cette logique conduit Gouldner (1960) à postuler qu'une norme de réciprocité est un principe universel. Bien sûr, même si la réciprocité est universelle, chaque individu en fonction de ses différences personnelles (idiosyncrasie et génétisme) et culturelles (religion, croyance) réagira différemment à la norme de réciprocité (Shore et Coyle-Shapiro, 2003). Ceux qui ont un degré élevé d'orientation poursuivront leur « obligation », et à l'inverse ceux qui ont un faible sens de réciprocité seront moins concernés par ces relations d'échange (Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986).

Globalement, la réciprocité est définie comme une norme morale : deux individus échangent des avantages intangibles comme par exemple du soutien (Eisenberger et al., 1986; Cropanzano et Mitchell, 2005). Cette relation entre (au moins) deux personnes va au-delà de la simple notion d'échange économique qui est souvent reliée à une transaction concrète sur des avantages plus souvent qu'autrement de nature matérielle (Cole et al., 2002; Cropanzano et Mitchell, 2005; Deckop et al., 2003). Ces échanges économiques qui sont souvent contractuels ne dépendent pas d'une relation de confiance entre les deux parties (Blau, 1964). Nous pouvons penser à l'employé qui reçoit un salaire en fonction d'un travail effectué dans ce cas-ci des attentes sont clairement définies.

Dans une logique de réciprocité un employé qui se sent soutenu répondra généralement par des comportements positifs (Eisenberger et al., 1986). La réciprocité devient donc le moteur de la mise en œuvre des relations humaines (Gouldner, 1960). Spécifions que les individus dans un tel processus de réciprocité inhérent ne demandent pas de retour immédiat sur les actes volontaires qu'ils posent (Cropanzano et Mitchell, 2005). Cependant, les individus au cœur de ces relations d'échange engendrent une dette morale envers l'autre partie. L'autre individu dans la

relation d'échange se sent redevable, il se voit dans l'obligation psychologique de rembourser la dette créée par l'autre partie (Eisenberger et al., 2002; Lavelle et al., 2007).

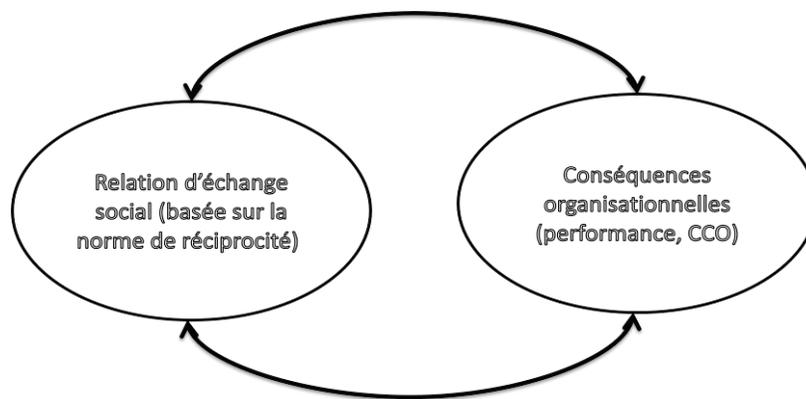
Mentionnons que les individus ne réagiront pas de la même façon aux relations d'échange. Celles-ci dépendent du type de partenaire impliqué et de la nature de l'échange (Cropanzano et Mitchell, 2005). La valeur de l'échange varie en fonction de sa source (Lavelle et al., 2007). Concrètement, un employé qui accorde une grande importance à son superviseur sera davantage incité à rendre la pareille si ce dernier lui offre une aide convoitée (Eisenberger et al., 2002; Lavelle et al., 2007). Cet employé poursuivra son obligation, car il perçoit l'échange comme étant symbolique, et à l'inverse celui qui reçoit une aide d'une personne qu'il ne valorise pas sera moins concerné par la notion de réciprocité (Cropanzano et Mitchell, 2005).

Dans le même ordre d'idées, un employé aide plus facilement un de ses collègues s'il s'est précédemment fait aider et ce, en se basant sur la théorie d'échange et la norme de réciprocité (Deckop et al., 2003). Brass et ses collègues (1998) proposent de définir cette relation en termes de cercle vicieux ou vertueux. Un cercle vicieux est défini comme l'employé qui n'aidera pas ses collègues s'il n'a pas reçu d'aide. Et à l'inverse, il y a le cercle vertueux : plus un individu se fait aider, plus il aidera à son tour. Les comportements vertueux peuvent être adoptés lorsque le superviseur les encourage et les valorise (Cropanzano et Mitchell, 2005)

Dans le milieu de travail, l'échange social est souvent perçu comme du soutien offert par diverses sources telles que l'organisation, les superviseurs ou les collègues (Bowling et al., 2004; Eisenberger et al., 2002). Concrètement, les membres de l'organisation se servent de ces relations comme étant une base sécurisante et énergisante vers laquelle ils peuvent se tourner (Bakker et al., 2005).

En résumé, les bases motivationnelles des comportements des employés sont expliquées par la relation d'échange social que nous venons d'exposer. Chaque rôle qu'un individu joue dans l'organisation implique une relation d'échange qui se présente sous diverses formes (Cropanzano et Mitchell, 2005) comme du soutien offert (Eisenberger et al., 1986; 2002) et cela prédit des comportements positifs (Cole et al., 2002; Lavelle et al., 2007). Cette relation est indiquée dans la figure 1.7.

Figure 1.7 Les échanges sociaux et la performance



### 1.3 Performance au travail

Les cadres théoriques étant définis, poursuivons maintenant avec la deuxième variable intervenant dans notre modèle : la performance au travail. Les études scientifiques (Van Dyne et Lepine, 1998; Williams et Anderson, 1991) ont démontré qu'il existe deux types de performance, soit la performance dans la tâche (*in rôle*) ou la performance de citoyenneté (*hors rôle*). Nous avons privilégié ces deux types de performance, car elles ont la possibilité d'augmenter le niveau d'efficacité et de permettre à l'organisation d'amplifier sa performance globale (Podsakoff, Whirling et Blume, 2009; Zhang, Lepine, Buckman et Wei, 2014). Ainsi, nous concentrerons nos recherches sur ces deux types de performance, mais l'accent sera davantage mis sur les comportements de citoyenneté, car étant de nature spontanée, ils ont la possibilité d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise (Podsakoff et al., 2000, Tremblay et Wils, 2005). Afin d'ancrer solidement les prémisses des comportements

de citoyenneté organisationnelle, la contribution théorique de Van Dyne et ses collègues (1995), qui propose une distinction entre les comportements *in rôle* et *hors rôle* mérite une attention particulière.

### 1.3.1 Performance dans la tâche (in rôle) et comportements de citoyenneté organisationnelle (hors rôle)

À plusieurs reprises, nous avons fait mention des comportements *in rôle* et *hors rôle*. L'étude de Van Dyne et ses collègues (1995) est l'une des plus vastes de la littérature concernant la performance au travail car elle comprend les différentes dimensions comportementales susmentionnées. Ces auteurs ont introduit le concept de comportements *in rôle*. Ces comportements représentent la capacité développée par l'employé afin qu'il puisse accomplir les tâches relevant des exigences techniques reliées à son emploi (Katz, 1964; Brief et Motowidlo, 1986). Quant aux comportements *hors rôle*, ils sont synonymes des comportements de citoyenneté organisationnelle puisqu'ils se définissent, tous les deux, comme des comportements volontaires (ou spontanés) apportant du soutien à l'organisation et allant au-delà des tâches normales d'un employé (Tremblay et Wils, 2005). La différence majeure entre ces deux comportements relève du fait que l'employé n'est pas puni s'il n'accomplit pas de *hors rôle*. En revanche, les *in rôle*, sont nécessaires pour l'accomplissement des exigences techniques de l'emploi; des sanctions peuvent donc être prises si l'employé ne réalise pas ce type de tâche. Ces deux dimensions sont subdivisées dans le tableau 1.4.

Tableau 1.4 Comportements in rôle et hors rôle

In rôle	Hors rôle
Tâches prescrites	Actions volontaires
Action rémunérée	Action rémunérée ou non
Vise à répondre aux exigences techniques de l'emploi	Vise à l'accomplissement d'une œuvre collective

Tableau inspiré de Van Dyne et al. (1995)

### **1.3.2 Comportements reliés à la performance dans la tâche**

Dans la littérature inhérente à la psychologie organisationnelle, l'exécution des tâches est définie comme les compétences avec lesquelles les employés exercent des activités qui sont officiellement reconnues dans le cadre de leur emploi; ces activités contribuent au fondement technique de l'organisation (Borman et Motowidlo, 1993). Selon Murphy (1989), l'exécution des tâches implique l'accomplissement des « devoirs » de l'employé qui sont spécifiques à sa description de poste et suggère rémunération. Ainsi, si l'employé n'accomplit pas ses tâches prescrites de travail, il risque d'être puni par son employeur.

Soulignons qu'il serait difficile d'offrir une définition exhaustive de la performance dans la tâche, car celle-ci dépend de chaque type d'emploi (Schmidt, 1993). Elle varie donc d'un emploi à l'autre. Généralement, l'indice de performance est mesuré par le respect des objectifs du mandat. Par exemple, un employé œuvrant dans la vente serait considéré performant s'il réalise ses objectifs de vente (Williams et Anderson, 1991). Retenons donc que globalement la performance dans la tâche représente les comportements attendus par l'organisation (Katz, 1964). Comme précisés antérieurement, ces comportements sont requis pour accomplir les tâches prescrites de travail et sont reliés à une performance supérieure (Van Dyne et Lepine, 1998).

Il existerait plusieurs déterminants de la performance dans la tâche. Par exemple, certaines études stipulent que si les employés sont satisfaits et engagés dans leur travail, leur performance sera plus élevée, car ils sont par définition plus productifs (Becker et Kernan, 2003; Landry, Vandenberghe, 2012; Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert, Vandenberghe, 2010; Williams et Anderson, 1991). D'autres auteurs suggèrent, quant à eux, que les facteurs de l'emploi comme le salaire et les avantages sociaux conduisent à une meilleure performance au travail (Juge, Thoresen, Bon et

Patton, 2001). Il ne faut pas négliger le fait qu'une majorité d'articles s'est concentrée à étudier le lien entre les types de personnalité et la performance de l'emploi (Podsakoff et al., 2009). Il est intéressant de constater que les individus de par leurs traits de personnalité réagiront différemment au *in rôle*. Le cas échéant, une personne extravertie, à l'opposé d'une personne introvertie, peut s'impliquer davantage dans des tâches de service à la clientèle, car l'employé extraverti vise à entretenir des interactions positives avec ceux qu'ils côtoient (Barrick et Mont, 1991). En revanche, un individu ayant un trait névrotique peut avoir tendance à connaître des niveaux élevés d'instabilité émotionnelle et à expérimenter des sautes d'humeur. Cela influence sa vie organisationnelle qui à son tour affecte sa performance (Barrick et Mont, 1991). Nonobstant le fait que plusieurs études se sont appliquées à observer les conditions intrinsèques des individus comme étant déterminant de la performance, très peu d'études, à notre connaissance, ont relié énergie et performance *in rôle*. En raison de ce motif, nous sommes d'avis qu'il est pertinent de comprendre le processus par lequel l'énergie des individus influence la performance dans la tâche. Enfin, il se trouve qu'un deuxième type de comportement aurait des effets positifs sur la performance, soit les comportements de citoyenneté organisationnelle. À l'inverse de la performance dans la tâche dont les exigences divergent selon le type d'emploi, les CCO sont très similaires d'une entreprise à l'autre, ce qui permet de les mesurer de façon identique (Borman et Motowidlo, 1993). Ces comportements seront présentés dans la prochaine section.

### **1.3.3 Comportement de citoyenneté organisationnelle (CCO)**

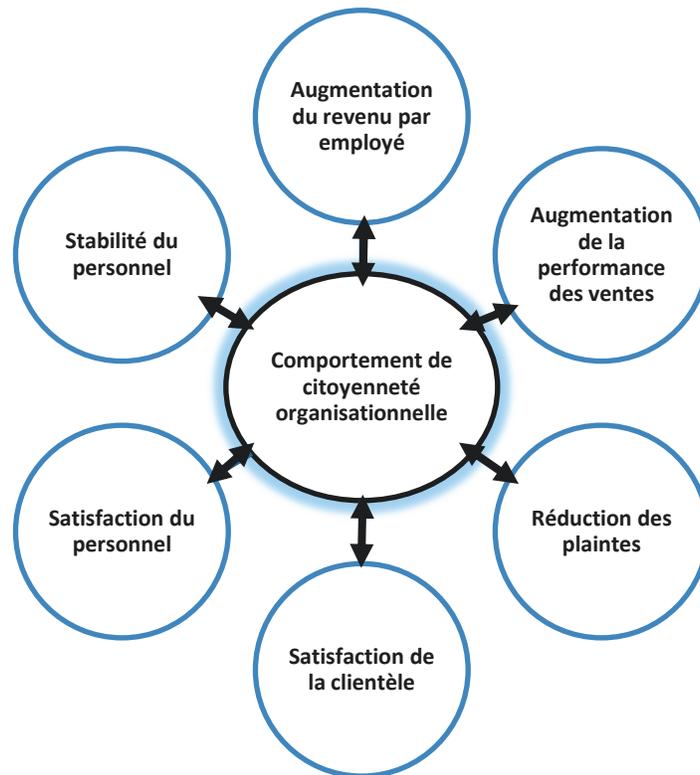
Depuis les dernières années, les comportements de citoyenneté organisationnelle ont occupé une place importante dans la littérature organisationnelle (Morrison, 1994; Organ, 1988, 1990; Podsakoff et Mackenzie, 1994; Smith, Organ et Near, 1983; Van Dyne, Graham et Dienesch, 1994; Williams et Anderson, 1991).

Un nombre important d'articles publiés au cours de la dernière décennie démontre que ces comportements sont fermement ancrés dans les champs de la psychologie

organisationnelle (Podsakoff et al., 2009), mais aussi dans ceux de l'économie, du marketing et des ressources humaines (Podsakoff et al., 2000). Cet intérêt marqué pour ces comportements volontaires relève du fait que les entreprises, désirant demeurer compétitives, essaient de trouver des stratégies leur permettant d'augmenter leur performance organisationnelle (Tremblay et Simard, 2005).

La performance prescrite de l'emploi, ne pouvant apporter un réel avantage concurrentiel, les entreprises deviennent dépendantes des comportements discrétionnaires et spontanés adoptés par leurs employés (Van Dyne, Cummings, et des Parcs, 1995 ; Tremblay et Simard, 2005). À cet égard, les études scientifiques ont démontré que les comportements de citoyenneté sont associés à un nombre important de résultats positifs tels que satisfaction de la clientèle, réduction des plaintes, augmentation de la performance des ventes et du revenu par employé, satisfaction et stabilité du personnel (Podsakoff, Blume, Whiting et Podsakoff, 2009). Ces comportements qui ont une influence positive sur la performance organisationnelle (Podsakoff et Mackenzie, 1997 ; Whiting et al., 2008) sont représentés dans la figure 1.8.

Figure 1.8 Résultat des CCO



Source : Podsakoff et Mackenzie(1997) ; Whiting et al. (2008)

### 1.3.3.1 Origine des comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO)

C'est au début des années 1980 inspirés par les travaux de Katz (1964) sur les comportements bénéfiques qu'Organ et ses collègues (Bateman et Organ, 1983; Smith, Organ et Near, 1983) parlent pour la première fois des comportements de citoyenneté organisationnelle. Depuis cette époque, de nombreux chercheurs ont exploré et développé ce concept sous diverses formes soit les comportements prosociaux (Brief et Motowidlo, 1986), la spontanéité organisationnelle (George et brief, 1992), les comportements hors rôle (Van Dyne, Cummings et Parks, 1995), la performance contextuelle (Borman et Motowidlo, 1997) et les comportements de mobilisation (Tremblay et Wils, 2005). Une des raisons pour laquelle ces concepts sont souvent utilisés de manière interchangeable relève du fait qu'ils mesurent tous des dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle, ils représentent

donc des comportements similaires et suggèrent des conclusions semblables quant aux effets positifs des CCO (LePine et al, 2002). Ces termes qui se réfèrent tous aux comportements adoptés volontairement par l'employé et qui contribuent à l'efficacité organisationnelle (Tremblay et Wils, 2005), sont définis dans le tableau 1.5.

Tableau 1.5 Comportement de citoyenneté organisationnelle

Auteurs et années	Terme utilisé	Définitions
Organ, (1997)	Comportement de citoyenneté organisationnelle	Une performance qui soutient l'environnement social et psychologique dans lequel les exigences du travail prennent place (p.95).
Brief et Motowidlo, (1986)	Comportements prosociaux	Comportements dirigés vers un individu, un groupe ou l'organisation avec lesquels l'employé interagit dans ses fonctions professionnelles et qui visent à améliorer la situation actuelle (p.711).
George et Brief, (1992)	Spontanéité organisationnelle	Comportements hors du rôle qui sont adoptés volontairement par l'employé et qui contribuent à l'efficacité de l'organisation (p.311).
Van Dyne, Cummings et Parks, (1995)	Comportements hors rôle	Comportements discrétionnaires qui apportent du soutien à l'organisation et qui vont au-delà des tâches normales de l'employé.
Borman et Motowidlo, (1997)	Performance contextuelle	Persister avec enthousiasme aux efforts supplémentaires afin de compléter les activités reliées aux tâches de l'emploi ; contribuer bénévolement aux activités qui ne font pas partie des tâches propres de l'emploi; aider et coopérer avec les autres suivant des règles et procédures organisationnelles en endossant et en supportant les objectifs organisationnels (p.27).
Tremblay et Wils, (2005)	Comportements de mobilisation	Une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérés ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective (p.38).

Bien qu'il existe un nombre important de conceptualisations des CCO, au fil des dernières années (voir tableau 1.5) la conceptualisation la plus populaire demeure celle développée par Organ (1988, 1990). Ce dernier définit les CCO comme : «un comportement individuel discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnu par le système de reconnaissance formel, et qui dans l'ensemble, favorise le fonctionnement efficace de l'organisation» (Organ 1988: 4). Cependant, cette définition pose problème au niveau conceptuel. Ainsi, en 1997, Organ remet lui-même en cause sa définition des comportements de citoyenneté organisationnelle, pour en proposer une nouvelle qui rejoint celle de la performance contextuelle, suggérée par Borman et Motowidlo (1993).

La nouvelle définition d'Organ (1997 :95) est la suivante «*performance that supports the social and psychological environment in which task performance takes place*» (Organ, 1997, p. 95). Cette définition est plus juste d'un point de vue théorique et empirique (Podsakoff et al., 2009). D'ailleurs, Organ (1997) reconnaît que les comportements de citoyenneté organisationnelle doivent être considérés comme faisant partie de la performance au travail, car ce sont des comportements volontaires qui participent à l'efficacité organisationnelle. L'avantage de cette nouvelle définition est qu'elle propose une distinction ayant été démontrée empiriquement entre la performance dans la tâche et les CCO (MacKenzie, Podsakoff et Fetter , 1991; Motowidlo et Van Scotter , 1994). De plus, la définition révisée évite d'affirmer systématiquement qu'un individu ne peut recevoir de récompense officielle en adoptant des CCO (Podsakoff et al., 2009). Ainsi, lorsque nous ferons référence au CCO ce sera la définition révisée d'Organ (1997) dont il sera question.

Organ (1988) a initialement proposé un modèle comprenant deux dimensions soit l'altruisme et le conformisme (Smith et al., 1983). L'altruisme se réfère aux comportements d'aide tels que la coopération avec les autres (Borman et Motowidlo, 1997), l'aide interpersonnelle (Graham, 1991) et l'aide envers ses collègues

(Georges et Brief, 1992), etc. Quant au conformisme, il se définit en termes de respect des règles organisationnelles. En 1988, Organ ajoute trois dimensions, soit la courtoisie (ex : informer les autres de ces actions), la vertu civique (ex : participer à la vie interne de l'organisation) et l'esprit sportif (ex : adopter une attitude positive). En 1990, il étend à nouveau ce modèle en ajoutant le maintien de la paix et la reconnaissance. Ces définitions sont présentées à l'intérieur du tableau 1.6.

Tableau 1.6 Dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle – Organ (1988 ; 1990)

Dimensions	Définitions
<b>Altruisme</b>	Comportements qui visent à aider une personne dans une situation donnée. Ex : aide les autres en cas d'absence ou de surcharge de travail, oriente un nouvel employé.
<b>Conformisme</b>	Se conforme aux règles explicites et implicites. Ex : arrive à l'heure, ne pas prolonger les pauses, ne pas perdre du temps à discuter avec ses collègues.
<b>Courtoisie</b>	Informe les autres de ses actions. Ex : parle aux autres avant d'agir, évalue les conséquences de son travail sur les autres.
<b>Vertu civique</b>	Participe à la vie interne de l'organisation. Ex : organise ou est présent aux activités sociales, réunions, comités internes.
<b>Esprit sportif</b>	Adopte une attitude positive face aux contraintes. Ex : accepte les contraintes, les politiques et les imperfections de l'organisation, est solidaire des décisions prises même s'il y a désaccord.
<b>Maintien de la paix</b>	Aide à résoudre ou à atténuer les conflits interpersonnels non constructifs. Ex : l'employé reconnaît qu'il y a un conflit, il agit comme intermédiaire et aide ses collègues à régler le conflit.
<b>Reconnaissance et encouragement</b>	Montre du respect et de la reconnaissance lorsque les collègues font du bon travail. Ex : encourage un collègue, le félicite et reconnaît sa valeur, l'écoute et le soutient quand il vit des situations difficiles.

Selon les recherches empiriques, Podsakoff et ses collègues (1997 ; 2000) affirment qu'il est difficile de distinguer certaines dimensions provenant du modèle conceptuel d'Organ (1988 ; 1990). Les gestionnaires ont tendance à voir l'altruisme, la courtoisie, le maintien de la paix et la reconnaissance comme un tout global. Selon Podsakoff, Ahearne, et MacKenzie (1997), une des raisons pour laquelle les gestionnaires distinguent difficilement ces concepts résulte du fait que ces dimensions impliquent toutes une relation d'aide. À cet égard, tel que présenté dans le tableau 1.6, l'altruisme, la courtoisie et le maintien de la paix impliquent une relation d'aide envers des collègues ou aident à prévenir les problèmes au travail. Quant à la reconnaissance, l'action d'offrir un encouragement à un collègue relié à son développement professionnel peut également être perçue comme un comportement d'aide.

#### **1.3.3.2 Comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individuels (CCO-I) et l'organisation (CCO-O)**

Une autre conceptualisation majeure concernant les CCO est celle proposée par Williams et Anderson (1991). Ces auteurs établissent une frontière entre les CCO individuels et organisationnels. Plus spécifiquement, ils catégorisent ces comportements en fonction de leur orientation : vers les individus (CCO-I) ou vers l'organisation (CCO-O).

En ce qui a trait aux CCO-I, Williams et Anderson (1991) ont identifié l'altruisme comme étant un exemple d'un comportement orienté vers les individus. Podsakoff et ses collègues (2009) ont, quant à eux, intégré les comportements de courtoisie, le maintien de la paix et la reconnaissance dans cette catégorie. Ces actions sont directement bénéfiques aux individus et contribuent au succès de l'organisation. Par exemple, le collègue qui aide ses pairs lorsque ces derniers sont absents rend leurs tâches plus faciles, à leur retour au travail (Podsakoff et al., 2000). Ces comportements orientés vers les individus sont ainsi associés indirectement à l'augmentation de la performance organisationnelle (Tremblay et Wils, 2005).

Quant au CCO-O, ils incluent la conformité, la vertu civique et l'esprit sportif (Coleman et Borman, 2000 ; Williams et Anderson, 1991). Par exemple, lorsque l'employé fait la promotion de l'organisation envers d'autres ou qu'il prévient son supérieur lorsqu'il sait qu'il ne pourra se présenter au travail, ils renforcent la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs (Brief et Motowildo, 1986). Ces types de comportements sont représentés dans le tableau 1.7.

Tableau 1.7 Types et dimensions de CCO

Types de comportements	Dimensions
CCO-I	Altruisme Courtoisie maintien de la paix Reconnaissance
CCO-O	Conformité Vertu civique Esprit sportif

### 1.3.3.3 L'influence des comportements de citoyenneté sur la performance

Plusieurs études ont démontré que les CCO augmentent l'efficacité organisationnelle (Podsakoff et Mackenzie, 1994 ; Podsakoff, Ahearne et Mackenzie, 1997 ; Podsakoff, Mackenzie, Paine et Bachrach, 2000 ; Podsakoff, Blume, Whiting et Podsakoff, 2009; Yen et Niehoff, 2004). À cet effet, les employés qui s'investissent dans les CCO permettent non seulement à l'entreprise d'obtenir des résultats financiers importants, mais apportent aussi un avantage concurrentiel supérieur par rapport aux autres entreprises qui ne misent pas sur le capital humain (Tremblay et Wils, 2005). De surcroît, dans une optique de concurrence, l'évolution des besoins constamment changeants amène les organisations à privilégier des employés qui répondent plus rapidement aux compétiteurs et sont davantage en mesure de cerner des incertitudes. Prenons l'exemple d'un employé, possédant plusieurs années d'ancienneté, ce dernier qui adopte des comportements d'altruisme en montrant

volontairement les meilleures pratiques de gestion et les moyens les plus efficaces d'accomplir une tâche, améliore la productivité des employés avec moins d'expérience (Podsakoff et al., 2009).

Ainsi un nombre croissant d'études (Podsakoff et al., 2000) ont montré que les CCO sont positivement reliés à l'efficacité organisationnelle. Des exemples de ses actions et des raisons pour lesquelles elles influencent la performance organisationnelle sont représentés dans le tableau 1.8.

Tableau 1.8 CCO et performance

<b>CCO-I</b>	<p>Employé positif et énergique renforce le moral et la cohésion de l'équipe.</p> <p>⇒ Il réduit la quantité de temps que le gestionnaire aurait dépensé sur l'amélioration de l'esprit d'équipe.</p>	<p>Employé qui fait des suggestions à son organisation.</p> <p>⇒ Il aide l'organisation de par ses nouvelles idées, à promouvoir l'efficacité de son département.</p>	<b>COO-O</b>
	<p>Employé qui évite de se mettre dans des situations conflictuelles.</p> <p>⇒ Aide le gestionnaire à éviter les conflits et permet à ce dernier de se concentrer sur les enjeux stratégiques.</p>	<p>Employés qui participent volontairement aux réunions de département et aide à la coordination entre les membres du groupe.</p> <p>⇒ L'information circule donc plus rapidement et cela évite les dédoublements de tâches ; accroît l'efficacité du département.</p>	
	<p>Employé qui prend en charge un nouvel employé en le formant et en l'orientant.</p> <p>⇒ Évite à l'organisation de consacrer des ressources à cette tâche.</p>	<p>Employé qui participe activement aux formations.</p> <p>⇒ Aide l'organisation à faire face au changement.</p>	
	<p>Employé qui montre à un collègue les meilleures pratiques.</p> <p>⇒ Il le rend plus productif et réduit la variabilité de performance.</p>	<p>Employé qui fait la promotion de l'entreprise ; il s'engage dans la communauté</p> <p>⇒ Il aide au recrutement externe.</p>	

Inspiré de Podsakoff et al. (2000)

Ainsi, comme présenté dans le tableau 1.8, chacun des comportements qu'il soit orienté vers l'individu ou l'organisation contribue à créer une meilleure cohésion entre les membres de l'équipe et augmente par le fait même la productivité collective (Podsakoff et al., 1997).

Yen et Niehoff (2004) ont noté qu'en plus des effets positifs sur l'efficacité organisationnelle ces actions volontaires peuvent également influencer l'efficacité externe, telle que la satisfaction des clients. Plus précisément, les chercheurs font valoir que les employés qui adoptent des comportements d'altruisme encouragent le travail d'équipe et la coopération entre collègues (Podsakoff et al., 2000). Et cette coopération renforcée permet au groupe d'offrir leurs services plus efficacement en augmentant la satisfaction du service à la clientèle.

Enfin, notre propre enquête dans la littérature scientifique suggère que les comportements d'aide requièrent davantage d'efforts et d'énergie de la part de l'employé que les CCO-O (Glomb, Bhave, Miner et Wall, 2011, Little et al., 2011, Nielsen, Bachrach, Sundstrom et Halfhill, 2010; Zhang et al., 2014). À cet effet, nous pensons que les comportements orientés vers l'organisation (CCO-O) tels que faire des suggestions, adhérer aux règlements informels ou faire part de ses absences ou retards à l'avance nécessitent moins d'énergie de la part d'un individu que celui qui décide d'adopter des comportements d'altruisme envers ses collègues et qui aiderait par exemple ces derniers à apprendre de nouvelles méthodes de travail. Afin d'appuyer ce courant de pensée, Nielson et ses collègues (2012) suggèrent que les comportements d'aide requièrent davantage de temps que tout autre comportement volontaire. En effet, tous les comportements d'aide orientés vers les autres requièrent une allocation de ressources significatives (Nielson et al., 2012) déployée en termes de ressources énergétiques (Little et al., 2011).

D'autres effets positifs sont associés aux CCO-I. Le cas échéant, s'impliquer au sein d'une équipe requiert un déploiement d'énergie, mais augmente aussi l'énergie de l'individu suite à l'interaction. À cet égard, selon Glomb, Bhave, Miner et Wall (2011), les CCO-I sont bénéfiques au bien-être de l'individu. Pour appuyer ce présupposé, ces auteurs suggèrent que « faire du bien » entraîne par le fait même « un sentiment de bien-être » pour l'employé qui pose des gestes positifs orientés vers ses collègues. S'engager dans les CCO-I en soutenant un collègue par exemple,

influence l'humeur de la personne qui est aidée, mais également celle de la personne qui offre de l'aide; cette dernière se sent plus positive (George et Brief, 1992) et ressent plus d'énergie après avoir posé des gestes permettant de maintenir un climat social positif (Heaphy et Dutton, 2008; Little et al., 2011). Rappelons que les interactions avec des employés énergisés encouragent les individus à être plus positifs au travail renforçant la participation et la coopération du groupe (Quinn 2007), et par voie de conséquence, la performance organisationnelle (Podsakoff et al., 2009)

#### **1.3.4 Liens théoriques et empiriques entre performance au travail et énergie**

Si l'on suppose que les comportements de citoyenneté organisationnelle (*hors rôle*) et la performance dans la tâche (*in rôle*) ont un effet positif sur la performance de l'entreprise, il est logique d'accorder une attention particulière aux variables augmentant ces comportements, dans le contexte organisationnel. Tout d'abord, observons les liens hypothétiques entre comportements dans la tâche et énergie.

##### **1.3.4.1 Liens théoriques et empiriques entre performance dans la tâche et énergie**

Les antécédents des comportements dans la tâche associés à un rendement efficace ont généré une littérature abondante. Notre recension des écrits démontre que la plupart des recherches sur les déterminants de la performance se sont concentrées, entre autres, sur les traits de personnalité, les attitudes, les comportements des employés et l'engagement au travail (Barrick et Mont, 1991; Becker et Kernan, 2003; Juge, Thoresen, Bon et Patton, 2001; Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert et Vandenberghe, 2010; Landry et Vandenberghe, 2012; Williams et Anderson, 1991). Il est logique de considérer qu'une multitude de facteurs positifs mis en place au sein d'une organisation aide à maintenir un climat positif et influence le *in rôle*. Néanmoins, à notre grande surprise, peu d'études ont observé une possible relation entre énergie et comportements *in rôle*. Nous allons donc tracer ce lien présumé.

Selon Zhang et ses collaborateurs (2014), un employé doit avoir suffisamment d'énergie afin de fournir des efforts lui permettant d'accomplir ses tâches au sein de l'organisation. Ainsi, il est logique de suggérer que des employés qui ressentent de l'énergie positive sont davantage impliqués dans leurs tâches de travail. Par le fait même, ces employés énergétiques ont le sentiment qu'ils pourront accomplir les exigences de l'emploi avec succès (Dutton, 2003; Shirom, 2007). Ceci s'explique par le fait que l'énergie stimule les employés à fournir des efforts supérieurs dans leurs tâches de travail (Shirom, 2007) améliorant ainsi la performance globale de l'organisation (Carmeli et al., 2006). À notre grande surprise, une seule étude a testé empiriquement ce lien hypothétique qui est énoncé à l'intérieur du tableau 1.9.

Tableau 1.9 Lien (r) entre énergie et performance dans la tâche

Auteur/publications	N	Méthodologie	Unité de mesure	Variabes énergie	Variable performance	(r)
Carmeli et al. (2006)	209	Organisationnel Quantitatif Transversal	Employés d'un centre communautaire en Israël	Vigueur	Rendement	0.18*

Notes. N=échantillon; (r)=résultat (corrélation)

\* $p < .05$

Les résultats de Carmeli et ses collègues (2006) proposent un lien positif entre d'une part, l'énergie et d'autre part, la performance dans la tâche qui a été évaluée par les superviseurs. Cette relation s'explique par le fait qu'un employé énergétique entretient généralement des relations positives et de hautes qualités au travail. Cela l'incite à être performant dans sa tâche. Ceci étant dit, il est difficile de proposer des conclusions empiriques avec une seule étude, mais globalement nous pouvons suggérer qu'un employé doit avoir suffisamment d'énergie afin de fournir des efforts lui permettant d'accomplir les exigences requises par sa description de poste (Fritz et Sonnentag, 2006).

#### **1.3.4.2 Liens théoriques et empiriques entre énergie et comportements de citoyenneté organisationnelle**

Les déterminants des CCO ont généré une littérature abondante. La méta-analyse de Podsakoff et ses collègues (2002) démontre que la plupart des recherches dans ce domaine se sont concentrées, entre autres, sur les traits de personnalité, les attitudes des employés, les comportements de leadership, l'engagement au travail et la variété des tâches. Il est logique de considérer qu'une multitude de facteurs positifs mis en place au sein d'une organisation aide à maintenir un climat social et influence la fréquence à laquelle un comportement de citoyenneté organisationnel est observé (Tremblay et Simard, 2005).

Toutefois, peu d'études se sont concentrées sur les mécanismes par lesquels l'énergie influence les CCO. Afin de pouvoir intégrer ce lien, nous avons suivi cette piste qui souligne ceci: « *individuals may want to reciprocate favorable treatment (engage in OCBs), but, due a lack of vigor, they may not have enough energy to do so* » (Little et al., 2011: 479).

À notre connaissance, seulement deux études ont vérifié empiriquement le lien entre énergie et comportements de citoyenneté organisationnelle (voir Little et al., 2011; Ttouhskos et al., 2015). Les liens sont présentés à l'intérieur du tableau 1.10.

Tableau 1.10 Liens (r) entre énergie et CCO

Auteur/publications	N	Méthodologie	Unité de mesure	Variable énergie	Variable CCO	(r)
Little et al. (2011)	331	Organisationnel Quantitatif Transversal	Employés d'une grande organisation d'entretien situé aux États-Unis.	Vigueur	CCO-I	0.51**
				Vigueur	CCO-O	0.31**

Notes. N=échantillon; (r)= résultat (corrélation).

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

Le tableau ci-dessus présente les résultats de l'étude de Little et ses collègues (2011). Ces résultats confirment des liens positifs entre d'une part, l'énergie et d'autre part, les CCO. Dans ce cas, l'énergie d'un employé augmente les comportements de citoyenneté adoptés par ce dernier. Cette affirmation est logique et abonde dans le sens de cette citation « *individuals in a positive mood state are more likely to help others and the organization* » (Little et al., 2011 : 469).

Toutefois, ayant recensé seulement une étude dans la littérature, nous considérons que d'autres preuves empiriques sont nécessaires afin de relier ces deux concepts clés. À cet effet, pour ancrer solidement cette relation, d'autres pistes provenant de la littérature inhérente aux comportements *hors rôle* proposent un lien entre énergie et CCO. Ces définitions qui nous permettent d'augmenter la compréhension des liens possibles sont élaborées dans le tableau 1.11.

Tableau 1.11 comportements volontaires et énergie

Auteurs et années	Terme utilisé	Définitions
Brief et Motowidlo, (1986)	Comportements prosociaux	Ces comportements nécessitent des ressources personnelles telles que temps et <b>énergie</b> ; les employés doivent sacrifier une partie de leurs propres intérêts pour le bien de l'organisation (p.712).
George et Brief, (1992)	Spontanéité organisationnelle	Les humeurs positives telles que l' <b>enthousiasme</b> , l' <b>excitement</b> , le <b>pep</b> et la <b>force</b> sont des antécédents des comportements de spontanéité organisationnelle (p.315).
Borman et Motowidlo, (1993)	Performance contextuelle	Les individus doivent investir de l' <b>énergie</b> dans leur rôle au travail, afin d'augmenter leur performance contextuelle.
Wils et al. (1998)	Comportements de mobilisation	Un employé mobilisé est décrit comme «une personne qui ne compte pas ses heures, une personne qui investit du temps et de l' <b>énergie</b> dans son travail, une personne qui se consacre entièrement à son travail, une personne <b>énergique</b> , dédiée».
Tremblay et Wils, (2005)	Comportements de mobilisation	Chaque employé est mobilisé parce qu'il met ses <b>énergies</b> individuelles à la disposition d'une cause commune.
Coleman et Borman, (2000)	Performance de citoyenneté	Ces comportements se divisent en trois catégories: 1) comportements de citoyenneté interpersonnelle (CCO-I); 2) citoyenneté organisationnelle (CCO-O); et 3) citoyenneté dans les tâches ou l'emploi ( <b>efforts supplémentaires</b> , persistance, dévouement, performance dans les tâches prescrites, etc.)

La logique sous-jacente aux définitions susmentionnées dans le tableau 1.11 montre que les auteurs font référence à l'énergie dans leur définition des comportements volontaires. Nous reprenons la définition de Wils et al. (1998) sur la mobilisation que nous trouvons tout particulièrement intéressante dans le contexte : un employé mobilisé en fait plus que ce qui lui est demandé, il dépasse continuellement les attentes. Ainsi, les recherches suggèrent que les CCO requièrent une direction et une canalisation des énergies (Tremblay et Wils, 2005). Une personne qui adopte des CCO est une personne qui déploie des efforts supérieurs à la normale (Bolino et Turnley, 2005; Bergeron, 2007; Chiaburu, Marinova et Van Dyne, 2008). Et la

notion d'effort requiert d'emblée un déploiement d'énergie (Fritz et Sonnentag, 2006; Schaufeli et Bakker, 2004; Zhang, Lepine, Buckham et Wei, 2014).

Selon Wils et ses collègues (1998), les CCO prennent forme lorsque les efforts énergétiques sont canalisés en priorité dans trois directions : les efforts d'amélioration continue, les efforts d'alignement stratégique et les efforts de coordination spontanée avec autrui. Une personne adoptant des CCO ne ménage pas ses efforts (physique ou mental), pour faire de la qualité totale (amélioration continue), pour créer de la valeur ajoutée (alignement stratégique) ou pour agir en équipe (coordination spontanée).

Cette hypothèse met en évidence le fait que l'énergie est un déterminant principal des CCO, car même si l'organisation crée un environnement propice favorisant les CCO si l'employé n'a pas d'énergie comment pourrait-il fournir les efforts nécessaires pour adopter ces comportements volontaires?

Dès lors, les actions concrètes mises en place par l'organisation qui agissent sur l'enthousiasme, l'excitation et l'énergie sont favorables au climat mobilisateur (Tremblay et Simard, 2005). De surcroît, l'employé énergique tel que mentionné antérieurement est davantage prédisposé à aider ses collègues (Georges et Brief, 1992). Sa vigueur l'influence à se tourner vers les autres pour les aider (Little et al., 2011). Et cette énergie lui permet de renforcer la qualité des relations d'échange (Cole et al., 2012 ; Dutton, 2003). Il est donc préférable pour un gestionnaire d'offrir le soutien nécessaire à ces employés pour que ceux-ci déploient leur énergie au sein de l'organisation afin d'adopter des CCO.

Tel que mentionné précédemment, très peu d'études empiriques démontrent un lien entre énergie et CCO. Une deuxième contribution importante pour expliquer cette relation relève des études sur l'engagement organisationnel. L'engagement serait un

des principaux déterminants des CCO (Christian et al., 2011). L'engagement au travail propose la définition suivante : «un accomplissement positif lié à l'état d'esprit qui est caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption» (Schaufeli, Salanova, González-Roma et Bakker, 2002 : 74). Plus spécifiquement, la vigueur représente un haut niveau d'énergie et de résilience; le dévouement est la forte implication de l'employé dans son travail; et l'absorption est la pleine concentration à son travail ainsi que le plaisir à l'accomplir (Schaufeli et Bakker, 2003).

L'engagement est un mécanisme par lequel les gens déploient leurs ressources énergétiques pour accomplir des fonctions spécifiques (Christian, Eisenkraft, et Kapadia, 2015). La définition de l'engagement suggère un investissement personnel d'énergie au travail (Bakker, Albrecht et Leiter, 2011; Schaufeli et al., 2002). De cette façon les employés investissent des énergies de type mental, physique et émotionnel pour accomplir leur tâche au travail (Schaufeli et al., 2002). En d'autres termes, l'employé engagé déborde d'énergie (Schaufeli et al., 2001). Ces affirmations nous permettent de poser une hypothèse d'un point de vue empirique: il existe un lien entre énergie et CCO. Par voie de conséquence, on constate une logique irréductible derrière le fait qu'un employé adoptant des CCO doit nécessairement être énergique pour être en mesure d'adopter ces comportements qui requièrent des efforts discrétionnaires (Tremblay et Wils, 2005). Afin de concrétiser ces propos, nous avons représenté dans le tableau 1.12 différentes mesures d'engagement qui utilisent des dimensions énergétiques

Tableau 1.12 Description des mesures

Auteur/publications	Mesure	Dimensions	Item relié à l'énergie
Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma et Bakker (2002)	Utrecht Work Engagement Scale (UWES)	Énergie et résilience mentale dans le travail.	Dans mon travail, je me sens fort et <b>vigoureux</b> .
Shirom (2004)	Shirom-Melamed Vigor Measure (SMVM)	Sentiment de force physique, énergie émotionnelle et vivacité cognitive.	Je me sens <b>énergique</b> .
Rich, LePine, and Crawford (2010)	Job engagement	Investissements simultanés de l'énergie cognitive, affective et physique dans son rôle de performance.	Je déploie beaucoup d' <b>énergie</b> dans mon travail.

Ensuite, le tableau 1.13 dresse un portrait empirique d'études reliant l'engagement et les CCO. Premièrement, la méta-analyse de Christian et ses collègues (2011), qui regroupe plus de trois mille employés, nous permet de positionner l'énergie comme un antécédent des comportements de citoyenneté. En 2015, Christian et ses collègues observent à nouveau ces variables et nous proposent un coefficient de corrélation linéaire encore plus fort ( $r=0.65^{***}$ ).

Tableau 1.13 Liens (r) entre engagement et CCO

Auteur/publications	N	Méthodologie	Unité de mesure	Variable CCO	Résultat (r)
Christian et al. (2011)	3191	Méta-analyse	Employés provenant de différentes entreprises	Performance contextuelle <sup>1</sup>	0.44***
Christian et al. (2015)	384	Quantitatif Transversale (journal de bord).	Employés à temps plein qui souffrent de douleurs Chroniques	CCO	0.65***

Notes. N=échantillon; (r)=résultats (corrélations).<sup>1</sup> tel que défini antérieurement la performance contextuelle est synonyme de CCO, voir la définition de Borman et Motowidlo (1993), cité plus haut.

\* $p < 0.05$  ; \*\* $p < 0.01$  ; \*\*\* $p < 0.001$ .

Ces deux études empiriques nous permettent de suggérer que l'engagement est un prédicteur des CCO. Cependant, aucune étude n'a isolé une dimension reliée à l'énergie (i.e vigueur). À cet effet, Christian et ses collègues (2011; 2015) mesurent

l'engagement avec les items élaborés par Rich, Lepine et Crawford (2010). Nous retrouvons par exemple les trois items suivants : 1) aujourd'hui, j'étais enthousiaste dans mon travail (engagement émotionnel); 2) aujourd'hui, j'étais absorbé par mon travail (engagement cognitif); et finalement 3) aujourd'hui, j'ai déployé des efforts maximaux dans mon travail (engagement physique). En d'autres mots, les recherches sur les déterminants des CCO, étudient l'engagement au travail au sens large en incluant plusieurs dimensions (i.e, vigueur, dévouement et absorption). Cela a pour effet de noyer toutes variables inhérentes à l'énergie. Néanmoins, cette piste nous amène à penser qu'il existe un lien entre énergie et comportements de citoyenneté, mais ne nous permet pas de relier directement ces deux variables.

Quoi qu'il en soit, nous nous appuyons sur le postulat de base suivant : les CCO sont des actions volontaires positives qui ne relèvent pas du contrat de travail. Ainsi, l'employé doit posséder suffisamment d'énergie afin de générer des efforts supplémentaires lui permettant d'adopter des comportements qui ne relèvent pas de sa tâche (Borman et Motowidlo, 1993; Christian et al., 2015). Somme toute, l'énergie est une condition inévitable aux CCO réduisant d'emblée les comportements déviants (Little et al., 2011 ; Tremblay et Simard, 2005 ; Tremblay et Wils, 2005).

### **1.3.5 Effet pervers des CCO sur l'énergie de l'individu**

La majorité des études ont démontré des effets positifs des CCO au niveau organisationnel (voir Podsakoff et Mackenzie, 1994 ; Podsakoff, Ahearne et Mackenzie, 1997 ; Podsakoff, Mackenzie, Paine et Bachrach, 2000 ; Podsakoff, Blume, Whiting et Podsakoff, 2009; Yen et Niehoff, 2004), ainsi qu'au niveau individuel (George et Brief, 1992; Dutton 2003; Heaphy et Dutton, 2008; Glomb et al., 2011). Abondant dans ce sens et comme mentionné précédemment, au niveau organisationnel, les CCO augmentent la performance (Podsakoff et al., 2009). Au niveau individuel, les employés énergiques qui aident leurs collègues se sentiraient

également plus positifs et énergiques après avoir adopté des CCO (Georges et Brief, 1992; Little et al., 2011).

Cependant, nous voulons attirer l'attention sur le fait que certains chercheurs (Bergeron, 2007; Bergeron, Shipp, Rosen et Furst, 2013) se font écho quant aux conséquences négatives et possibles des CCO. Ces auteurs pensent que plus les employés adoptent des CCO, plus ils diminuent leurs réserves énergétiques (activation énergétique et physique) pendant une période déterminée et cela peut avoir un impact négatif sur les résultats individuels (Bergeron, 2007, Chiaburu, Marinova et Van Dyne, 2008; Nielsen, Bachrach, Sundstrom et Halfhill, 2010).

Selon Bergeron (2007), qui reprend la théorie de l'allocation des ressources de Becker (1965), la logique sous-jacente à cette prémisse est la suivante : une personne au travail a un temps limité pour effectuer ses tâches. L'employé doit allouer des ressources personnelles afin de s'engager dans le *in rôle*, mais également prévoir du temps et de l'énergie pour échanger avec ses collègues, prendre des pauses durant la journée, sans oublier les autres activités imprévues qui peuvent perturber l'ordre du jour. Aussi, comme toutes ces activités, les CCO requièrent des efforts physiques et mentaux (Bergeron, 2007; Chiaburu, Marinova et Van Dyne, 2008; Nielsen, Bachrach, Sundstrom et Halfhill, 2010) et puisque ces comportements sont volontaires, les employés pourraient se sentir surchargés lorsqu'ils s'engagent dans de telles activités (Ozer et al., 2014). Ces derniers pourraient lutter afin de conserver leurs ressources énergétiques dont ils ont besoin pour remplir les autres exigences de travail (Bolino et Turnley, 2005).

Selon Bergeron (2007), un employé qui allouerait trop d'énergie en se surinvestissant dans le *hors rôle* ne pourrait pleinement performer dans le *in rôle*. À cet effet, la contrainte de temps et les ressources énergétiques d'un individu peuvent

empêcher certains employés à être dévoués dans les deux types de comportements (i.e *hors rôle* et *in rôle*) (Bergeron et al., 2013).

Le temps passé à adopter des CCO peut donc se faire au détriment de la performance dans la tâche. Comme la performance dans la tâche est plus importante en termes de récompenses (salaire et évaluation de la performance), les employés qui dépensent trop d'énergie dans les comportements de citoyenneté peuvent avancer plus lentement au sein de l'entreprise (Bolino, Turnley, Gilstrap et Suazo, 2010; Bergeron et al., 2013). Prenons l'exemple d'une organisation évoluant dans le domaine des ventes : la majorité des outils pour mesurer la performance résulte d'indicateurs reliés à la quantité de ventes effectuées et des heures travaillées. Le cas échéant, il est logique de penser que le *in rôle* sera davantage récompensé en termes de salaire et d'avancement de carrière que les CCO (Bergeron et al., 2013). L'employé qui déploie ses ressources énergétiques dans les CCO, en négligeant ces activités pourrait donc percevoir des conséquences négatives sur sa rémunération et ainsi éprouver du stress au travail (Ozer et al, 2014).

Toutefois, ces résultats contre-intuitifs ne peuvent être appliqués à l'ensemble des milieux de travail. Par exemple, l'étude de Bergeron et ses collaborateurs (2013) a été réalisée au sein d'une firme de consultants où les individus sont souvent amenés à travailler en silo. Dans ce contexte, comme mentionné ci-haut, s'impliquer dans le *hors rôle* pourrait avoir un impact négatif sur le développement de carrière (Bergeron, 2007). En l'occurrence, nous sommes d'avis que cette étude fait du sens dans un contexte particulier lorsque l'employé est rémunéré sur la base de sa performance. Dans ce cas précis, où il n'y a pas d'interdépendance de tâches et où toute forme d'activités volontaires n'est pas rémunérée, les CCO pourraient être perçus comme une perte de temps vers la réalisation d'objectifs de vente. Néanmoins, nous ne voyons pas d'autres contextes où cette logique pourrait être applicable. Selon nos connaissances, nous ne sommes pas convaincus qu'un excès de civisme pose problème. Ainsi, nous abondons dans le sens d'une étude (voir

Ozer, 2011) qui est plus nuancée et qui suggère ceci : « *engaging in OCBIs does not always require employees to sacrifice their task performance. Instead, it enables them to improve their performance, as when an employee engages in OCBIs he or she will likely help his or her coworkers and will receive similar kinds of help and support in return, and, as a result, perform better.* » (p. 1333).

En revanche, un excès de sportivité défini ultérieurement comme l'employé qui accepte facilement les changements pourrait entraîner une forme de stress identifiée par Bolino et ses collaborateurs (2015). En effet, un employé qui accepte facilement les changements pourrait accepter du travail supplémentaire durant des périodes spécifiques et ainsi se retrouver dans un état de surcharge de travail. Ce surinvestissement, sans soutien organisationnel, pourrait entraîner des effets pervers tels qu'évoqués par les auteurs qui sous-tendent que les CCO peuvent être nuisibles pour le bien-être des employés et de l'entreprise (Bergeron, 2007; Bergeron et al., 2013; Bolino et al., 2015). Rappelons que l'étude de Bergeron et ses collaborateurs (2012) ne fait pas de distinction entre les divers types de CCO, ainsi nous ne pouvons généraliser et affirmer que tout type de CCO peut être réducteur d'énergie et nuisible pour la performance organisationnelle.

En résumé, un investissement de CCO n'est pas d'emblée nuisible (Ozer, 2011). Il faut s'informer quant au contexte de travail avant de suggérer des conclusions généralisées. N'en demeure pas moins un dilemme pour l'employé qui doit tenter d'équilibrer chacun de ces comportements en fonction des situations, de son énergie et de son type d'emploi (Bergeron, 2007). L'employé qui ne parvient pas à équilibrer le temps alloué au *hors rôle* et au *in rôle* peut se sentir en fin de journée davantage fatigué (Hockey, 2013) et drainé énergiquement (Demerouti et al., 2012). L'employé doit donc considérer le poids accordé aux comportements lui permettant d'accomplir ses tâches prescrites ainsi qu'aux comportements de citoyenneté afin de ne pas nuire à ses ressources énergétiques (Demerouti et al., 2012). Une mauvaise gestion de ces comportements pourrait affecter l'énergie de l'individu et nuire à la

performance organisationnelle, dans certains contextes de travail, évoqués ci-haut (Bergeron, 2007).

### **1.3.6 Conclusion : performance au travail et énergie**

En résumé, la performance au travail est trop contrastée pour la réduire à un simple processus cartésien. À cet égard, l'hypothèse présentée par le modèle de Tremblay et Simard (2005) stipule qu'il faut un ensemble de conditions psychologiques et d'actions concrètes pour augmenter les probabilités des employés à adopter des comportements améliorant la performance au travail. Cela sous-entend que c'est un amalgame de pratiques cohérentes qui favorisent ces comportements au sein d'une organisation. Il y a une panoplie de variables intermédiaires qui peut influencer la fréquence à laquelle les comportements organisationnels sont observés (Tremblay et Simard, 2005). Cependant, ce sont principalement les interactions avec des employés énergisés qui entraînent les individus à s'engager pleinement dans le *in rôle* (Fritz et Sonnentag, 2006) et le *hors rôle* (Little et al., 2011), encourageant la participation, la coopération, et renforçant par le fait même la performance organisationnelle (Quinn, 2007). On peut imaginer que lorsque les employés sont enthousiastes et qu'ils ont un sentiment de vigueur et de vitalité ils sont plus motivés et positifs au travail (Dutton, 2003).

Enfin, un employé énergisé est celui qui dispose de ressources énergétiques nécessaires pour adopter autant des comportements de *in rôle* que *hors rôle* (Tremblay et Wils, 2005). Conséquemment, plus le niveau d'énergie collective est élevé, plus il y a de chance que les employés s'engagent dans les comportements citoyens afin de favoriser le bien-être de l'organisation (Cole et al., 2012).

## **1.4 Surcharge de travail**

Les récentes recherches nous apprennent que le 21<sup>e</sup> siècle s'est transformé en une ère où les employés ont dû accepter de plus longues heures de travail qu'autrefois

(Feldman, 2002; Brett et Stroh, 2003). De plus, au sein de l'actuel univers concurrentiel, les organisations réduisent leurs dépenses afin de répondre à la pression des attentes économiques (De Coninck et Gollac, 2006). Les ressources monétaires et humaines étant de plus en plus restreintes, cela contraint les organisations à exiger de leurs employés davantage d'efforts (Dutton, 2003). Et ces exigences de travail augmentent les facteurs psychologiques de stress des employés. À cet effet, le stress est l'un des problèmes de santé les plus importants au sein des entreprises (Lupien et Marin, 2007).

Une personne vit une situation de stress au travail lorsque les demandes psychologiques de son emploi sont élevées (ex : surcharge de travail) ou lorsqu'il y a perte ou manque de ressources (ex: perte de l'emploi) (voir Hobfoll, 1989 ; Demerouti et al., 2001a). Dans le contexte actuel, la charge de travail étant de plus en plus élevée, le stress est un problème croissant pour les employeurs (Crop-Express, 2006). Par exemple, dans un récent rapport sur les statistiques des lésions attribuables au stress en milieu de travail, on relate que les réclamations pour invalidité psychologique (indemnité de remplacement du revenu versée au travailleur, frais d'assistance médicale ou réadaptation) étaient de 13 millions de dollars en 2012 au Québec.<sup>4</sup>

Les sources de stress au travail sont nombreuses : surcharge de travail (pression constatée dans la tâche), relation de travail conflictuelle, ambiguïté de rôle (ex : manque de transparence au sujet des responsabilités), etc. Des preuves convaincantes dans la littérature suggèrent que la surcharge de travail est un des

---

<sup>4</sup> Consulté le récent rapport : CSST. (2014). *Statistiques sur les lésions attribuables au stress en milieu de travail*. Repéré à [http://www.csst.qc.ca/publications/300/Documents/DC300\\_321web.pdf](http://www.csst.qc.ca/publications/300/Documents/DC300_321web.pdf)

facteurs les plus importants pour expliquer la survenue des problèmes de détresses psychologiques (Lupien et Marin, 2007).

Depuis la dernière décennie, le contexte de travail présente des exigences qui tendent à une surcharge (Bowling et Kirkendall, 2012). Cette surcharge est caractérisée par le rythme effréné et la charge excessive de travail (Demerouti et Bakker, 2006 ; Lupien, Marin, 2007). La surcharge de travail est définie comme une situation dans laquelle les employés sont confrontés à une trop grande quantité de travail à accomplir (Karasek, 1979). En d'autres mots, les responsabilités des employés dépassent leur capacité à atteindre les objectifs définis.

Près d'un quart (23%) des travailleurs québécois jugent que leur charge de travail est trop élevée (Crop-Express, 2006). Des études recensées dans la littérature (voir Alarcon, 2011; Bowling et Kirkendall, 2012; Demerouti et al, 2001a; Bakker et Demerouti, 2007; Hausser et al., 2010) ont démontré que la surcharge de travail avait des effets négatifs sur la santé des employés. Ainsi, des demandes élevées au travail peuvent créer une baisse d'énergie pouvant entraîner des situations d'épuisement professionnel (Cole et al., 2012; Schaufeli et al., 2009; Schaufeli et Salanova, 2014). Mentionnons que les conséquences de la surcharge de travail ne sont pas uniquement observables au niveau individuel, mais également au niveau organisationnel. À cet effet, les organisations doivent assumer des coûts importants reliés à l'absentéisme, au présentéisme et au taux de roulement élevé (Fournier et al., 2012).

Nous avons décidé d'approfondir le thème de la surcharge de travail car cette demande élevée de travail est une source principale de stress et a pour conséquence de réduire les ressources énergétiques d'un individu (Hobfall, 1989; 2002; Ozer et al., 2014; Spreitzer et al., 2013; Zhang et al., 2014), entraînant des effets négatifs sur la santé (Kirmeyer et Thomas, 1988) et par le fait même, des coûts importants pour l'entreprise (Fournier et al., 2010).

#### **1.4.1 Surcharge de travail : les définitions**

Il existe deux écoles de pensée relative à la surcharge de travail et il est surtout important de faire la distinction entre les différentes réactions de ce stressor. Une première école de pensée définit la surcharge de travail comme un état psychologique négatif (Bakker et Demerouti, 2007; Bolino et Turley, 2005). Cependant, des récentes études considèrent que toutes les expériences de stress ne sont pas nuisibles au bien-être de l'individu (Cavanaugh, Boswell, Roehling et Boudreau, 2000; LePine, Podsakoff et LePine, 2005; Van den Broeck et al., 2010). Ainsi, certaines exigences provenant de l'environnement de travail peuvent agir à titre de « bon stress » ayant des propriétés motivationnelles pour l'employé (Fevre, Kolt et Matheny, 2006). Nous allons donc mettre en opposition ces deux courants de pensée. Dans un premier temps, nous présenterons la surcharge de travail comme étant une source de stress négative pour l'individu et l'organisation. Ensuite, le stress en tant que source stimulante sera défini.

#### **1.4.2 Surcharge de travail : les différentes conceptions**

Cavanaugh et ses collègues (2000) stipulent qu'il existe deux types de stressors. Ceux qui sont perçus en termes de « stimulants » (*challenge*) et d'autres comme étant des « contraintes » (*hindrance*).

La surcharge de travail, la complexité de la tâche et la pression de l'emploi sont répertoriées dans la catégorie des stimulants. Quant aux contraintes, ils regroupent l'ambiguïté de rôles (manque de clarté et incertitude entourant les attentes face aux méthodes de travail), les conflits de rôles (l'employé se trouve face à des attentes incompatibles ou contradictoires de la part de ses supérieurs ou de ses collègues) et les soucis quotidiens liés au travail (impondérables susceptibles d'interférer avec la capacité de l'employé à réaliser ses objectifs). Selon ces chercheurs (voir Cavanaugh et al., 2000), les deux types de stressors diminuent l'énergie de l'individu, mais ce serait le « stressor-contrainant » qui diminue davantage l'énergie, la motivation et

le bien-être des employés (Crawford, LePine et Rich, 2010). Les comparaisons des deux types de stressseurs sont présentées dans le tableau 1.14.

Tableau 1.14 Type de stressseurs

Stimulants	Contraignants
Surcharge de travail	Conflits de rôles
Complexité de la tâche	Ambiguïté de rôles
Pression de l'emploi	Soucis quotidiens

Selon Cavanaugh et al. (2000)

Ensuite, l'échelle de mesure de Bolino et Turley (2005) suggère qu'un employé éprouvant une surcharge de travail est celui qui perçoit que ses tâches sont trop nombreuses pour les accomplir seul. Ainsi, l'état idéal pour un employé serait de ne pas percevoir une charge de travail excessive et inatteignable. Autrement dit, la surcharge de travail correspond à une situation dans laquelle l'employé a trop de responsabilités en lien avec les ressources disponibles pour bien mener ces activités.

La surcharge de travail se déconstruit en termes d'objectif de charge de travail et de perception de surcharge (Bowling et Kirkendall, 2012 :224). Plus spécifiquement, les objectifs sont définis par le gestionnaire et la perception de surcharge est basée sur les expériences subjectives des employés. Ainsi, un employé travaillant le même nombre d'heures qu'un de ses collègues et ayant la même charge de travail peut percevoir un niveau différent de surcharge de travail. Plus précisément, la perception de charge de travail est caractérisée par le rythme de travail et la quantité de travail. C'est la perception de surcharge de travail d'un employé qui permet de définir son état de bien-être (Bowling et Kirkendall, 2012) et qui peut augmenter par le fait même, les niveaux de stress psychologique (Demerouti et Bakker, 2006 ; Lupien, Marin, 2007).

Suivant la genèse de cette philosophie, un employé afin de répondre à une charge de travail élevé, fournit un effort cognitif qui réduit ses ressources énergétiques (Zhang et al., 2014), entraînant des possibles répercussions sur sa santé mentale et son bien-être (Lupien, Marin, 2007). Ainsi, des demandes de travail excessives et un manque de ressources (ex : manque de soutien) exercent un effet drainant sur le niveau d'énergie des employés (Bakker et Demerouti, 2007) et ces effets négatifs peuvent entraîner le burnout (Llorens, Bakker, Schaufeli, et Salanova, 2006; Schaufeli et Salanova, 2014).

Dans le même ordre d'idées, et en contradiction avec ce que nous venons d'énoncer, une pression élevée dans l'emploi peut entraîner des effets positifs sur le bien-être de l'individu (Van den Broeck et al., 2010; Zhang et al., 2014). Les conséquences d'une surcharge de travail ne seraient donc pas toujours uniformes dans leurs effets sur les individus. Cela implique qu'une surcharge n'entraînera pas systématiquement une baisse d'énergie (Zhang et al., 2014), car des facteurs externes peuvent moduler les effets négatifs du stress chronique (Ozer et al., 2014). D'abord, de nombreuses demandes provenant de l'environnement de travail peuvent agir à titre d'eustress. Ce « bon stress » aurait, selon la littérature, des propriétés motivationnelles (Fevre, Kolt et Matheny, 2006) et permettrait aux travailleurs d'être stimulés vers l'atteinte de leurs objectifs de performance. À cet effet, une surcharge de travail associée par exemple à une grande liberté d'action ou à du soutien social rendra le travailleur dynamique, motivé et énergisé (Hausser et al., 2010). En ce sens, un employé ayant une charge de travail élevée peut percevoir celle-ci en termes de carburant positif, si l'employé considère que ses tâches lui apportent des défis stimulants et motivants (Zhang et al., 2014). De facto, la surcharge peut motiver l'employé si ce dernier a du contrôle sur son travail.

Le contrôle de l'emploi se réfère à la possibilité du salarié de contrôler ses activités et l'usage de ses compétences (De Jonge et al., 2000; Hausser et al., 2010). Plus précisément, le contrôle du travail est divisé en deux grandes catégories: la discrétion des compétences et l'autorité de décision (Hausser et al., 2010).

Concrètement, la discrétion de compétence se réfère à la possibilité qu'a un individu d'utiliser les compétences spécifiques d'emploi dans le processus du travail. Quant à l'autorité de décision, elle se réfère à la mesure dans laquelle une personne est autonome dans les décisions liées à la tâche telles que l'agenda et la supervision de procédé. Afin de conceptualiser cette notion, prenons l'exemple d'un professeur : celui-ci étant en période de correction d'examens percevra sa charge de travail élevée et pourrait voir ses réserves énergétiques diminuer (Fritz, Lam et Spreitzer, 2011). Toutefois, si ce professeur a une liberté d'action et qu'il perçoit sa charge de travail comme un défi stimulant ces conditions favorables risquent de diminuer les effets négatifs de la charge de travail sur ses ressources énergétiques (Hausser et al., 2010; Zhang et al., 2014). Ceci s'explique par le fait que l'employé surchargé qui bénéficie d'une latitude de prise de décision a la possibilité de remettre à plus tard ou de déléguer certaines de ces tâches. D'emblée, cela diminue l'impression de surcharge et augmente la motivation de l'employé à accomplir ses tâches (Ozer et al., 2014).

Enfin, la surcharge de travail a-t-elle un effet positif ou négatif sur le bien-être des individus ? Il est difficile de répondre à cette question de manière définitive, car il y a un manque de consensus et d'évidences scientifiques concernant la surcharge de travail et ses effets sur la santé. Dans le cadre du mémoire, nous allons considérer la surcharge de travail comme étant *a priori* un stresseur « contraignant », même si, certains chercheurs l'ont catégorisée comme un stresseur « stimulant » (voir Cavanaugh et al., 2000; Lepine et al., 2005; Van den Broeck et al., 2010). Néanmoins, une perception positive de l'environnement de travail (contrôle des tâches, travail motivant et stimulant, soutien de ses pairs, etc.) atténuerait les effets négatifs de la surcharge de travail sur l'énergie de l'employé (Ozer et al., 2014; Zhang et al., 2014) et agirait à titre de motivateur. À notre avis, c'est à ce moment que la surcharge de travail pourrait être considérée comme un stresseur « stimulant ». Sans une perception positive du travail, la surcharge de travail est un stresseur « contraignant » réducteur d'énergie et c'est de cette manière qu'il sera perçu dans le cadre de notre projet de recherche.

### 1.4.3 Liens théoriques et empiriques entre surcharge de travail et énergie

Une méta-analyse réalisée par Crawford et ses collègues (2010) démontre que les stressseurs-contrainnants ( $\beta=0.10$ ,  $p < 0.05$ ) et les stressseurs-stimulants ( $\beta=0.25$ ,  $p < 0.05$ ) sont positivement reliés à un épuisement des ressources énergétiques. Conceptualisant les résultats de cette étude, la surcharge de travail implique un déploiement des ressources énergétiques de l'employé afin que celui-ci puisse répondre aux demandes élevées de l'emploi (Schaufeli et Bakker, 2004; Fritz et Sonnentag, 2006). La présence de ces demandes stressantes implique systématiquement que des efforts doivent être fournis de la part de l'employé pour répondre aux exigences de l'emploi (Lepine et al., 2005; Zhang et al., 2014). Cet épuisement d'énergie reliée à l'augmentation du stress en réponse à la charge de travail peut entraîner un épuisement professionnel (Crawford et al., 2010). En résumé, la surcharge de travail implique un effort qui réduit l'énergie de l'individu à différents degrés (Bakker et Demerouti, 2007; Demerouti et al, 2001a; 2001b; Fritz et Sonnentag, 2006; Schaufeli et Bakker, 2004).

Cependant, d'autres résultats suggèrent que la surcharge peut être stimulante et énergisante (Van den Broeck et al., 2010). Comme présentée à l'intérieur du tableau 1.15, une charge de travail élevée n'est pas toujours reliée à une baisse d'énergie.

Tableau 1.15 Liens (r) entre surcharge de travail et énergie

Auteur/publications	Échantillon	N	Méthodologie	Unité de mesure	Variable énergie	(r)
Halbesleben (2010)	1	3784	Méta-analyses	Employés provenant de différentes entreprises	Vigueur	0.03
Van den Broeck et al. (2010)	1	261	Quantitatif Transversal	Agents de centre d'appel néerlandais	Vigueur	0.17**
	2	244	Quantitatif Transversal	Officiers de police en Belgique	Vigueur	0.13**
Qiao et al. (2011)	1	761	Quantitatif Transversal	Professionnel dans le domaine de la santé	Vigueur	0.06
	2	625	Quantitatif Transversal	Cols bleus	Vigueur	0.01
Schaufeli et Bakker (2004)	1	1698	Méta-analyses	Employés provenant de différentes entreprises	Vigueur	-0,02*

Notes. N=échantillon; (r)=résultat (corrélation)  
 \* $p < .05$  ; \*\* $p < .01$ . ; \*\*\* $p < .001$ .

À l'intérieur du tableau 1.15, nous observons des résultats différents. Premièrement, la méta-analyse de Halbesleben (2010) et l'étude empirique de Qiao et al., (2011) présentent de faibles relations positives non significatives, ce qui nous empêche de tirer des conclusions hâtives. Dans le cas de l'étude de Van den Broeck et ses collègues (2010), les résultats se révèlent positifs et significatifs. Ainsi, la surcharge de travail aurait un lien positif avec la vigueur. Ces résultats sont en lien avec la littérature qui sous-entend que la surcharge de travail est stimulante et énergisante pour l'employé (Cavanaugh et al., 2000; Zhang et al., 2014). Ces résultats peuvent s'expliquer comme suit : malgré que la surcharge, implique un effort, cet effort n'entraîne pas systématiquement une baisse d'énergie (Van den Broeck et al., 2010). Selon nous, ce raisonnement est concevable à court terme. Pourtant, dans une démarche qui vise à valoriser les comportements de citoyenneté et qui nécessite un investissement à long terme de la part des employés, cette perspective est difficilement envisageable. À cet égard, nous sommes de l'avis de Schaufeli et Bakker (2004) :

« *giving too much [such as time pressure and work load] to long is energy depleting and leads to exhaustion* » (p. 297). D'ailleurs à l'intérieur du tableau 1.15, les résultats de la méta-analyse de Schaufeli et Bakker (2004) suggèrent que la surcharge est associée à une baisse d'énergie. Cela signifie qu'à plus ou moins long terme la surcharge de travail entraîne un déploiement d'efforts qui affectera négativement l'énergie d'un individu.

Quoi qu'il en soit, ces résultats suggèrent qu'il est difficile de dresser un portrait exhaustif concernant la nature de la relation entre la surcharge de travail et l'énergie. En effet, en raison de la disparité de mesure des variables, des différences idéologiques ainsi que des devis de recherche proposés, il devient problématique de dégager un raisonnement consensuel à partir des articles examinés.

#### **1.4.4 Liens théoriques et empiriques entre surcharge de travail et performance dans la tâche (in rôle)**

Comme il a été évoqué antérieurement, les effets de la surcharge de travail sur la santé des employés demeurent ambigus. Par voie de conséquence, le rôle que joue la surcharge de travail sur la performance dans la tâche est complexe (Bowling et Kirkendall, 2012). D'une part, la surcharge de travail peut présenter des liens positifs avec la performance (Zhang et al., 2014) et d'autre part, la surcharge de travail peut réduire les ressources énergétiques des individus et diminuer la performance dans la tâche (Fritz et Sonnentag, 2006).

Concernant le premier courant de pensée, certains chercheurs ont tendance à croire que la surcharge de travail peut être perçue comme un défi stimulant pour l'employé (Cavanaugh et al., 2000; Lepine et al., 2005; Van den Broeck et al., 2010; Zhang et al., 2014). Des preuves empiriques suggèrent que si les employés sont en mesure de reconnaître un rendement potentiel sur leurs investissements, ils fourniront des efforts même en cas de surcharge, car ils espèrent être récompensés sous forme de

développement personnel, d'augmentation de salaire, etc., (Lazarus et Folkman, 1984; Podsakoff et al, 2007). Dans une perspective d'échange social et étant compatible avec la norme de réciprocité, l'employé pourrait fournir un effort dans son travail même s'il est surchargé, car il s'attend à recevoir une récompense (Zhang et al., 2014). Ainsi, comme la performance dans la tâche est prescrite et stipulée elle peut entraîner une obligation de l'employé. Ce dernier peut se sentir obligé de répondre à une charge de travail élevée en fournissant un effort supérieur, car il s'attend à recevoir un retour sur son investissement. Néanmoins, nous sommes convaincus qu'une surcharge de travail prolongée occasionnera des effets contraires. Dans le tableau 1.16 des corrélations seront présentées afin d'apporter une lumière sur cette relation qui ne fait pas l'unanimité.

Tableau **1.16** Liens (r) entre surcharge de travail et performance dans la tâche

Auteur/publications	N	Méthodologie	Unité de mesure	Variables stress	Variable performance	(r)
Zhang et al. (2014)	339	Organisationnel Quantitatif Transversal	Employés provenant de différentes manufactures automobiles et d'organisations pharmaceutiques en Asie.	Surcharge de travail	Performance dans la tâche	-0.19*
Fritz et Sonnentag (2006)	221	Organisationnel Quantitatif Longitudinal	Employé travaillant dans une université allemande	Surcharge de travail (T3)	Performance dans la tâche (T3)	-0.29**
				Surcharge de travail (T3)	Performance dans la tâche (T4)	-0.14*

Notes. N=échantillon; (r)=résultat (corrélation)

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

Selon ce tableau l'étude de Zhang et ses collègues (2014) suggèrent un lien négatif entre la surcharge de travail et la performance dans la tâche. Cependant, étant donné que les corrélations offrent seulement des indices de liens partiels, il est pertinent d'examiner les conclusions de l'étude présentées par ces auteurs. En ce sens, les résultats des équations structurelles suggèrent qu'un sentiment d'équité peut avoir comme effet de réduire le stress associé à la surcharge de travail. Lorsque les

employés perçoivent le stress comme étant juste et lié aux tâches normales de l'emploi, cela vise à augmenter leur performance, surtout s'ils considèrent que les efforts fournis engageront des bénéfices substantiels dans le futur (Zhang et al., 2014).

Quant à l'étude de Fritz et Sonnentag (2006), elle est particulièrement intéressante, car elle mesure l'effet de la surcharge de travail sur une période de temps donné et elle apporte des conclusions contraires à celles de Zhang et ses collègues (2014). Plus précisément, Fritz et Sonnentag (2006) ont mesuré la performance dans la tâche des employés, une semaine avant de prendre des vacances (T1), deux jours après le retour de vacances (T3) et deux semaines après le retour de vacances (T4). Quant à la surcharge, elle a été mesurée deux jours après le retour des vacances (T3). La mesure prise à T2 consiste à évaluer la période de relaxation durant les vacances et ne nous concerne pas pour notre projet de recherche. Nous allons nous attarder aux résultats de la surcharge à T3 et la performance dans la tâche à T3 et T4.

Concernant la performance dans la tâche, les employés devaient répondre à des questions du type : « j'ai accompli les tâches qui sont attendues de moi » (inspirées de l'échelle de Williams et Anderson, 1991). Les items permettant de mesurer la surcharge de travail ont été évalués avec l'échelle de Karasek (1979) et visaient à répondre par exemple à ce type de question : « en raison de mon absence durant les vacances, le travail s'est empilé sur mon bureau ».

La surcharge de travail et la performance dans la tâche à T3 présentent une corrélation négative et significative. Nous observons un résultat semblable, mais moins élevé entre la surcharge de travail à T3 et la performance dans la tâche à T4. Ce score moins élevé s'explique par le fait que la charge de travail tend à s'estomper après le retour des vacances. Cette surcharge qui est moins élevée aurait moins de

répercussions négatives sur la performance dans la tâche. Cependant, ces corrélations nous empêchent de tirer des conclusions hâtives.

Nous allons donc examiner les résultats des équations structurelles de l'étude de Fritz et Sonnentag (2006). Ce que nous trouvons fort pertinent relève du fait que les employés ont également évalué les efforts au travail qu'ils avaient fournis avant leurs vacances (T1) et après les vacances (T3 et T4). Un exemple d'une question adaptée de l'échelle de mesure d'Earley, Wojnaroski et Prest (1987) est la suivante : « je dois fournir beaucoup d'énergie pour accomplir mes tâches normales de travail ». Les résultats des équations structurelles révèlent que la surcharge de travail à T3 est positivement reliée aux efforts fournis à T3 ( $\beta = 0.51^{**}$ ), aux efforts fournis à T4 ( $\beta = 0.25^{**}$ ) et négativement liée à la performance au travail ( $\beta = -0.26^{**}$ ) à T3.

Cela sous-entend que les employés qui font face à des niveaux élevés de charge de travail immédiatement après leur retour de vacances (T3) doivent fournir davantage d'efforts pour accomplir leur tâche quotidienne de travail, après les vacances (T3) et deux semaines après le retour des vacances (T4). Cette surcharge de travail a pour effet d'augmenter leurs efforts afin d'être en mesure de répondre aux exigences élevées de l'emploi et par le fait même conduit à diminuer la performance dans la tâche à T3 et à T4.

En résumé, les deux études présentées suggèrent des résultats similaires dans le tableau de corrélation : les deux relations entre la surcharge de travail et la performance dans la tâche sont négatives et significatives. Toutefois, les résultats des équations structurelles provenant des deux études proposent des conclusions contradictoires et nous incitent à poursuivre les recherches afin d'apporter un autre regard sur cette problématique.

#### 1.4.5 Liens théoriques et empiriques entre surcharge de travail et CCO (hors rôle)

Comme indiqué précédemment, les comportements de citoyenneté organisationnelle se réfèrent à une mobilisation d'énergie et sont des actes qui vont au-delà des tâches prescrites de l'emploi. Les CCO sont donc difficilement conciliables lorsque les employés éprouvent une surcharge de travail (Bergeron, 2007; Jain, Giga et Cooper, 2012; Trougakos et al., 2015). Ainsi, il est logique de suggérer qu'un employé épuisé mentalement ayant du mal à mobiliser les ressources nécessaires afin de remplir ses responsabilités de manière satisfaisante, n'ait pas l'énergie pour adopter des comportements de citoyenneté (Bolino et Turnley, 2005).

Selon la théorie de l'allocation des ressources de Becker (1965), reprise par Bergeron (2007), les individus doivent faire des choix concernant les ressources qui les entourent. Comme évoqué précédemment, une personne au travail a un temps limité pour effectuer ses tâches; l'employé doit allouer des ressources personnelles afin de s'engager dans le *in rôle*, mais également prévoir du temps et de l'énergie pour échanger avec ses collègues. La contrainte de temps et les ressources énergétiques d'un individu peuvent empêcher certains employés à être dévoués dans les deux types de comportement (i.e *in rôle* et *hors rôle*) (Bergeron et al., 2013). Ainsi, en cas de surcharge afin de réduire la pression au travail, les employés pourraient être tentés de réduire leurs efforts dans les tâches volontaires (Jain et al., 2012). Comme les CCO, sont des actions volontaires, cela suggère que les employés pourraient conserver leur énergie en réduisant les comportements de citoyenneté pour se consacrer plutôt aux tâches prescrites de l'emploi.

Le tableau 1.17 présente les liens empiriques qui soutiennent ces arguments théoriques. Nous avons décidé de proposer les liens entre les stressseurs « stimulants », les stressseurs « contraignants » et les CCO, car selon nous la surcharge de travail peut naviguer d'une catégorie à l'autre dépendamment du contexte organisationnel (ex : soutien social, liberté d'action, etc).

Tableau 1.17 Liens (r) entre surcharge de travail et CCO

Auteur/publications	N	Méthodologie	Unité de mesure	Variables stress	Variable CCO	(r)
Zhang et al. (2014)	339	Organisationnel Quantitatif Transversal	Employés provenant de différentes manufactures automobiles ou d'organisations pharmaceutiques en Asie	Challenge <sup>1</sup>	CCO-I <sup>3</sup>	-0.14*
				Challenge	CCO-O <sup>4</sup>	-0.23*
				Hindrance <sup>2</sup>	CCO-I	-0.44*
				Hindrance	CCO-O	-0.27*
Ozer et al. (2014)	258	Organisationnel Quantitatif Transversal	Professionnel en technologie de l'information	Challenge	CCO-I	0.20
				Challenge	CCO-O	0.18
				Hindrance	CCO-I	0.15
				Hindrance	CCO-O	0.14
Eatough et al. (2011)	4794	12 méta-analyses	Employé de différentes organisations	Surcharge	CCO-I	-0.10
	1614	9 meta-analyses	Idem	Surcharge	CCO-O	-0.11
Jain et al. (2012)	402	Organisationnel Quantitatif Transversal	Employés provenant de 5 entreprises d'un centre d'opérations en Inde.	Surcharge de travail	CCO	-0.24

Notes. N=échantillon; (r)=résultat (corrélation); \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ . ; \*\*\* $p < 0.001$ .

<sup>1</sup> Les auteurs (Zhang et al., 2014) catégorisent la surcharge de travail comme un stresser stimulant. Dans cette catégorie, sont aussi incluses la complexité des tâches et la pression de temps. ; <sup>2</sup> Les stresser contraignants incluent l'ambiguïté de rôle, les conflits de rôle et les politiques de travail. ; <sup>3</sup> Les auteurs nomment cette catégorie « helping behavior », les études démontrent que les comportements d'aide sont associés au CCO-I (Van Dyne and LePine, 1998).; <sup>4</sup> Le « voice behavior » est associé au CCO-O (Van Dyne and LePine, 1998).

Cette recension des études empiriques nous amène à constater une variation des résultats. Une des raisons de ces variations provient du choix des variables contextuelles qui peuvent modérer cette relation. Premièrement, les résultats de l'étude d'Ozer et ses collègues (2014) démontrent un coefficient de corrélation linéaire positif entre la surcharge de travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle tandis que les autres études démontrent le contraire (voir tableau 1.17). Cela suggère que dans certains cas, les employés même lorsque surchargés continuent d'adopter des comportements de citoyenneté.

Ces résultats peuvent s'expliquer comme suit : au sein des entreprises étudiées par Ozer et al. (2014) il y a interdépendance de tâches. Ainsi, lorsque les employés dépendent de leurs collègues pour effectuer une tâche (ex : informations et idées doivent être partagées), adopter des CCO n'est plus simplement une action volontaire, car les employés se soutiennent pour accomplir leur travail. Concrètement, les résultats de l'étude d'Ozer et ses collègues (2014) démontrent que lorsque l'interdépendance de tâches est élevée, cela accentue la relation entre les stressseurs-stimulants et les CCO-I, mais atténue la relation entre les stressseurs-contraignants et les CCO-I. Ceci est cohérent avec la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et la façon dont les employés interprètent les coûts et les avantages potentiels de leur propre comportement. À cet effet, les employés qui perçoivent l'interdépendance des tâches élevée doivent développer des relations d'échange favorables avec leurs collègues pour être efficaces dans leurs rôles au travail. Grâce à ces relations d'échange avec leurs pairs, ces employés peuvent fortement bénéficier de l'engagement dans les CCO-I à la fois pour les avantages collectifs dérivés de la performance du groupe et des avantages personnels de rendement au travail et de soutien de leurs pairs.

Ensuite, un autre événement peut expliquer ces résultats contradictoires (i.e entre la surcharge et les CCO). Nonobstant le fait que la surcharge de travail peut diminuer l'énergie de l'employé et influencer négativement la performance, ces effets peuvent être atténués par le fait que l'employé s'attend à ce que ces efforts soient récompensés (Ozer et al., 2014). La surcharge de travail se base donc sur la perception d'équité qui résulte de la promesse des récompenses futures (Zhang et al., 2014). En d'autres mots, même si la surcharge diminue l'énergie de l'employé, ce dernier peut continuer de s'impliquer dans les CCO s'il considère que ses efforts seront récompensés dans le futur. Néanmoins, nous sommes convaincus qu'une surcharge de travail prolongée occasionnera des effets contraires.

En résumé et malgré les résultats contradictoires, nous pensons qu'une charge de travail élevée nuit à l'environnement psychosocial (Bowling et Kirkendall, 2012), impactant la fréquence à laquelle un comportement de citoyenneté organisationnelle est observé (Jain et al., 2012; Trougakos, 2015). Toutefois, un manque de consensus nous incite à poursuivre les recherches afin d'offrir un meilleur éclairage sur ces dimensions comportementales.

En terminant, les employés et les gestionnaires ont très peu de contrôle sur la charge de travail, celle-ci étant souvent imposée par l'organisation et le contexte économique (Zhang, Lepine, Buckman et Wei, 2014). Il est donc impératif d'étudier une variable sur laquelle les gestionnaires ont une emprise. À cet effet, les études empiriques ont démontré que le soutien social peut réduire l'impact de la surcharge de travail sur l'énergie (Karasek, 1979 ; Karasek et Theorell, 1990; Bakker et al., 2005; Bakker et Demerouti, 2007). Ainsi, la prochaine section traitera du soutien social, dernière variable intervenant dans notre modèle.

### **1.5 Soutien social**

Dans la section précédente, nous avons considéré les effets de la surcharge de travail ainsi que les divers liens qui relient cette variable à l'énergie et à la performance au travail. Dans cette partie, nous allons présenter le soutien social, qui est rappelons-le, une ressource qui interviendra en tant que variable modératrice dans la relation entre la surcharge, l'énergie et indirectement la performance *in rôle* et *hors rôle*. Nous avons choisi d'étudier le soutien social pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, dans la majorité des cas, les employés et les gestionnaires ont très peu de contrôle sur la charge de travail, celle-ci étant souvent imposée par l'organisation ou le contexte économique (Zhang et al., 2014). Il est donc impératif d'étudier une variable à laquelle les gestionnaires ont une emprise afin de minimiser les effets négatifs de la surcharge sur la santé des employés. À cet égard, les études

empiriques ont démontré que le soutien social réduit l'impact de la surcharge de travail sur l'énergie des individus diminuant ainsi les situations d'épuisement professionnel (Bakker et al., 2005; Karasek, 1979 ; Karasek et Theorell, 1990). À l'opposé, peu de soutien social occasionnerait une absence de ravitaillement de l'énergie pouvant aggraver le sentiment d'épuisement professionnel (Demerouti et Bakker, 2006). Enfin, le soutien est fondamental en raison de son potentiel à atténuer les effets négatifs des facteurs de stress (Cohen et Wills, 1985; Kirmeyer et Thomas, 1988), et par conséquent il vise à augmenter la performance organisationnelle (Chiaburu, Lorinkova et Van Dyne, 2013).

Avant de présenter les liens qui unissent les variables susmentionnées, commençons par proposer un court historique du soutien social. Comme proposées antérieurement, les relations sociales sont au cœur de la vie organisationnelle et animent l'expérience en milieu de travail des employés (Cole et al., 2002; Dutton, 2003). De ce fait, il existe plusieurs dimensions de relations au travail. Ces relations entre les membres de l'organisation représentent une partie significative de leur vie et sont une source précieuse de soutien social (Heaphy et Dutton, 2008). Ainsi, c'est sous l'inspiration des travaux formulés par Blau (1964) concernant les échanges sociaux, que les mécanismes de relations sociales prennent de l'importance. Chaque type de relation en entreprise a le potentiel d'offrir du soutien (Heaphy et Dutton, 2008) et c'est cette dimension qui sera étudiée dans la prochaine partie.

### **1.5.1 Soutien social : définition**

Le soutien social, qui représente un concept issu de la théorie de l'échange social, est défini comme une perception de prise en charge quand le besoin se présente (Ng et Sorensen, 2008). En d'autres mots, un employé qui est soutenu perçoit qu'on prend soin de lui et qu'on cherche à satisfaire ses besoins et ses motivations. Le soutien social se définit en termes de soutien émotionnel, instrumental et informationnel (voir Eisenberger et Stinglhamber, 2011; House, Landis et Umberson, 1988; Ng et Sorensen, 2008; Vaux 1988). Plus précisément, le soutien émotionnel se transmet par de l'empathie, de la sympathie et des encouragements.

Ces actions bienveillantes sont sincères et non négociées. Quant au soutien instrumental, il implique un transfert d'informations inhérentes au travail tel que du feedback. Il peut aussi représenter la disponibilité de ressources financières, techniques ou matérielles qui visent à fournir de l'aide pour accomplir une tâche. Il représente donc les besoins matériels ou l'aide dont une personne a besoin. Enfin, le soutien informationnel se transmet par des informations à l'égard de situations difficiles ou des conseils concernant la réalisation du travail (ex : un superviseur communique les informations à son équipe concernant les manières d'agir lors d'une situation difficile). Une perception élevée de soutien peut résulter d'une conviction qu'une aide sera disponible de la part d'un membre organisationnel lorsqu'un employé sera placé devant des situations stressantes dans son emploi (Lupien et Marin, 2007).

Enfin, les recherches sur les échanges sociaux (Blau, 1964; Gouldner, 1960) supposent que les employés accordent davantage d'importance à une aide reçue si celle-ci est discrétionnaire. Selon Rhoades et Eisenberger (2002), le soutien pourrait être perçu comme négatif par les employés, si ces derniers considèrent que la source qui offre du soutien le fait de manière arbitraire et obligatoire. Par exemple, un superviseur, qui offrirait du soutien uniquement dans le contexte d'une contrainte reliée à de nouvelles politiques gouvernementales mises en place, pourrait être perçu défavorablement par les employés. Ainsi, des comportements de soutien adoptés sous l'impératif d'une obligation ne seraient pas perçus comme étant légitimes et il est fort possible que ces actions n'offrent pas l'effet favorable escompté (Eisenberger et al., 1986).

### **1.5.2 Sources de soutien**

Tel que mentionné précédemment, il existe diverses sources de soutien social : entre les collègues, les superviseurs et/ou l'organisation. Selon Eisenberger et ses collaborateurs (2002), la perception de soutien qu'offre l'organisation se forme sur la valeur qu'elle accorde aux employés. Par exemple, ce type de soutien peut être jugé en fonction des programmes offerts aux travailleurs. Quant au soutien du

superviseur, il représente le niveau auquel celui-ci valorise la contribution de ces subordonnés (Eisenberger et al., 2002). Il est dirigé vers les comportements et vise à répondre à un besoin précis. Enfin, le soutien des collègues est relié à l'entraide interpersonnelle (Chiaburu et al., 2013).

Nous avons décidé de concentrer nos recherches sur la perception de soutien social offert par les superviseurs et les collègues, car ces conditions psychologiques sont les plus importantes pour expliquer les échanges sociaux et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Chiaburu et al., 2013). Par exemple, lorsqu'un employé reçoit de l'aide d'un collègue ou de son superviseur, il perçoit cette action plus concrète que celle que poserait son organisation (Zhang et al., 2008). C'est la proximité psychologique de ces acteurs (i.e superviseur et collègues) qui personnalise la perception de soutien reçu (Zhang et al., 2008). Ces deux types de soutien sont les principales sources permettant aux employés de réduire les effets du stress, en améliorant leur santé psychologique (Cobb, 1976; House et al., 1988; Johnson et Hall, 1988; Karasek et Theorell, 1990; Peeters, Buunk et Schaufeli, 1995). Hobfoll (1989) explique cette relation de stress en utilisant le soutien social comme une ressource pouvant « copier » avec les effets négatifs des agents stressants. Quant à Bakker et Demerouti (2007), le soutien social serait un « buffer » permettant d'atténuer les effets négatifs du stress.

Le soutien social est également perçu comme une ressource permettant aux individus d'obtenir des ressources supplémentaires (Hobfoll et Shirom, 2001). Les individus qui ont des relations interpersonnelles stimulantes au travail peuvent se tourner vers les autres lorsqu'ils font face à des situations de stress afin de puiser dans ces ressources pour les aider à accomplir leurs objectifs (Marchand et Vandenberghe, 2014). Nous pouvons imaginer l'employé qui sollicite du soutien de son collègue pour l'aider à répondre aux exigences de son emploi.

Bakker et Demerouti (2007) abondent dans le même sens et suggèrent qu'un employé qui possède des ressources, tel que du soutien, lui permettrait de neutraliser

les effets négatifs d'un stresser sur sa santé (Bakker et al., 2003; Schaufeli et Bakker, 2004; Bakker et Demerouti, 2007; Qiao et al., 2011). Ainsi, le stress au travail n'aurait pas d'impact significatif sur la santé des individus à condition que ces derniers aient suffisamment de ressources (ex : soutien social) (Bakker et al., 2005).

#### **1.5.2.1 Perception de soutien des superviseurs**

Dans le cadre de notre projet de recherche, nous étudierons en premier lieu le soutien offert par les superviseurs, et ce pour deux motifs. Premièrement, plusieurs paramètres de cette conception psychologique ont été associés à une atténuation des effets négatifs de la surcharge de travail sur l'énergie (Bakker et al., 2005). Ensuite, nous avons préféré le soutien du supérieur à celui de l'organisation, car ce serait celui qui a l'impact le plus significatif sur les comportements de citoyenneté (Chiaburu et al., 2013). Ces comportements ont démontré un lien significatif avec le soutien des superviseurs.

Dans le même ordre d'idées, le superviseur agit en tant que représentant de l'organisation et le soutien qu'il offre va dans le sens de ce que valorise l'entreprise (Paillé, Boiral et Chen, 2013). Le soutien du superviseur est défini comme celui qui reconnaît la contribution, les opinions ou les gestes de ses subordonnés (Rhoades et Eisenberger, 2002). Cette perception de soutien est basée sur la croyance que le superviseur se soucie du bien-être de ses employés (Tremblay et Simard, 2005).

Ensuite, le soutien du superviseur peut être perçu comme étant instrumental, lorsque celui-ci encourage de nouvelles idées, offre du feedback constructif, encourage les nouvelles décisions, offre une formation régulière à ses employés et récompense leurs efforts (Parker, Williams et Turner, 2006; Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert et Vandenberghe, 2010).

En fait, les employés se font une idée de l'organisation par rapport aux actions que pose leur superviseur. Si un superviseur offre du soutien à ses employés, ces derniers auront tendance à percevoir l'organisation positivement (Chiaburu et al., 2013). Autrement dit, le soutien du superviseur offre une idée des intentions de l'entreprise (Eisenberger et al., 2002). En donnant l'exemple, le superviseur favorise les échanges et le sentiment de soutien. Ainsi, le soutien offert par le superviseur est un indicateur élevé de la qualité des relations entre les employés et le superviseur (Stinglehamber et Vandenberghe, 2003). Afin de maintenir un climat d'échange social, les employés sont incités lorsqu'ils reçoivent de l'aide d'un superviseur, à rendre la pareille en aidant à leur tour (Cole et al, 2002; Eisenberger et al., 2002; Cropanzano, Mitchell, 2005). Le cas échéant, les employés qui reçoivent du soutien de leur superviseur pourront voir ce dernier en tant que modèle et auront tendance à l'imiter.

### **1.5.2.2 Perception de soutien des collègues**

Dans cette section, nous aborderons le soutien des collègues pour plusieurs raisons. De prime abord, comme le soutien des superviseurs, le soutien entre collègues est reconnu comme un déterminant de la santé; il a des effets positifs sur l'humeur et contribue au bien-être des employés (van Emmerik, Euwema et Bakker, 2007). Plus spécifiquement, un collègue peut influencer les attitudes d'un de ses pairs lorsqu'il lui offre de l'information critique quant aux rouages de l'organisation (Ozer et al., 2014). Cela permet aux employés de faciliter leurs tâches et d'être plus efficaces dans leurs rôles. Ainsi, le soutien entre collègues rend le travail plus harmonieux.

Au sein d'un groupe de travail, lorsque les collègues se soutiennent, il est logique que ceux-ci répondent par des comportements de citoyenneté comme monnaie d'échange. À cet effet, des chercheurs (Cole et al., 2000; Deckop et al., 2003; Cropanzano et Mitchell, 2005; Schaninger et Turnipseed, 2005) ont suggéré que l'échange social influence les employés à donner lorsqu'ils ont reçu une aide précieuse de la part d'un collègue. En ce sens, afin de remercier le soutien reçu les

employés rendront la faveur en adoptant des comportements de citoyenneté orientés vers les individus (Paillé et Boiral, 2013).

Enfin, le soutien des collègues est la relation d'échange ayant reçu le moins d'attention en comparaison avec le soutien de l'organisation et des superviseurs (Cole, Schaninger et Harris, 2002) et c'est une des raisons pour laquelle nous désirons approfondir ce concept et apporter une nouvelle lumière sur son influence dans les milieux de travail.

### **1.5.2.3 Perception de soutien des collègues et superviseurs**

Le soutien des superviseurs et des collègues sont des ressources inter reliées, mais distinctes (Ng et Sorensen, 2008). Par exemple, un superviseur qui offre de l'aide envoie le message à son équipe de travail que ces comportements sont valorisés et par un effet « domino » les employés pourraient être tentés d'imiter les actions que pose leur superviseur, en aidant à leur tour (Deckop, Cirka et Andersson, 2003; Ng et Sorensen, 2008). Cependant, comme mentionné ci-haut, ces deux types de soutien ont des effets distincts (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003). Une des principales différences entre le soutien du superviseur et celui des collègues se situe au niveau hiérarchique (Susskind, Kacmar et Borchgrevink, 2003). Dans une dynamique de soutien entre collègues, cette forme de soutien est essentiellement exempte de différences hiérarchiques. Selon Ng et Sorensen (2008), les superviseurs peuvent être davantage portés que les collègues à offrir du soutien même lorsque le comportement est non sollicité, car cette aide ferait davantage partie du rôle du superviseur. À cet effet, offrir du soutien instrumental et émotionnel est souvent vu comme une partie importante de la tâche des superviseurs (Ng et Sorensen, 2008). Ainsi, le soutien des superviseurs serait plus constant et stable que celui des collègues. Une des raisons pour expliquer cette dynamique résulte du fait que le rôle que joue un superviseur est souvent axé sur le soutien qu'il offre à ses subordonnés : offrir des suggestions, soutenir le développement de carrière, écouter les questionnements des employés, etc.

Ensuite, au sujet du soutien entre collègues, nous observons que c'est au sein des départements ayant une forte synergie et une interdépendance de tâches que l'entraide et l'échange d'informations entre les collègues sont davantage présents (Ozer et al., 2014). Cependant, nous aimerions apporter une nuance : ce type d'aide lorsqu'il est accepté entre collègues peut être vu comme un signe d'incompétence et c'est pourquoi certains résultats provenant d'études empiriques présentent des conclusions contradictoires entre elles (Peeters, Buunk et Schaufeli, 1995). Ces constatations font en sorte que le soutien des superviseurs, perçu comme plus constant et stable, serait davantage associé à des bénéfices que le soutien des collègues le serait (Ng et Sorensen, 2008).

Afin de comprendre et de différencier les deux types de soutien, nous présentons dans le tableau 1.18, certains items qui sont tirés de l'échelle de Karasek et ses collègues (1985).

Tableau 1.18 Soutien des collègues et soutien des superviseurs

Échelle de mesure	Items
<b>Soutien des collègues</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents.</li> <li>-Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt.</li> <li>-Les collègues avec qui je travaille sont amicaux.</li> <li>-Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien.</li> </ul>
<b>Soutien des superviseurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés.</li> <li>-Mon supérieur prête attention à ce que je dis.</li> <li>-Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien.</li> <li>-Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés.</li> </ul>

Source : Karasek et al. (1985)

En résumé, les effets du soutien des superviseurs et des collègues ne seraient pas aussi linéaires qu'on pourrait l'imaginer, mais présenteraient néanmoins des résultats positifs.

Dans la prochaine section, nous proposerons différents liens théoriques et empiriques qui unissent le soutien provenant de deux sources (collègues et superviseurs) avec nos variables clés et nous essaierons de démystifier leurs effets pour réduire l'ambiguïté conceptuelle. Mentionnons que nous présentons les relations hypothétiques des deux formes de soutien dans une même partie et nous procéderons de cette manière pour tous les liens qui suivront. Néanmoins, nous sommes conscients que ces types de soutien agissent différemment sur les variables et c'est pourquoi nous allons faire une distinction lors de notre argumentation afin d'expliquer leurs influences sur les variables séparément.

### **1.5.3 Liens théoriques et empiriques entre les deux formes de soutien et la surcharge de travail**

Dans certains contextes, il existe une interaction significative entre le soutien social et la charge de travail de telle sorte que les effets négatifs de la charge de travail seraient moins prononcés lorsqu'ils sont accompagnés par du soutien élevé (Kirmeyer et Thomas, 1988). Autrement dit, le soutien social joue un rôle important dans l'atténuation des effets négatifs des facteurs de stress organisationnels sur la santé des individus (Kirmeyer et Thomas, 1988).

Selon nos recherches, les effets atténuants seraient plus prononcés quand le stress est élevé (House et al., 1988). Cependant, les effets du soutien sur la santé ne font pas l'unanimité au sein de la communauté scientifique. En ce sens en 1995, Peeters et ses collaborateurs constataient que les effets du soutien sur le stress n'étaient pas uniformes. Deux décennies plus tard, les résultats demeurent incessamment mitigés (Brough et al., 2013). À l'intérieur du tableau 1.19, nous présentons les résultats

corrélationnels des deux types de soutien (i.e soutien du superviseur et soutien des collègues) sur la surcharge de travail.

Tableau 1.19 Liens (r) entre soutien (superviseurs &amp; collègues) et surcharge de travail

Auteur/ publications	Échantillon	N	Méthodologie	Unité de mesure	Variable surcharge	Variable soutien	(r)
Schaufeli et Bakker (2004)	1	1698	Organisationnel Quantitatif Transversal	Employés provenant d'entreprise en assurance, fonds de pension et santé	Demande <sup>1</sup> élevée dans l'emploi	Ressources dans l'emploi <sup>2</sup>	-0.18
Chiaburu et Harrison (2008)	1	9013	Méta-analyse	Employés provenant de différentes entreprises	Surcharge de travail	Soutien des <b>collègues</b>	-0.19*
Van den Broeck et al. (2010)	1	261	Organisationnel Quantitatif Transversal	Agents de centre d'appel aux Pays-Bas	Surcharge de travail	Soutien social	0.06
	2	244	Organisationnel Quantitatif Transversal	Officiers de police en Belgique	Idem		-0.04
Brough et al. (2013)	1	786	Organisationnel Quantitatif longitudinal	Employés travaillant dans les hôpitaux et dans une usine de fabrication de lunette en Chine	Demande <sup>1</sup> élevée dans l'emploi	Soutien des <b>collègues</b>	(T1)0.02 (T2) 0.04
	2	823	Organisationnel Quantitatif Longitudinal	Employés de différentes entreprises en Australie	Idem	Soutien des <b>collègues</b>	(T1) 0.08* (T2) 0.12***
						Soutien des <b>superviseurs</b>	(T1) -0.03 (T2) -0.02
						Soutien des <b>superviseurs</b>	(T1) -0.13*** (T2) -0.19***

Notes. N=échantillon; (r)=résultats (corrélation). <sup>1</sup> l'échelle utilisée pour mesurer les demandes intègre des items reliés à la charge élevée dans l'emploi; <sup>2</sup> les ressources de l'emploi intègrent des items reliés au soutien du superviseur et des collègues.

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ . ; \*\*\* $p < 0.001$ .

Selon le tableau 1.19, les relations observées sont mitigées, car elles dépendent de la gravité et du type de stress mesuré. De façon générale, certaines études privilégient des items de mesure plus précise telle que la surcharge de travail (voir Chiaburu et Harrison, 2008; Van den Broeck et al., 2010), alors que d'autres favorisent des items plus larges comme les demandes élevées de l'emploi (voir Schaufeli et Bakker, 2004; Brough et al., 2013). Nous observons la même dynamique pour les ressources : des auteurs (Brough et al., 2013; Chiaburu et Harrison, 2008) ont privilégié le soutien social alors que d'autres (Schaufeli et Bakker, 2004) se sont concentrés sur les ressources de l'emploi qui, rappelons-le, traitent de plusieurs formes de soutien (i.e entre les superviseurs et les collègues). Le cas échéant, même si ces résultats absorbent plusieurs formes de soutien, nous avons choisi de les présenter, car nous considérons que ces études permettent d'offrir des indices de preuves empiriques afin de soutenir nos liens hypothétiques.

Comme il est suggéré par l'étude de Schaufeli et Bakker (2004), les indices empiriques proposent des liens négatifs (entre -0.08 et -0.38) entre les demandes et les ressources de l'emploi. Ces résultats provenant du coefficient standardisé suggèrent une relation négative entre ces variables. Dans ce contexte, les ressources viseraient à diminuer les effets négatifs de la surcharge de travail. Nous sommes conscients que cette dernière façon de procéder a pour effet de noyer les sources spécifiques de stress dans l'emploi. Ainsi, cela ne permet pas d'associer systématiquement une demande élevée à une ressource spécifique et requise par l'employé. Cette confusion des mesures liée aux variables de stress suggère que les interactions entre les demandes (surcharge) et les ressources (soutien) de l'emploi sont peu susceptibles de prévoir des résultats stables (Brough et al., 2013). Une des raisons s'explique par le fait qu'un gestionnaire qui offre seulement du soutien, à une période donnée, ne signifie pas nécessairement que les employés éprouveront une diminution de leur charge de travail à long terme. Une des conséquences de ce phénomène relève du fait que les organisations doivent constamment surveiller les ressources d'emploi requises versus celles offertes aux employés, afin de s'assurer

qu'elles visent à réduire spécifiquement le stress associé à la charge de travail élevée (Brough et al., 2013).

Concernant le type d'étude privilégié, les études longitudinales avec des facteurs de contrôles appropriés pour les différents niveaux de stress, devraient présenter des preuves plus précises des effets bénéfiques du soutien social en lien avec le surcharge de travail (House et al., 1988). Cependant en observant l'étude de Brough et ses collègues (2013) nous remarquons que les résultats entre les demandes élevées de l'emploi et le **soutien des collègues** sont non significatifs. Cette observation est valable pour les deux échantillons (Chine et Australie), aux deux périodes de temps (T1 et T2). Nous constatons néanmoins un consensus au sein des deux échantillons étudiés. En effet, il n'y a aucune contradiction des résultats concernant les demandes élevées de l'emploi et le soutien des collègues, car les résultats se rapprochent statistiquement parlant de zéro; donc non significatif. Ces résultats impliquent qu'un employé qui offre du soutien à un de ces collègues, à une période donnée, ne signifie pas nécessairement que ces collègues éprouveront une diminution de leur charge de travail. Le soutien des collègues offert dans les deux études (Chine et Australie) ne visait peut-être pas à satisfaire les besoins des employés, et par conséquent à réduire leur charge de travail (Brough et al., 2013).

En ce qui a trait à la méta-analyse de Chiaburu et Harrison (2008), les indices empiriques sont différents que ceux proposés par Brough et ses collaborateurs (2013) et suggèrent que le soutien offert par les collègues peut réduire la surcharge de travail. Ces résultats sont en lien avec les constats de Schaufeli et Bakker (2004) énoncés ci-haut. Enfin, l'étude de Van den Broeck et al., (2010) ne présente pas d'indices empiriques significatifs. Même si le signe arithmétique de ces corrélations, pour les deux échantillons (Pays-Bas et Belgique) est de nature opposé (i.e négatif et positif), les résultats se rapprochent statistiquement parlant de zéro et nous empêchent donc de tirer des conclusions. En revanche, ce manque de consensus nous incite à poursuivre nos recherches afin de clarifier ces contradictions.

Concernant le **soutien du superviseur**, nous observons aussi des résultats contradictoires au sein de l'étude de Brough et al., (2013). Dans l'échantillon provenant de la Chine, le soutien des superviseurs, évalué aux deux périodes de temps, augmente la surcharge de travail, tandis qu'en Australie le soutien offert par les superviseurs diminue la surcharge de travail des employés. Les résultats en Australie sont davantage en lien avec ceux que nous pouvons imaginer en Occident. Ceci peut s'expliquer par les différences contextuelles du travail dans ces deux pays. En Chine, le monde du travail et les valeurs culturelles peuvent colorer la perception du soutien offert et expliquer qu'il y ait moins de variation des résultats aux deux périodes de temps (Brough et al., 2013). Aussi, comme le révèlent Tsui et ses collaborateurs (2012), en Chine les rapports entre employés et superviseurs sont très différents du monde occidental. Ces rapports tendent à être encore aujourd'hui plus autoritaires et rigides qu'en Occident, cela pourrait avoir une influence sur la perception de soutien offert par les superviseurs.

#### **1.5.4 Liens théoriques et empiriques entre les deux formes de soutien et l'énergie**

Le soutien social est un déterminant capital pour expliquer une régénération de l'énergie des individus (Bakker et al., 2010). Comme le mentionnent Van den Broeck et ses collègues (2010), le soutien social augmente l'énergie des employés. Rappelons que l'énergie et le soutien social sont perçus comme des ressources pouvant améliorer la santé des employés (voir modèle de la conservation des ressources d'Hobfoll 1989, cité ci-dessus). Ces deux ressources ont la fonction de pouvoir se substituer et s'influencer mutuellement (Hobfoll, 1989; 2002). Par exemple, les individus qui ont du soutien social peuvent recevoir de l'argent pour louer une voiture, cela peut les aider à atteindre un nouvel emploi, à augmenter leur estime de soi et par le fait même, augmenter leurs ressources énergétiques. Le soutien social est donc perçu comme le moteur principal par lequel les individus peuvent obtenir des ressources énergétiques (Hobfoll et Shirom, 2001).

Aussi, l'énergie a le potentiel d'alimenter le soutien social. Les individus possédant un large bassin de ressources internes faciliteraient le développement et l'utilisation

des ressources extrinsèques (Hobfoll, 2002). Cela stipule que l'énergie peut être vue comme un type de ressource dans lequel les gens s'investissent (Quinn et al., 2012). Si l'individu ne peut puiser dans ses ressources énergétiques, ce même individu peut solliciter une autre ressource, il y aurait alors substitution (Hobfoll et Shirom, 2001). Autrement dit, un employé qui n'aurait pas d'énergie peut se tourner vers ses collègues pour puiser dans les ressources de ces derniers, en leur demandant par exemple du soutien afin de répondre aux demandes élevées.

En ce qui a trait à la perception de **soutien des superviseurs**, celui-ci générerait des expériences positives et ce sentiment d'être pris en charge entraînerait des humeurs positives (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003) pouvant être associées à une augmentation de l'énergie des employés (Van den Broeck et al., 2010). Enfin, le **soutien des collègues** est également associé à des effets positifs sur l'énergie (Demerouti, Bakker, de Jonge, Janssen et Schaufeli, 2001) que nous allons exposer dans le tableau 1.20.

Ces relations s'expliquent par le fait que les individus qui ont davantage de ressources sont plus portés à les déployer, car ils ont la possibilité de les régénérer (Hobfoll et Shirom, 2001). Le cas échéant, un individu (superviseur ou collègues) qui offre du soutien a un de ses pairs à la possibilité d'augmenter l'énergie de ce dernier, par effet de substitution (Hobfoll et Shirom, 2001). Car tel qu'évoqué précédemment, si l'employé ne peut obtenir une ressource d'une source, celui-ci peut la substituer par une ressource.

Tableau 1.20 Liens (r) entre soutien social et énergie

Auteur/publications	Échantillon	N	Méthodologie	Unité de mesure	Variable soutien	Variable énergie	(r)
Schaufeli et Bakker (2004)	1	1698	Organisationnel Quantitatif Transversal	Employés provenant d'entreprise en assurance, fonds de pension et santé	Ressource dans l'emploi <sup>1</sup>	Vigueur	0.15
Van den Broeck et al. (2010)	1	261	Organisationnel Quantitatif Transversal	Agents de centre d'appel néerlandais	Soutien social	Vigueur	0.32**
	2	244	Organisationnel Quantitatif Transversal	Officiers de police en Belgique	Soutien social	Vigueur	0.30**
Halbesleben (2010)	1	35447	Méta-analyse	Employés provenant de différentes entreprises	Soutien social	Vigueur	0.21

Notes. N=échantillon; (r)=résultats (corrélation); <sup>1</sup> les ressources de l'emploi intègrent entre autres, des items reliées au soutien du superviseur et des collègues.  
\**p* <0.05 ; \*\**p* <0.01. ; \*\*\**p* <0.001.

D'un point de vue statistique, les résultats présentés dans le tableau 1.20 sont tous positifs. Lorsque Schaufeli et Bakker (2004) proposent un nouveau modèle standardisé testé sur quatre échantillons différents (N1=381; N2=202; N3=507; N4=608), les ressources de l'emploi sont positivement et significativement associées à l'engagement (0.51 à 0.53). Rappelons que l'engagement inclut une dimension reliée à l'énergie (i.e vigueur). Ainsi, il est évident que ces résultats ne permettent pas d'établir un lien direct entre le soutien social et l'énergie, mais ces indices nous offrent néanmoins une conclusion partielle.

À notre connaissance, seulement deux études ont vérifié empiriquement le lien direct entre le soutien social et l'énergie, soit celle de Van den Broeck et al. (2010) et Halbesleben (2010). Selon les résultats suggérés par ces auteurs, le soutien social est une ressource énergisante. Cependant, une limite de ces études résulte du fait que nous ne sommes pas en mesure de déterminer précisément le type de soutien qui énergise les employés. Dans ce cas-ci, le soutien social a été étudié au sens large sans spécifier la source de soutien (i.e superviseurs ou collègues). Cette méthode a pour effet d'estomper l'influence spécifique des diverses formes de soutien sur l'énergie et réduit par le fait même notre compréhension de ce phénomène social (Baruch-Feldman et al, 2002). Ainsi, nous ne sommes pas en mesure de déterminer si c'est le soutien offert par les superviseurs ou les collègues qui influencent davantage l'énergie des employés.

#### **1.5.5 Liens théoriques et empiriques entre les deux formes de soutien et la performance dans la tâche**

Les employés qui ont une perception élevée du soutien social qu'ils ont reçu, répondront généralement par des comportements positifs, orientés vers l'organisation (Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert, Vandenberghe et al., 2010). De ce fait, les employés qui attribuent des comportements positifs à ceux qu'ils côtoient (ex : superviseur ou collègues) sont plus susceptibles de consacrer toutes leurs ressources dans leurs rôles au travail. Ceci vise à augmenter la performance

dans la tâche parce que les employés sont convaincus qu'ils seront traités équitablement et que l'autre partie (superviseur ou collègues) n'exploitera pas leurs efforts. Ainsi, dans une logique de réciprocité, un employé qui se sent soutenu répondra généralement par des comportements positifs et déploiera des ressources vers la réalisation d'objectifs organisationnels (Eisenberger et al., 1986). Ces liens corrélationnels sont présentés dans le tableau 1.21.

Tableau 1.21 Liens (r) entre soutien (superviseurs & collègues) et performance dans la tâche

Auteur/publications	N	Méthodologie	Unité de mesure	Variable soutien	(r)
Chiaburu et Harrison, (2008)	2514	Méta-analyse	Employés provenant de différentes entreprises	Soutien des collègues	0.20
Shanock et Eisenberger (2006)	231	Organisationnel Quantitatif Transversal	Employés à temps plein travaillant dans la vente au détail; entreprise située dans le nord-est des États-Unis	Soutien des superviseurs	0.26**

Notes. N=échantillon; (r)=résultats (corrélation).  
\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ .

La méta-analyse de Chiaburu et Harrison (2008) présente un lien positif entre le **soutien des collègues** et la performance dans la tâche. Les résultats des équations structurelles proposent un résultat semblable mais l'effet serait direct et unique entre ces deux variables ( $\beta = 0.22^*$ ). Le raisonnement sous-jacent suggère que les collègues qui sont soutenus par leurs pairs favoriseront l'exécution de leurs tâches : ce lien est direct. Plus spécifiquement, un collègue influence les comportements d'un de ses pairs lorsqu'il lui offre de l'information critique quant aux rouages de l'organisation (Ozer et al., 2014). Cela permet aux employés de faciliter leurs tâches et d'être plus efficaces dans leurs rôles. Ainsi, le soutien entre collègues facilite le travail, favorise la réalisation des objectifs de travail et par le fait même, entraîne un gain de performance (Chiaburu et Harrison, 2008; Deckop et al., 2003).

En ce qui a trait aux résultats de Shanock et Eisenberger (2006), le **soutien des superviseurs** est positivement lié à la performance dans la tâche. Les conclusions de l'étude suggèrent que le soutien offert par les superviseurs est représentatif de ce que valorise l'organisation. Ce soutien incite les employés à adopter des comportements productifs envers l'organisation (Eisenberger et al., 2002) qui résultent d'une performance supérieure (Shanock et Eisenberger, 2006). Toujours selon la théorie de l'échange social (Blau, 1964), le soutien offert par les superviseurs devrait produire un sentiment d'obligation envers ceux qui reçoivent ce soutien tant préconisé. Ainsi les employés se sentent redevables et seront portés à aider les superviseurs à atteindre leurs objectifs (Eisenberger et al., 2002). Ces efforts incluent une meilleure performance dans la tâche (Shanock et Eisenberger, 2006).

Somme toute, les études semblent converger dans le même sens : elles proposent que le soutien qui provient des superviseurs et des collègues améliore la performance dans la tâche.

#### **1.5.6 Lien théorique et empirique entre les deux formes de soutien et les CCO**

Le dernier lien que nous présentons se situe entre le soutien social et les comportements de citoyenneté. À cet effet, la perception de soutien influencerait les employés à adopter des comportements de citoyenneté (Wayne et al., 1997). Par ailleurs, la valeur du soutien offert varie en fonction de sa source (Lavelle et al., 2007). Un employé qui accorde une grande importance à son superviseur ou à ses collègues sera davantage incité à rendre la pareille si ces derniers lui offrent une aide particulière (Eisenberger et al., 2002; Lavelle et al., 2007). Cet employé poursuivra son obligation s'il perçoit le soutien comme étant symbolique, et à l'inverse, celui qui reçoit du soutien d'une personne qu'il ne valorise pas sera moins concerné par la notion de réciprocité (Cropanzano et Mitchell, 2005).

Plus précisément, des arguments théoriques suggèrent une relation positive entre le **soutien des superviseurs** et les CCO (Burris, Detert et Chiaburu, 2008; Podsakoff et al., 2000; Lepine et al., 2002). Comme indiqué précédemment, l'adoption de principes d'échange social contribue à générer un contexte dans lequel les employés sont susceptibles de rendre la pareille en adoptant des comportements valorisés par leur superviseur, qui vise à augmenter l'efficacité organisationnelle (Lavelle et al., 2007).

Dans une logique de réciprocité, un employé qui se sent soutenu par son superviseur répondra généralement par des comportements positifs (Eisenberger et al., 1986). L'employé aura alors une dette morale envers son superviseur; il se sentira redevable et se verra dans l'obligation psychologique de rembourser la dette créée par l'autre partie (Eisenberger et al., 2002; Lavelle et al., 2007).

Les employés soutenus investiront des efforts personnels afin d'adopter des comportements qui sont bénéfiques pour les individus et pour l'organisation. Par voie de conséquence, les employés qui sont soutenus par leur superviseur sont plus susceptibles de percevoir l'organisation positivement et comme « monnaie d'échange » ils seront tentés d'adopter des CCO (Lepine et al., 2002; Cropanzano et Mitchell, 2005; Lavelle et al., 2007).

Également, le **soutien des collègues** serait intrinsèquement lié aux comportements d'aide. Un employé aidera plus facilement un de ses collègues s'il s'est précédemment fait aider, et ce en se basant sur la théorie d'échange et de réciprocité (Deckop et al., 2003). À cet égard, si l'employé reçoit du soutien de son collègue, il sera davantage porté à l'aider et inversement, moins un employé reçoit du soutien moins il sera porté à adopter des comportements d'aide (Cropanzano et Mitchell, 2005).

Selon notre recension dans les différences ouvrages scientifiques, le soutien entre les collègues serait davantage relié aux comportements de citoyenneté orientés vers les individus, qu'aux comportements de citoyenneté orientés vers l'organisation (Chiaburu et Harrison, 2008; Ozer, 2011). En effet, il est logique de supposer que les employés qui se soutiennent vont adopter réciproquement des comportements d'altruisme, de courtoisie ou de reconnaissance à l'égard de leurs pairs. En revanche, les comportements de citoyenneté orientés vers l'organisation, tels qu'adhérer aux règlements informels ou faire part de ses absences aux superviseurs, devraient être davantage liés au soutien offert par les superviseurs. Nous examinerons en profondeur ces liens hypothétiques, à l'intérieur du tableau 1.22

Tableau 1.22 Liens (r) entre soutien (superviseurs & collègues) et CCO

Auteur/ publications	Échantillon	N	Méthodologie	Unité de mesure	de	Variable soutien	Variable énergie	(r)
Chiaburu et Harrison (2008)	1	2514	Méta-analyse	Employés provenant différentes entreprises	de	Soutien des <b>collègues</b>	CCO-I	0.17*
	2	1550	Méta-analyse	Idem		Soutien des <b>collègues</b>	CCO-O	0.10*
Chiaburu et al. (2013)	1	21397	Méta-analyse	Employés provenant différentes entreprises	de	Soutien des <b>superviseurs</b>	CCO	0.28**
	2	14834	Méta-analyse	Idem		Soutien des <b>collègues</b>	CCO	0.28**

Notes. N=échantillon; (r)=résultats (corrélation).

\* $p < 0.05$  ; \*\* $p < 0.01$ . ; \*\*\* $p < 0.001$ .

L'étude de Chiaburu et Harrison (2008) propose des résultats significatifs entre le **soutien des collègues** et les CCO-I (0,17;  $p < 0.05$ ). Cependant, comme nous l'avions supposé, le soutien des collègues et les comportements de citoyenneté orientés vers l'organisation n'ont pas démontrés d'indices empiriques significatifs (0,10;  $p < 0.05$ ). Ces résultats sont en lien avec l'étude d'Ozer et al. (2011) qui

suggère que l'aide fournie entre collègues est liée à la performance hors rôle orientée vers les individus (CCO-I) et n'influence pas les CCO-O.

En 2013, Chiaburu et ses collaborateurs ont également suggéré des résultats positifs entre le soutien des collègues et les CCO. Cependant, l'étude de 2008 apportait une distinction supplémentaire (entre CCO-I et CCO-O). L'étude de 2013, n'apportant pas cette distinction, nous ne pouvons déterminer quel type de CCO est influencé par le soutien (i.e CCO-I ou CCO-O).

Concernant le **soutien des superviseurs** et les CCO, une relation positive et significative a été suggérée en 2013 par Chiaburu et ses collaborateurs. Ces résultats positifs peuvent être expliqués par la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) évoquée précédemment. Concrètement, la perception de soutien reçu générerait une obligation ressentie par l'employé de contribuer à l'organisation et à son bien-être en l'aidant à atteindre ses objectifs. Les employés intervenant dans cette dynamique se sentiraient obligés de rembourser les efforts fournis par les superviseurs en adoptant des comportements de citoyenneté orientés vers les individus ou vers l'organisation (Eisenberger et al., 1986). En ce sens, cette expérience sociale satisfaisante peut amener les employés à devenir affectivement liés à l'organisation (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003), et par voie de conséquence à adopter des CCO.

Enfin, étant donné que nous avons étudié deux méta-analyses, nous ne pouvons observer avec précision le contexte de travail de chaque étude et ainsi personnaliser les résultats en fonction du type d'entreprise. Dans certaines organisations qui œuvrent, par exemple dans le domaine des ventes, où il n'y a pas d'interdépendance de tâches, adopter des CCO pourrait être vu comme une corvée et c'est pourquoi certains résultats peuvent présenter des indices empiriques controversés (Bergeron, 2007; Bergeron et al., 2013; Bolino et al., 2010).

### **1.5.7 Soutien social en tant que modérateur**

Les résultats proposés antérieurement représentent des corrélations; ces relations nous ont permis de démontrer l'intensité des liens entre deux variables. Cependant, ces liens suggèrent seulement une relation partielle (Viswesvaran et al., 1999). Pour réduire cette ambiguïté, nous allons mettre en mouvement trois variables afin de suggérer des liens plus précis entre le soutien (superviseurs & collègues) et les variables clés de notre modèle.

Dans la communauté scientifique, le soutien social a suscité un vif intérêt et est considéré comme un signifiant modérateur dans la relation entre les stressseurs et la santé physique et mentale (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli et Schreurs, 2003 ; Bakker et Demerouti, 2007 ; Kirmeyer et Thomas, 1988; Maslach et Jackson 1986; Schaufeli et al., 2009a; Schaufeli et Salanova, 2014; Viswesvaran, Sanchez et Fisher, 1999). En ce sens, d'autres variables sont nécessaires afin d'expliquer l'influence du soutien dans notre contexte d'étude. Des précédentes recherches ont déjà étudié l'effet atténuant des différents types de soutien social sur les stressseurs (voir Karasek et al., 1982; Bakker et al., 2005). D'autres chercheurs ont étudié le soutien social comme une importance ressource de « coping » pour gérer les stressseurs (House, 1981). Ceci suggère que le soutien a deux rôles. Premièrement, il agit comme un modérateur dans la relation entre les différents stressseurs et l'énergie et ensuite, il atténue ou accentue les expériences de stress des employés. Ainsi, nous avons décidé de positionner le soutien social du superviseur et des collègues comme un modérateur entre la surcharge de travail, l'énergie et indirectement la performance au travail.

Selon la théorie des demandes et des ressources évoquée précédemment, le soutien social est une ressource qui vise à atténuer les effets négatifs des demandes élevées de l'emploi (ex : surcharge de travail) sur l'énergie des individus (Bakker et al., 2005). De surcroît, le soutien social est une des variables les plus utilisées pour évaluer son effet modérateur dans les différentes réactions au stress. Cependant, les

résultats demeurent mitigés (Viswesvaran, Sanchez et Fisher, 1999) comme présentés dans le tableau 1.23.

Tableau 1.23 Le rôle modérateur du soutien

Variables	Tension psychologique (VI)								Épuisement (VI)	
	Étude longitudinale				Étude transversale				Étude transversale	
	Australie (N=823) <sup>1</sup>		Chine (N=786) <sup>1</sup>		Australie (N=823) <sup>1</sup>		Chine (N=786) <sup>1</sup>		Pays-Bas (N=1012) <sup>2</sup>	
	B	R <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup>
Demandes de l'emploi (VD) X soutien du superviseur	<b>-0.03</b>	0.03	<b>0.04</b>	0.01	<b>-0.08**</b>	0.01**	<b>0.08*</b>	0.00	N/A	N/A
Demandes de l'emploi (VD) X soutien des collègues	<b>0.22*</b>	0.03	<b>0.08</b>	0.01	<b>0.01</b>	0.01**	<b>-0.07</b>	0.00	N/A	N/A
Surcharge de travail (VD) X soutien social	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	<b>-0.09***</b>	0.01

\* $p < 0.05$  ; \*\* $p < 0.01$  ; \*\*\* $p < 0.001$ . VI= variable indépendante; VD= variable dépendante

<sup>1</sup> résultats recensés de l'étude de Brough et al. (2013) ; <sup>2</sup> Bakker et al. (2005).

À partir du tableau 1.23, on constate que les résultats ne font pas l'unanimité. Premièrement, l'étude transversale de Bakker et ses collaborateurs (2005) suggère que le niveau d'épuisement est élevé lorsque la charge de travail est élevée et qu'il y a un manque de soutien social. Dans le cas où le soutien est élevé, la surcharge de travail a une faible influence sur l'épuisement professionnel (manque d'énergie). Cela signifie que la surcharge entraîne un stress qui conduit à l'épuisement de l'énergie des individus. Cependant, lorsqu'il y a un niveau élevé de soutien, cette ressource atténue les effets négatifs de la surcharge sur l'épuisement de l'énergie ( $\beta = - 0.09^{***}$ ).

L'étude transversale de Brough et al. (2013) propose quant à elle des résultats significatifs pour les demandes de l'emploi et le **soutien du superviseur**. En Australie, le soutien des superviseurs a un effet modérateur ( $\beta = - 0.08^{**}$ ). Cela signifie que le soutien des superviseurs atténue les effets négatifs des demandes de l'emploi sur la tension psychologique. En revanche, les résultats pour la Chine présentent un signe opposé ( $\beta = 0.08^{**}$ ). Cela suppose que le soutien des superviseurs accentue la relation entre la demande de l'emploi et la tension psychologique. Quant au **soutien des collègues**, il n'a pas d'effet modérateur dans les deux pays (Chine et Australie).

Concernant les résultats de l'étude longitudinale de Brough et al. (2013), le seul bêta significatif se situe entre la demande de l'emploi et la tension psychologique; ces résultats proviennent de l'étude réalisée en Australie. Cela suggère que le **soutien des collègues** accentue l'effet négatif des demandes de l'emploi sur la tension psychologique ( $\beta = 0.22^*$ ).

D'un point de vue théorique, cette explication peut indiquer que les avantages des ressources de l'emploi sont davantage liés à une courte période de temps à l'opposé de ce qui avait été démontré auparavant (voir Schaufeli et al. 2009a; 2009b). Brough et ses collaborateurs (2013) proposent une explication : les ressources

cognitives et émotionnelles peuvent fluctuer plus facilement (par exemple, la perception du niveau d'autonomie et le soutien social), par rapport aux ressources physiques qui peuvent démontrer une plus grande stabilité (par exemple, un environnement de travail sain, des lignes directrices claires quant à la tâche de travail clair). Selon De Jonge et Dormann (2006) les employés d'usine peuvent, par exemple, trouver que les ressources physiques sont plus pertinentes pour leur santé et leur rendement au travail, tandis que les universitaires peuvent évaluer les ressources cognitives plus positivement. Ainsi, l'échantillon des travailleurs est également fondamental afin d'étudier les interactions entre les ressources (ex : soutien social) et les demandes de l'emploi (ex : surcharge de travail).

En résumé, il est difficile de trouver un consensus parmi les études présentées en raison des artefacts statistiques utilisés par les chercheurs. De surcroît, aucune étude à notre connaissance n'a testé empiriquement l'effet modérateur du soutien des superviseurs et des collègues dans la relation entre la surcharge de travail, l'énergie et indirectement la performance au travail. À cet effet, les études (voir Maslach et Jackson 1986; Schaufeli et al., 2009a; Schaufeli et Salanova, 2014) ont consacré leurs recherches quant aux effets négatifs de la surcharge sur l'épuisement professionnel ou la tension psychologique qui peuvent être liés à une diminution des ressources énergétiques. Toutefois, peu de recherches se sont appliquées à observer l'énergie en positionnant ce concept comme une variable prédominante. Ainsi, les répercussions positives et négatives du soutien sur l'épuisement professionnel ont été étudiées sans pour autant approfondir le lien entre le soutien des superviseurs et des collègues sur l'énergie; c'est pourquoi nous nous sommes penchés sur la singularité de ce concept.

Pour conclure et en lien avec la théorie des demandes et des ressources (Bakker et Demerouti, 2007), le soutien sera étudié comme un mécanisme permettant de modérer la relation entre la surcharge de travail, l'énergie et indirectement la performance au travail.

## CHAPITRE 2 - MODÈLE ET HYPOTHÈSES

Le chapitre précédent visait à justifier les liens existant dans la littérature entre les différentes variables de notre recherche. L'objectif de ce deuxième chapitre est de présenter notre cadre conceptuel de recherche. La présente section permettra de renforcer les effets d'argumentations théoriques et empiriques, explorés dans le premier chapitre. Plus spécifiquement, nous allons proposer notre modèle conceptuel et nous décrirons les variables qui le composent. Enfin, nous effectuerons un rappel des fondements théoriques et empiriques et formulerons nos hypothèses de recherche.

### 2.1 Modèle théorique

Nous avons organisé notre modèle théorique de recherche à partir de la recension des écrits réalisée dans le précédent chapitre. En l'occurrence, nous supposons que la surcharge de travail (variable indépendante) est en mesure d'influencer trois variables : l'énergie (variable médiatrice) et les deux types de performance au travail (variables dépendantes). Cependant, nous suggérons que cette relation entre les variables est influencée par un mécanisme modérateur, soit la perception de soutien social. Ainsi, les deux perceptions de soutien social étudiées (i.e soutien des collègues et soutien des superviseurs) agiront comme modérateur entre la surcharge de travail, l'énergie et indirectement la performance au travail. Enfin, l'énergie sera considérée comme une variable centrale dans notre étude. Le rôle crucial de l'énergie a été démontré lors de notre recension des écrits. En effet, l'énergie agit hypothétiquement comme variable médiatrice entre la surcharge de travail et les deux types de performance au travail (*in rôle* et *hors rôle*).

Notre recension de lecture a aussi présenté diverses théories explicatives ainsi que des preuves empiriques justifiant les divers liens entre les variables de notre étude. Ces arguments tirés de la littérature nous ont permis de justifier les hypothèses des possibles relations. En ce sens, nous suggérons que la surcharge de travail a un

effet négatif sur l'énergie et indirectement sur les deux types de performance au travail. À son tour, nous supposons que les deux formes de soutien social choisies atténueront les effets négatifs de la surcharge sur l'énergie et indirectement sur la performance au travail. La figure 2.1 propose le modèle conceptuel de recherche.

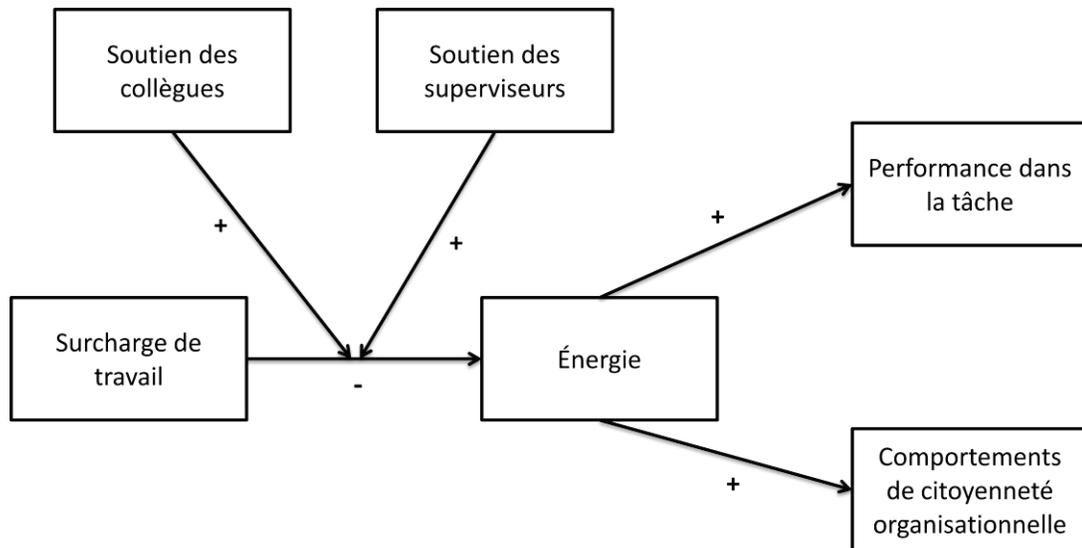


Figure 2. 1 Modèle théorique

## 2.2 Hypothèse de recherche

Il convient maintenant de présenter la justification de l'ensemble de nos hypothèses de recherche.

### 2.2.1 Rôle médiateur de l'énergie dans la relation entre la surcharge de travail et la performance au travail

L'énergie est présumée agir à titre de variable médiatrice dans la relation entre la surcharge de travail et les deux types de performance au travail. D'une part, la surcharge de travail est reliée à l'énergie et d'autre part, l'énergie influence les deux

types de performance au travail. L'énergie semble être cruciale pour expliquer la dynamique relationnelle entre ces variables.

### **Liens entre surcharge de travail et énergie**

De façon générale, nous avons vu que la surcharge de travail est susceptible d'influencer l'énergie des individus. Cependant, parmi les trois études empiriques présentées dans le chapitre 1, les résultats demeurent controversés.

Par exemple, la méta-analyse réalisée par Crawford et ses collègues (2010) révèle que la surcharge de travail implique un épuisement des ressources énergétiques de l'employé afin que celui-ci puisse répondre aux demandes élevées de l'emploi. Cependant, l'étude empirique de Van den Broeck et ses collègues (2010) proposent des résultats contraires. Ces auteurs suggèrent des liens positifs et significatifs entre la surcharge de travail et l'énergie. De sorte que, la surcharge de travail expliquerait un lien positif avec l'énergie. Ces résultats sont en lien avec la littérature qui sous-entend que la surcharge de travail peut être stimulante et énergisante pour l'employé (Cavanaugh et al., 2000; Zhang et al., 2014).

Bien que les résultats soient mitigés, nous sommes d'avis qu'un lien négatif existe entre ces deux variables. En effet, nous appuyons notre argumentation sur les propositions théoriques de nombreux auteurs qui suggèrent que la surcharge entraîne un déploiement d'efforts qui affectera négativement l'énergie d'un individu (selon Bakker et Demerouti, 2007; Demerouti et al, 2001a; Fritz et Sonnentag, 2006; Hobfoll, 1989; Schaufeli et Bakker, 2004).

Pour exprimer ce lien présumé, il apparaît nécessaire de faire un rappel de la théorie des ressources d'Hobfoll (1989). Selon Hobfoll (1989), les individus doivent puiser dans leurs ressources pour faire face à une surcharge de travail. L'énergie étant perçue comme un type de ressource personnelle ; les individus en cas de charge élevée puiseraient dans leurs ressources énergétiques, pour répondre à ces demandes. Cependant, dans certains cas, l'épuisement des ressources énergétiques n'est pas

systematique, car il faut aussi tenir compte de la disponibilité de ressources que possède un individu. En ce sens, si l'employé possède un bassin de ressources important et qu'il est en mesure de solliciter une autre ressource (ex : soutien d'un collègue), afin d'obtenir une substitution, l'effet négatif de la surcharge de travail sur l'énergie serait moins prononcé (Hobfoll et Shirom, 2001). Autrement dit, un employé qui fait face à une demande élevée au travail peut se tourner vers ses collègues pour puiser dans les ressources de ces derniers afin de répondre à la surcharge de travail. Cela permet à l'employé en question de ne pas nuire à ses propres ressources énergétiques. À l'opposé, les individus qui ne possèdent pas beaucoup de ressources énergétiques seront incapables de remplir leur « réservoir » de ressources après s'être investi substantiellement dans leur travail (Hobfoll et Shirom, 2001).

Désormais, nous pouvons supposer que la présence de ces demandes stressantes implique que des efforts doivent être fournis de la part de l'employé pour que celui-ci puisse répondre aux exigences de son emploi (Lepine et al., 2005; Fritz et Sonnentag, 2006; Zhang et al., 2014). *A priori*, afin de pouvoir répondre à une charge de travail élevée, le travailleur puisera dans ses propres ressources énergétiques s'il ne peut puiser au sein d'autres ressources dans son milieu (Hobfoll, 1989). Le modèle théorique des demandes et des ressources de Bakker et Demerouti (2007) abonde dans le même sens qu'Hobfoll (1989). À cet effet, Bakker et Demerouti (2007) suggèrent que des demandes de travail excessives exercent un effet drainant sur le niveau d'énergie des employés.

Enfin, tel que mentionné précédemment, nous allons considérer que la surcharge de travail agit comme un stresser « contraignant », même si certains chercheurs l'ont catégorisée comme un stresser « stimulant » (Cavanaugh et al., 2000; Lepine et al., 2005; Van den Broeck et al., 2010). Sans une perception positive du travail, la surcharge de travail est un stresser « contraignant » réducteur d'énergie et c'est de cette manière qu'il sera perçu dans le cadre de notre projet de recherche. Somme toute, il est logique de supposer que la surcharge de travail menace les ressources

énergétiques et par le fait même, peut contribuer à diminuer les ressources énergétiques d'un individu (Bakker et Demerouti, 2007; Demerouti et al, 2001a; Hobfoll et Shirom, 2001 ; Fritz et Sonnentag, 2006; Schaufeli et Bakker, 2004). Pour ces motifs nous proposons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1:** La surcharge de travail est reliée négativement à l'énergie.

### **Lien entre surcharge de travail et performance dans la tâche**

Globalement, il a été révélé dans le chapitre précédent que la surcharge influence la performance dans la tâche. Toutefois, le rôle que joue la surcharge de travail sur la performance dans la tâche est complexe (Fritz et Sonnetang, 2006; Zhang et al., 2014). Malgré le fait que les corrélations présentées ultérieurement ne font pas l'unanimité, nous avons tendance à croire que la surcharge de travail diminue la performance dans la tâche.

D'ailleurs, une personne qui s'investit dans ses tâches de travail est une personne qui déploie des efforts supérieurs à la normale (Bergeron, 2007; Bolino et Turnley, 2005). Et la notion d'effort requiert d'emblée un déploiement d'énergie (Fritz et Sonnentag, 2006; Schaufeli et Bakker, 2004; Zhang, Lepine, Buckham et Wei, 2014). Ainsi, il est logique de suggérer qu'un employé surchargé n'ait pas l'énergie nécessaire afin d'accomplir ses tâches normales de travail (Zhang et al., 2014).

Pour expliquer ce lien, nous reprenons la théorie de l'allocation des ressources que Bergeron (2007) a soulevée. Dans le milieu organisationnel, les individus doivent faire des choix concernant les ressources qui les entourent. Ainsi, la théorie de l'allocation des ressources (Becker, 1965; Bergeron, 2007) suppose qu'une personne au travail a un temps limité pour effectuer ses tâches; l'employé doit allouer des ressources personnelles afin de s'engager dans le *in rôle*. La contrainte de temps et la charge de travail élevée nécessitent un déploiement de ressources énergétiques de l'employé et peuvent empêcher ce dernier à être dévoué dans sa tâche (Bergeron et

al., 2013). Ainsi, en cas de surcharge de travail, les employés désireront réduire la pression que cette charge entraîne et vont, par le fait même, réduire leurs efforts dans leur emploi (Jain et al., 2012). Comme le propose l'étude empirique de Fritz et Sonnentag (2006), les employés qui font face à des niveaux élevés de charge de travail doivent fournir davantage d'efforts pour accomplir leur tâche quotidienne, cette surcharge a pour effet d'entraîner des effets négatifs sur la performance dans la tâche. Ces justifications nous incitent à proposer l'hypothèse qui suit :

**Hypothèse 2:** La surcharge de travail est reliée indirectement et négativement à la performance dans la tâche.

### **Liens entre surcharge de travail et comportements de citoyenneté organisationnelle**

La logique reliant surcharge de travail et CCO est semblable à la relation que nous venons d'illustrer entre surcharge de travail et performance dans la tâche. Toujours selon les explications de Bergeron (2007) qui reprend la théorie de l'allocation des ressources de Becker (1965), les individus doivent faire des choix concernant les ressources qui les entourent. L'employé doit allouer des ressources personnelles afin de s'engager dans le *in rôle*, mais également prévoir du temps et de l'énergie pour échanger avec ses collègues, soutenir ses pairs, sans oublier les autres activités imprévues qui peuvent perturber l'ordre du jour. La contrainte de temps et les ressources énergétiques d'un individu peuvent empêcher certains employés à être dévoués dans les deux types de comportement (i.e *in rôle* et *hors rôle*) (Bergeron et al., 2013). Ainsi, la contrainte de temps additionnée à la surcharge de travail incitent l'employé à en « faire le moins possible » au sein de l'organisation, pour ne pas épuiser ses ressources énergétiques.

Comme les comportements de citoyenneté organisationnelle se réfèrent à une mobilisation d'énergie et sont des actes qui vont au-delà des tâches prescrites de travail, l'employé pourrait réduire ces comportements de citoyenneté en cas de

surcharge. En ce sens, les CCO sont difficilement conciliables lorsque les employés éprouvent une surcharge de travail (Bergeron, 2007; Jain, Giga et Cooper, 2012; Trougakos et al., 2015). Ainsi, il est logique de suggérer qu'un employé épuisé mentalement, ayant du mal à mobiliser les ressources nécessaires afin de remplir les exigences normales de l'emploi de manière satisfaisante, n'ait pas l'énergie afin d'adopter des comportements de citoyenneté (Bolino et Turnley, 2005; Nielson et al., 2012). Ainsi, en cas de surcharge afin de réduire la pression au travail, les employés vont réduire leurs efforts dans les tâches volontaires (Jain et al., 2012).

Enfin, nonobstant le fait que le chapitre antérieur présente certaines études empiriques qui supposent que même étant surchargés, les employés continuent d'adopter des comportements de citoyenneté, nous sommes d'avis que la surcharge vise à réduire les actions volontaires, et ce, pour les raisons évoquées ci-haut. Pour ces raisons, nous proposons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 3 :** La surcharge de travail est reliée indirectement et négativement aux comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO).

### **Lien entre énergie et performance dans la tâche**

Notre recension des écrits a démontré qu'une abondance de recherches s'est concentrée à étudier les déterminants de la performance dans la tâche (Barrick et Mont, 1991; Becker et Kernan, 2003; Juge, Thoresen, Bon et Patton, 2001; Landry et Vandenberghe, 2012; Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert et Vandenberghe, 2010; Williams et Anderson, 1991). Toutefois et à notre grand étonnement, peu d'études ont observé une possible relation entre énergie et comportements *in rôle*.

Il est logique de considérer qu'un employé énergique sera en mesure de fournir des efforts supplémentaires au travail en s'investissant dans ses tâches (Zhang et al., 2014). Par le fait même, cet employé énergétique a le sentiment qu'il pourra

accomplir les exigences de l'emploi avec succès (Dutton, 2003; Shirom, 2007). Ceci s'explique par le fait que l'énergie stimule les employés à fournir des efforts supérieurs dans leurs tâches de travail (Shirom, 2007) améliorant ainsi la performance globale de l'organisation (Carmeli et al., 2006).

Les résultats de la seule étude que nous avons recensée, soit celle Carmeli et ses collègues (2006) propose un lien positif entre d'une part, l'énergie et d'autre part, la performance dans la tâche qui a été évaluée par les superviseurs. Cette relation s'explique par la théorie d' Hobfoll (1989) évoquée ci-dessus. Rappelons que cette théorie soutient qu'un employé a besoin de ressources personnelles pour faire face aux attentes du milieu organisationnel. Compte tenu du fait que l'énergie est considérée comme une ressource dans le modèle d'Hobfoll (1989), nous pouvons supposer qu'en présence de ces ressources, l'employé est davantage porté à s'investir dans ses tâches et à être performant au travail. Ces motifs nous incitent à proposer l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 4** : L'énergie est reliée positivement à la performance dans la tâche.

#### **Liens entre énergie et comportements de citoyenneté organisationnelle**

Tout d'abord, bien que seulement deux études se soient concentrées à étudier les mécanismes par lesquels l'énergie influence les CCO, la littérature contient par ailleurs plusieurs arguments théoriques nous permettant de supposer que l'énergie est un déterminant des CCO.

Sur le plan théorique, nous avons mis en évidence au chapitre précédent, les définitions des comportements de citoyenneté organisationnelle : celles-ci ont indiqué un lien avec l'énergie. La logique sous-jacente aux définitions des CCO, suggère que les comportements volontaires nécessitent un déploiement d'énergie (Borman et Motowidlo, 1993; Brief et Motowidlo, 1986; Coleman et Borman, 2000;

George et Brief, 1992; Tremblay et Wils, 2005; Wils et al. 1998). Ainsi, une personne qui adopte des CCO est une personne qui déploie des efforts supérieurs à la normale (Bergeron, 2007; Bolino et Turnley, 2005; Chiaburu, Marinova et Van Dyne, 2008). Et la notion d'effort requiert d'emblée un déploiement d'énergie (Fritz et Sonnentag, 2006; Schaufeli et Bakker, 2004; Zhang, Lepine, Buckham et Wei, 2014). En ce sens, un employé qui adopte des comportements de citoyenneté, en fait plus, que ce qui lui est demandé; il dépasse continuellement les attentes (Wils et al., 1998).

Malgré que le lien entre énergie et CCO nous paraisse logique, à notre connaissance, seulement deux études empiriques ont vérifié le lien entre énergie et comportements de citoyenneté. Les études de Little et al., (2011) et de Ttouhskos et al., (2015) proposent des liens positifs entre d'une part, l'énergie et d'autre part, les CCO. En ce sens, l'énergie d'un employé intensifie les comportements de citoyenneté adoptés par ce dernier. Cela suggère que les CCO requièrent une allocation de ressources significatives (Nelson et al., 2012) déployée en termes de ressources énergétiques (Little et al., 2011). Nous avons vu que la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) vient renforcer l'hypothèse d'une relation entre énergie et CCO. Essentiellement, un employé énergique a davantage de ressources et cela l'incite à s'investir au travail.

Afin d'illustrer l'application de ce lien, il est important de rappeler la distinction entre les ressources énergétiques potentielles et les ressources énergétiques utilisées (Hobfoll, 1989; Quinn et al., 2012). Les ressources énergétiques potentielles se définissent comme étant une énergie emmagasinée par l'individu. Ces ressources potentielles deviennent des ressources utilisées seulement si ces mêmes ressources sont utilisées pour être transformées en une action (Quinn et al., 2012). Dans cette perspective, les ressources énergétiques sont des ressources potentielles uniquement si celles-ci influencent une action future, comme l'adoption des CCO (Shraga et Shirom (2009).

Dans le même ordre d'idées, il ressort que l'énergie utilisée dans les comportements de citoyenneté est une ressource qui permet d'obtenir d'autres ressources. Le cas échéant, l'individu qui investirait ses ressources énergétiques dans les comportements de citoyenneté (ex : aider un collègue) aurait la possibilité de recevoir d'autres ressources (Marchand et Vandenberghe, 2014) comme éventuellement recevoir lui-même de l'aide des autres. Cela soutient que l'employé énergique est davantage prédisposé à aider ses collègues en raison des bénéfices qu'il pourrait percevoir (Georges et Brief, 1992; Little et al., 2011).

En terminant, nous nous appuyons sur le postulat de base suivant : les CCO sont des actions volontaires positives qui ne relèvent pas du contrat de travail. Ainsi, l'employé doit posséder suffisamment de ressources énergétiques afin de générer des efforts supplémentaires lui permettant d'adopter des comportements qui ne relèvent pas toujours des exigences techniques de son emploi (Borman et Motowidlo, 1993; Christian et al., 2015). Pour ces raisons, nous proposons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 5 :** L'énergie est reliée positivement aux comportements de citoyenneté organisationnelle.

#### **Hypothèses concernant l'effet médiateur de l'énergie dans la relation entre la surcharge de travail et la performance au travail**

À notre connaissance, aucune étude n'a considéré l'énergie en tant que médiateur dans la relation proposée. Certaines études empiriques ont été effectuées pour suggérer des liens sans toutefois mettre en relation ces quatre variables dans un même modèle. Spécifions que plusieurs auteurs (Maslach et Jackson 1986; Schaufeli et al., 2009a; Schaufeli et Salanova, 2014) ont consacré leurs recherches aux effets du manque d'énergie (i.e l'épuisement professionnel), mais peu de recherches se sont appliquées à observer l'énergie en positionnant ce concept comme une variable prédominante. En revanche, plusieurs motifs évoqués antérieurement nous permettent de proposer qu'une relation entre la surcharge, l'énergie et les deux types

de performance est logique et plausible d'un point vu théorique et empirique. Cette conception provient principalement de la théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll (1989, 2001). Selon cette théorie, les individus ont besoin de ressources énergétiques pour faire face aux demandes en milieu de travail. Lorsque les demandes sont élevées (ex : charge de travail élevée), les employés doivent investir de l'énergie pour répondre à ces demandes (Hobfoll et Shirom, 2001). Ainsi, la surcharge de travail (demande élevée de l'emploi) contribuerait à diminuer les ressources énergétiques d'un individu (Hobfoll et Shirom, 2001). Subséquemment, les employés essaient d'être stratégiques dans leur milieu de travail afin de protéger leurs ressources en cas de pression élevée. Sans ces ressources énergétiques, les employés ne pourront performer et répondre aux exigences de l'emploi (Fritz et Sonnentag, 2006; Schaufeli et Bakker, 2004; Zhang, Lepine, Buckham et Wei, 2014).

D'ailleurs, puisque les deux types de performance au travail nécessitent un effort supplémentaire, les employés qui sont surchargés n'auront pas l'énergie nécessaire pour adopter ces comportements. En résumé, la surcharge est reliée à l'énergie; l'énergie est à son tour reliée aux deux types de performance au travail; et finalement la surcharge de travail est reliée indirectement aux deux types de performance via l'énergie. Il est donc cohérent de proposer que l'énergie a un effet médiateur dans la relation entre la surcharge et les deux types de performance. Par conséquent, l'énergie agira à titre de variable médiatrice partielle entre un stressor (surcharge de travail) et la performance au travail (performance dans la tâche et comportements de citoyenneté organisationnelle). Nous supposons que la médiation est partielle, car il y a d'autres mécanismes qui peuvent influencer cette relation. Autrement dit, ce n'est pas seulement l'énergie qui peut intervenir dans cette relation. Pour ces raisons, nous proposons les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 6a** : L'énergie agit à titre de variable médiatrice entre la surcharge de travail et la performance dans la tâche.

**Hypothèse 6b** : L'énergie agit à titre de variable médiatrice entre la surcharge de travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

### **2.2.2 Rôle modérateur du soutien social dans la relation entre la surcharge de travail, l'énergie et indirectement la performance au travail**

Jusqu'à présent, nous avons émis l'hypothèse que l'énergie est un mécanisme clé pour expliquer l'association entre la surcharge de travail et les deux types de performance au travail (comportements de citoyenneté organisationnelle et performance dans la tâche). Ici, nous étendons notre réflexion en tenant compte de facteurs qui influent la puissance de ce mécanisme dans la transmission des effets d'un stressor (i.e surcharge de travail) sur la performance au travail. Dans la littérature, le soutien social est considéré comme un signifiant modérateur dans la relation entre les stressors et la santé physique et mentale (Bakker et Demerouti, 2007 ; Kirmeyer et Thomas, 1988; Marchand et Vandenberghe, 2014 ; Maslach et Jackson 1986; Viswesvaran, Sanchez et Fisher, 1999; Schaufeli et al., 2009a; Schaufeli et Salanova, 2014). Nous présentons ici les arguments sous-jacents à l'hypothèse de modération du soutien des superviseurs et des collègues dans la relation entre la surcharge de travail, l'énergie et indirectement la performance au travail.

### **Hypothèses concernant l'effet modérateur des deux formes de soutien dans la relation entre la surcharge de travail, l'énergie et indirectement la performance au travail**

Les précédentes études empiriques, évoquées au chapitre un, ne nous offrent pas une explication théorique cohérente du rôle que joue la perception de soutien social face aux réactions psychologiques de différents types de stressors. À cette fin, pour formuler notre dernière hypothèse, nous utilisons les recherches qui se basent sur le modèle des demandes et des ressources de l'emploi (Demerouti et al., 2001a). Ainsi, les conséquences de la surcharge de travail seraient modérées par des niveaux élevés de soutien social des superviseurs et des collègues diminuant par le fait même les effets négatifs des exigences élevées du travail sur l'énergie des employés et

indirectement sur la performance au travail. C'est à ce moment, selon nous que la surcharge passerait de stresser « contraignant » à un stresser « stimulant ». Rappelons que les chercheurs (Cavanaugh et al., 2000; Lepine et al., 2005; Van den Broeck et al., 2010) ont catégorisé la surcharge comme étant un stresser « stimulant ». Nous ne sommes pourtant pas de cet avis : selon nous la surcharge est un stresser « contraignant » sans soutien social, mais qui a la possibilité de devenir un stresser « stimulant » avec une perception de soutien. À cet égard, Demerouti et ses collaborateurs (2001a) arrivent à une conclusion semblable. L'étude présentée par ces auteurs propose que la combinaison d'un niveau élevé de charge de travail (demande) accompagné d'un niveau élevé de soutien social (ressource), permet de stimuler les individus et d'augmenter la performance au travail. Sans ces ressources, la charge de travail est négative pour le bien-être de l'employé (Bakker et Demerouti, 2007).

De façon générale, le soutien social est une ressource énergisante (Schaufeli et Bakker, 2004; Van den Broeck et al., (2010) et Halbesleben, 2011). Pour cette raison, la perception de soutien des collègues et des superviseurs pourrait réduire la tendance des employés à percevoir les facteurs de stress comme étant hors du champ d'application de la relation d'échange social. Conséquemment, les employés qui éprouvent des niveaux élevés de surcharge de travail et qui reçoivent du soutien sont davantage susceptibles de voir leur charge de travail s'atténuer et d'être plus performant au travail.

Pour conserver cette logique, plus les individus sont en situation de surcharge de travail et plus ils reçoivent du soutien (soit de la part de leurs superviseurs ou de leurs collègues), plus le soutien agit comme un « modérateur ». Ceci a pour effet de diminuer les impacts négatifs d'une surcharge de travail sur l'énergie et indirectement sur la performance au travail. Pour ces raisons, nous proposons les quatre hypothèses suivantes :

**Hypothèse 7a** : L'effet indirect de la surcharge de travail sur la performance dans la tâche via l'énergie est modéré par le **soutien des superviseurs**.

**Hypothèse 7b** : L'effet indirect de la surcharge de travail sur la performance dans la tâche via l'énergie est modéré par le **soutien des collègues**.

**Hypothèse 7c** : L'effet indirect de la surcharge de travail sur les comportements de citoyenneté organisationnelle via l'énergie est modéré par le **soutien des superviseurs**.

**Hypothèse 7d** : L'effet indirect de la surcharge de travail sur les comportements de citoyenneté organisationnelle via l'énergie est modéré par le **soutien des collègues**.

## CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE

Cette partie vise à exprimer nos choix méthodologiques. Nous présenterons la description du devis de recherche, la technique de collecte de données, le contexte organisationnel, l'échantillon utilisé, les instruments de mesure des variables colligés ainsi que les méthodes d'analyse effectuées dans le cadre de ce mémoire.

### 3.1 Devis de recherche et justification de l'outil de mesure

La recension des écrits présentée antérieurement confirme la richesse et l'étendue des études empiriques traitant de nos variables clés. En effet, nous avons démontré divers liens empiriques et théoriques entre nos variables et les hypothèses de recherche proposées. D'ailleurs, la recension des écrits a proposé un haut niveau de théorisation conceptuelle. Ainsi, en raison de l'avancée de l'état des connaissances, cette recherche s'inscrit dans une perspective confirmatoire et nous incite à privilégier une approche quantitative.

Désirant être cohérent avec l'approche quantitative proposée, l'instrument de mesure sera le questionnaire qui comportera des interrogations correspondantes aux énoncés des variables choisies (i.e : surcharge de travail, deux formes de soutien social, énergie et deux types de performance). Les questionnaires sont utilisés depuis des décennies et contribuent à comprendre comment les employés perçoivent leur environnement de travail. Cet instrument de mesure permet de répondre à un besoin de quantifier (attribuer une position selon le degré), selon une méthode scientifique, qui n'est pas observable directement sur le terrain (Church et Waclawski, 2001).

Dans le contexte, l'outil de mesure sélectionné est approprié afin de répondre à notre question de recherche, car celle-ci est spécifique et non de nature générale. Concernant notre problématique de recherche, les connaissances étant fortement

ancrées au sein de la littérature scientifique, notre mandat consiste à valider un processus répondant à notre problématique de recherche. Afin de mesurer la dynamique entre les concepts, une analyse des données statistiques est nécessaire et sera envisageable grâce à l'utilisation du questionnaire auto-administré. De surcroît, puisque notre analyse quantitative se situe au niveau individuel, le questionnaire nous fournira des données sur les perceptions des répondants. En plus de classer et de synthétiser les données, l'outil sélectionné nous fournira l'heure juste des employés en lien avec notre problématique de recherche.

En ce qui a trait aux choix des répondants, nous avons eu recours aux données collectées par Michel Tremblay et Gilles Simard dans le cadre d'une enquête sur le climat de travail et la mobilisation réalisée en 2012 au sein d'une institution financière au Québec. Les employés œuvrant dans ce secteur sont en contact direct ou indirect avec les clients de l'institution financière.

L'enquête réalisée par les chercheurs avait une visée beaucoup plus large que notre question de recherche et c'est pourquoi le questionnaire comportait 199 énoncés. Dans la présente recherche, nous analyserons uniquement les énoncés reliés aux variables clés de notre étude, ainsi que les données sociodémographiques pertinentes. Les sections du questionnaire servant à répondre à notre question de recherche seront présentées ultérieurement.

### **3.2 Collecte et préparation des données**

Afin d'assurer le succès de la collecte de données, les chercheurs ont suivi les conditions de succès proposées par Church et Waclawski (2001). À cet égard, certaines pratiques ont été mises en place afin de favoriser le plus grand nombre de répondants. Premièrement, le questionnaire utilisé a fait l'objet d'un pré-test. Cette étape consiste à tester le questionnaire auprès de futurs répondants. À cet effet, en 2010 le questionnaire a été octroyé aléatoirement par l'équipe de recherche à 30

employés de l'entreprise. Cette technique indispensable permet de valider les échelles de mesure et de s'assurer d'utiliser le jargon de l'entreprise et non un langage universitaire qui serait incompréhensif pour plusieurs répondants. Elle permet d'adapter le questionnaire à la population cible et d'augmenter les chances que celle-ci accepte de répondre au questionnaire et qu'elle fournisse une réponse exacte aux questions posées.

Ensuite, pour assurer le succès de notre étude, les acteurs organisationnels influents ont endossé le questionnaire. Afin de favoriser la confiance des employés, ces derniers ont été informés des objectifs poursuivis par l'étude et ce, tout au long du processus. Rappelons qu'un questionnaire est toujours volontaire, ainsi les employés avaient le choix d'y répondre ou non. Enfin, la lettre de présentation qui accompagnait le questionnaire assurait l'anonymat des résultats et ce, dans le but de protéger des renseignements personnels en appliquant des méthodes soigneusement contrôlées pour la collecte des données.

Concernant le choix de l'entreprise, celui-ci s'est fait par l'entremise des chercheurs concernés; ces derniers étaient en contact direct avec des membres de l'établissement (personnel en ressources humaines). La distribution des questionnaires s'est faite via internet auprès de tous les employés. Au total 1080 employés ont été invités à répondre à notre étude. Parmi eux, 929 ont répondu aux questionnaires assurant un taux de réponse de 86%.

En ce qui a trait à la procédure de collecte de données, celle-ci s'est déroulée sur les lieux de travail de l'entreprise et ce, à l'hiver 2012. À la fin de l'année 2012, les employés ont répondu aux questions inhérentes à leur charge de travail, à leur niveau d'énergie, au soutien reçu par leurs collègues et par leur superviseur ainsi qu'aux comportements de citoyenneté qu'ils ont adoptés au courant de l'année 2012. Comme les superviseurs ont accepté que leur équipe participe à l'étude, ces derniers

ont par la suite rempli le questionnaire de performance pour l'année 2012 et ce, pour chacun de leurs employés ayant participé à l'étude en 2012. Tous les questionnaires ont été codés afin de permettre le pairage des réponses provenant des employés et de leur superviseur respectif. Le fait d'avoir des données de performance évaluées par le superviseur immédiat et les employés rehausse la validité de notre questionnaire. Toutefois, soulignons que le pairage a été réalisé par une source externe. Ce faisant, ni le directeur de recherche ni celle qui rédige ce mémoire n'ont pu avoir accès aux banques de données. N'ayant pu réaliser le pairage de documents nous ne sommes pas en mesure d'identifier les répondants ayant participé à cette étude.

### **3.3 Contexte organisationnel**

Avant de présenter l'échantillon, nous décrivons succinctement l'environnement interne et externe ainsi que le contexte du secteur choisi.

#### **3.3.1 Environnement interne et externe**

L'institution où l'étude a été effectuée assure une mission économique et financière et fournit des services diversifiés de haute qualité à des millions de clients afin que ces derniers puissent planifier et protéger leur sécurité financière tout au long de leur vie. L'institution étudiée est l'une des plus importantes au Canada avec plus de 2000 employés et un volume d'affaires de 3 G\$. Les succursales qui font l'objet de notre étude proviennent des milieux urbains et ruraux du Québec et certaines sont syndiquées.

Le service à la clientèle fait partie intégrante des activités et des objectifs de l'entreprise. Dans cet environnement très concurrentiel, les employés doivent répondre aux besoins des clients et les satisfaire afin de les fidéliser. La concurrence étant très présente, le client a la liberté de choisir l'entreprise où il trouvera le meilleur service. Les employés œuvrant dans le service à la clientèle doivent être conscients de cet enjeu afin de correspondre aux attentes de l'entreprise. Or,

l'insatisfaction des consommateurs et la perte de plusieurs clients peuvent constituer une menace à la rentabilité et à la survie de ces entreprises. De facto, il est de plus en plus admis qu'une forte fidélité de la clientèle exige un investissement relationnel substantiel de la part de ceux qui fournissent indirectement ou directement des prestations de service à la clientèle. Ces modalités peuvent contraindre les organisations à exiger de leurs employés davantage d'efforts pouvant causer du stress au travail. Notre échantillon d'employés est donc en adéquation avec notre question de recherche qui vise, entre autres, à déterminer les effets du stress au niveau individuel et organisationnel.

### **3.3.2 Contexte du secteur d'emploi**

Depuis l'an 2000, le secteur financier traverse une période de très grande effervescence marquée surtout par une vive concurrence. Les institutions financières qui œuvrent à l'échelle canadienne s'efforcent de consolider leur position sur un marché convoité à la fois par les assureurs et par d'autres institutions financières dont les banques, mais ils cherchent aussi à développer les marchés étrangers. Pour les institutions financières québécoises, l'objectif est de soutenir la compétition.

De plus, le contexte actuel en constante mouvance, incite ces organisations à poursuivre des objectifs de rentabilité toujours plus élevés, avec des moyens de productivité de plus en plus restreints (Fournier, Montreuil, Brun, Bilodeau et Villa, 2010; Tremblay et Wils, 2005). Entraînées par la pression croissante d'implication dans cette course effrénée de l'efficacité, les entreprises doivent trouver des stratégies leur permettant d'augmenter leur performance organisationnelle afin de demeurer compétitives.

### **3.4 Description de l'échantillon**

929 questionnaires avaient été retenus à la première étape et parmi eux 417 ont été jugés utilisables. La raison de cette réduction de répondants résulte du fait que nous

mesurons deux formes de performance provenant de deux sources différentes, soit les superviseurs immédiats (performance dans la tâche ou *in rôle*) et les employés (comportements de citoyenneté organisationnelle ou *hors rôle*). Ainsi, nous avons dû retenir les items de performance évalués par le superviseur et par l'employé. Au premier tri, certains questionnaires ont dû être éliminés, car nous avons dû retenir seulement les questionnaires auxquels les employés avaient répondu aux questions relatives 1) à la surcharge de travail 2) à l'énergie 3) au soutien perçu des superviseurs et des collègues et 4) aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Au deuxième tri, nous avons dû retenir les questionnaires auxquels le supérieur immédiat avait accepté d'évaluer la performance des employés qui avaient répondu à toutes les questions mentionnées ci-haut. Ce faisant, certains questionnaires ont dû être éliminés car des employés avaient refusé de se faire évaluer par leur superviseur. En résumé, après les deux étapes de triage notre échantillon final est de 417 employés.

Notre échantillon ayant été choisi en fonction du côté pratique et accessible pourrait être qualifié de « convenance ». Rappelons que nous avons eu accès aux données, en raison du contact qu'avait notre équipe de recherche, au sein de l'entreprise. Ce choix d'échantillon n'étant pas totalement aléatoire pourrait nuire à la généralisation des résultats obtenus, car l'échantillon de convenance n'est pas toujours représentatif de la population. Nous sommes conscients que l'utilisation de ce type d'échantillon pourrait occasionner un biais d'échantillonnage. Le tableau 3.1 et 3.2 présentent les caractéristiques des répondants qui font l'objet de notre recherche.

Tableau 3.1 Caractéristiques des répondants : sexe et catégorie d'emploi

	<b>Variabes</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Sexe</b>	Hommes	162	38,8
	Femmes	255	61,2
	<b>Total</b>	<b>417</b>	<b>100</b>
<b>Catégorie d'emploi</b>	Cadres	46	12,4
	Employés de bureau (syndiqués et non syndiqués)	182	49,5
	Professionnels et représentants	189	38,1
	<b>Total</b>	<b>417</b>	<b>100</b>

Tableau 3.2 Caractéristiques des répondants : âge et ancienneté (en année)

<b>Variabes</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>
<b>Âge</b>	24	64	44,37
<b>Ancienneté</b>	2	39	13,17

Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, l'échantillon est majoritairement composé de femmes (61,2%) et d'employés de bureau (49,5%). L'âge moyen est de 44,37 ans et l'ancienneté moyenne est de 13,17 ans.

### 3.5 Mesure des variables

Le questionnaire, qui est fait d'une série de questions permet de recueillir des informations auprès de notre population cible et permet d'opérationnaliser des

concepts en variables (Gilles, 1994). En l'occurrence, les variables permettront de catégoriser nos observations. Afin d'assurer la qualité psychométrique du questionnaire et donc de savoir si les questions qui le composent mesurent vraiment ce que l'on cherche à analyser, nous avons pris soin d'assurer la validité et la fiabilité de l'instrument de mesure. La fidélité d'un test représente sa capacité à mesurer un construit de manière cohérente. En pratique, la fidélité est estimée par le coefficient de cohérence interne (alpha de Cronbach) (Gilles, 1994). Selon l'American Psychological Association, un questionnaire est considéré comme acceptable quand le coefficient alpha est au-dessus de 0,70. Nous discuterons en détail de ce coefficient à la section 3.5.5. Quant à la validité, il s'agit de savoir dans quelle mesure le test proposé permet d'identifier de manière certaine le construit mesuré (Gilles, 1994).

Puisque les échelles de mesure ont été traduites de l'anglais au français, les chercheurs ont utilisé la technique de « *back-translation* » pour assurer une interprétation adéquate des items mesurés. Cette méthode consiste, dans un premier temps, à traduire en français les questionnaires initialement développés en anglais et ensuite à utiliser la technique de retraduction afin de valider l'équivalence linguistique des deux versions (voir Paillé, Chen, Boiral et Jin, 2014). Cette technique permet de valider le contenu et la clarté des items de mesure. Lorsque les chercheurs procèdent ainsi, plusieurs items peuvent être modifiés conformément à la rétroaction reçue afin d'assurer une proximité des échelles de mesure avec la culture de l'entreprise. Cette méthode de « double traduction » permet d'éliminer de possibles biais liés aux échelles de mesure et assure une meilleure compréhension des items. Cette technique ayant été utilisée dans notre étude a permis de réduire les erreurs d'interprétation des questions par les répondants.

Dans les sciences sociales, on a souvent recours à une échelle de jugement : échelle d'intervalle de type Likert qui permet de mesurer l'ensemble des perceptions. Cette échelle, par laquelle les personnes interrogées expriment leur degré d'accord ou de

désaccord vis-à-vis un énoncé, comprend généralement cinq ou sept choix de réponse qui permettent de nuancer le degré d'accord (Laflamme et Zhou, 2014). Nous avons privilégié une échelle de 7 points, pour la majorité des indicateurs. Les choix seront discutés lors de la présentation des mesures des variables.

Avant de discuter de la qualité psychométrique, nous allons présenter les fondements des outils de mesure sélectionnés tout en justifiant ces choix, car ils ont un impact sur la validité et la fidélité de notre recherche.

### **3.5.1 Mesure de variables indépendantes**

La surcharge au travail constitue notre variable indépendante. Les items permettant de mesurer cette variable ont été tirés de l'étude de Bolino et Turnley (2005) qui elle-même s'est inspirée de l'échelle de mesure de Schaubroeck, Cotton et Jennings (1989). Nous avons également eu recours à l'étude de Bakker et al. (2004) qui s'inspire de l'échelle de mesure de Karasek (1985). Celles-ci ont été adaptées et traduites de l'anglais au français. De plus, les indicateurs permettant de mesurer cette variable ont été inversés. En d'autres mots, nous avons au départ mesuré si la charge de travail est adéquate au lieu d'être contraignante. Puisque notre étude vise à évaluer la surcharge de travail et non la charge adéquate de travail, nous allons par la suite, inverser le signe arithmétique des résultats corrélacionnels pour être en mesure d'évaluer la surcharge de travail et non la charge adéquate.

Les dimensions reliées à une charge de travail adéquate sont mesurées à l'aide des questions 44, 45, 46. Les perceptions de charge de travail adéquate ont été mesurées avec une échelle de Likert de 7 points allant de très en désaccord (1) à très en accord (7). Les énoncés sont présentés dans le tableau 3.3.

Tableau 3.3 Indicateurs de mesure de la variable indépendante (V1)

44	Mes tâches normales me laissent du temps et de l'énergie pour faire autre chose d'utile pour l'entreprise.
45	Ma charge de travail me laisse du temps et de l'énergie pour aider mes collègues.
46	La qualité de mon travail n'est pas affectée par la quantité de travail qu'on me demande d'accomplir.

### 3.5.2 Mesure de la variable intermédiaire

La variable intermédiaire correspond au degré d'énergie des employés. La majorité des questions proviennent des travaux de Schaufeli et Bakker (2003) sur l'engagement (voir échelle UWES) qui est similaire à l'échelle SMVW de vigueur de Shirom (2004). Les questions 75, 77 et 78 de notre questionnaire proviennent de ces échelles de mesure. Concernant la question 76 de notre questionnaire, nous nous sommes inspirés de l'échelle de vitalité de Ryan et Frederick (1997) que nous avons adapté à la réalité de l'entreprise. Les perceptions d'énergie qui ont été traduites de l'anglais au français, ont été mesurées à l'aide d'une échelle de Likert de 7 points allant de très en désaccord à très en accord. Ces items qui sont représentés par les questions 75, 76, 77 et 78 sont présentés dans le tableau 3.4.

Tableau 3.4 Indicateurs de mesure de la variable intermédiaire (VM)

75	J'ai plein d'énergie positive quand je suis au travail.
76	Quand je suis au travail, j'éprouve une sensation de vitalité.
77	J'ai l'énergie nécessaire pour aider et rendre service aux autres.
78	Mes collègues me font vivre des émotions positives qui m'énergisent au travail.

### 3.5.3 Mesure de variables dépendantes

Afin de rehausser la validité de notre recherche, nous avons mesuré deux types de performance soit la performance dans la tâche (mesurée par les superviseurs immédiats) et la performance de citoyenneté qui représente les comportements de citoyenneté organisationnelle (mesurée par les employés).

En ce qui a trait aux comportements de citoyenneté organisationnelle, même si nous reconnaissons que l'utilisation de l'auto-évaluation peut gonfler les scores et provoquer un biais de réponse, les données ont été recueillies à l'aide de l'auto-évaluation. La source de mesure est une question controversée dans la littérature entourant les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO). À cet effet, les mesures privilégiant le « multisource » contribueraient à prévenir le biais de variance commune (Organ et Ryan, 1995). Toutefois, certaines études empiriques ont suggéré que les superviseurs ont une connaissance imprécise de la façon dont leurs subordonnés exécutent des CCO (Cropanzano, Howes, Grandey, et Toth, 1997). Rappelons que les CCO sont des actions volontaires; les superviseurs ne sont pas toujours là au moment où les employés adoptent de tels comportements. Abondant dans ce sens, Vandenberghe, Lance et Taylor (2005) ont suggéré qu'il est inapproprié de prétendre que le superviseur demeure la source la plus fiable pour mesurer les CCO. Par conséquent, l'utilisation de l'auto-évaluation est justifiée si l'objectif est d'étudier la façon dont les employés font des efforts lors d'une activité reliée à leur emploi (Paillé et Boiral, 2013).

L'instrument de mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle est représenté dans le tableau 3.5 et comporte les questions allant de 109 à 113. Nous voulions distinguer les comportements discrétionnaires orientés vers les individus (CCO-I) et ceux orientés vers l'organisation (CCO-O). Toutefois, l'analyse factorielle démontre que nous ne sommes pas en mesure de séparer ces comportements en deux facteurs. Ainsi, nous avons regroupé les CCO-I et les CCO-O en un seul facteur global soit les CCO. Ce constat confirme la méta-analyse

de Lepine, Erez et Johnson (2002) qui avait démontré que les dimensions des CCO-I et des CCO-O se regroupent en un seul facteur. Ces dimensions étant fortement corrélées, il devient difficile de les séparer en deux facteurs. En ce sens, il est préférable de tester les comportements de citoyenneté organisationnelle au sens large, comme nous l'avons fait dans notre étude.

Cet instrument a été élaboré grâce aux échelles de mesure de Wils et al. (1989) et de Podsakoff et al. (1997). De façon générale, les employés ont évalué leur niveau de mobilisation<sup>5</sup> par l'entremise d'une échelle de 10 points allant de 10% à 100%. 100% étant l'indicateur de performance discrétionnaire le plus élevé.

Tableau 3.5 Indicateurs de mesure de la variable dépendante (VD1)

Évaluer votre niveau personnel de mobilisation pour...	
109	La coopération avec les collègues.
110	Le dévouement au travail.
111	L'amélioration continue.
112	La loyauté organisationnelle.
113	Le dévouement envers les clients.

Pour éviter le biais de variance commune, nous avons demandé à chacun des gestionnaires responsables des équipes sondées d'évaluer la performance dans la tâche (*in rôle*) des employés sous leur responsabilité. De façon générale, les

<sup>5</sup> Au Québec, le terme mobilisation est accepté et utilisé pour exprimer les comportements de citoyenneté organisationnelle; il vise par le fait même à mesurer les mêmes comportements soit des comportements volontaires (voir Tremblay et Wils, 2005).

superviseurs ont rempli un questionnaire de performance pour l'année 2012 et ce, pour chacun de leurs employés ayant participé à l'étude en 2012.

Cette évaluation de rendement au travail a été réalisée à l'interne; nous n'avons pas participé à la collecte ni à l'analyse de ces résultats. L'entreprise a préféré conserver ces résultats pour des raisons de confidentialité. Dans ce questionnaire, les superviseurs devaient évaluer le rendement de l'ensemble des employés sous leur responsabilité. Nous n'avons pas le détail précis des questions reliées au rendement au travail, car ce questionnaire a été octroyé sans le soutien de notre équipe de recherche. Par voie de conséquence, les superviseurs nous ont uniquement fourni un score global de performance. À l'intérieur du tableau 3.6, nous présentons la seule question à laquelle les superviseurs ont accepté de répondre. Cette question qui ne figurait pas dans le questionnaire remis aux employés a été élaborée grâce à l'échelle de mesure de Williams et Anderson (1991). La performance dans la tâche a été mesurée à l'aide d'une échelle de Likert de 1 à 5 points allant d'un rendement insatisfaisant (1) à un rendement exceptionnel (5).

Tableau 3.6 Indicateurs de mesure de la variable dépendante (VD2)

---

<b>1</b>	Compte tenu de l'évaluation du rendement faite au sein de votre entreprise, évaluer le niveau de performance de chacun des employés que vous supervisez.
----------	--

---

Le fait de procéder ainsi permet de comparer l'évaluation des employés qu'ils ont faite de leurs comportements de citoyenneté avec leur performance dans la tâche, mesurée par les superviseurs immédiats afin de voir s'il existe une adéquation entre ces deux évaluations de performance. La performance provenant de sources différentes rehausse la validité de notre recherche.

### 3.5.4 Mesure des variables modératrices

Les variables modératrices sont représentées par deux formes de soutien, soit la perception de soutien des collègues et la perception de soutien des superviseurs.

De façon générale, les employés devaient mesurer dans un premier temps, la perception de soutien de leur supérieur immédiat. Cette variable a été mesurée en utilisant une version des échelles développées par Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa (1986), qui est souvent utilisée pour évaluer le soutien organisationnel. Le terme « organisationnel » a été modifié et remplacé par le terme « supérieur ». Les énoncés représentant le soutien du supérieur sont présentés dans le tableau 3.7 et sont compris entre les questions 9 et 12.

Tableau 3.7 Indicateurs de mesure de la variable modératrice (VM)

9	Mon supérieur immédiat se préoccupe de mon opinion.
10	Mon supérieur immédiat se soucie de mon bien-être.
11	Mon supérieur immédiat pardonnerait une erreur de bonne foi de ma part.
12	Si j'ai un problème, je peux obtenir l'aide de mon supérieur immédiat.

Ensuite, les employés ont évalué la perception du soutien de leurs collègues. Cette variable a également été mesurée en utilisant une version des échelles développées par Eisenberger et al. (1986). Dans ce cas-ci, le terme « organisationnel » a été modifié et remplacé par le terme « collègues ». Les énoncés représentant le soutien des collègues sont présentés dans le tableau 3.8 et sont compris entre les questions 5 et 8.

Tableau 3.8 Indicateurs de mesure de la variable modératrice (VM)

5	Mes collègues s'intéressent à mon opinion.
6	Je peux obtenir de l'aide de mes collègues si j'ai un problème.
7	Mes collègues se préoccupent de mon bien-être.
8	Mes collègues me défendraient si je faisais une erreur de bonne foi.

Les répondants ont indiqué la mesure dans laquelle ils ont perçu le soutien des superviseurs et des collègues sur une échelle de Likert à 7 points : 1-tout à fait en désaccord à 7 tout à fait d'accord.

### 3.5.5 Fiabilité des instruments de mesures

Afin d'être cohérent avec ce que nous avons proposé ci-haut, nous présentons dans le tableau 3.9 les résultats de l'Alpha de Cronbach. Cet indice de fiabilité vise à calculer de manière synthétique la moyenne des corrélations des réponses aux questions différentes d'un même questionnaire mesurant une même dimension. Chaque échelle de mesure présente un alpha au-dessus de 0,70. Notre questionnaire est donc considéré comme fiable. Nos variables démontrent toutes un coefficient au-dessus de 0,80 ce qui est excellent en terme de cohérence interne.

Tableau 3.9 Résultats de l'analyse de la fiabilité des mesures

Variable	Alpha de Cronbach	Nombre d'items
1. Surcharge de travail	0,83	3
2. Énergie	0,87	4
3. Comportement de citoyenneté organisationnelle	0,85	5
4. Soutien du superviseur	0,96	4
5. Soutien des collègues	0,92	4

### 3.5.6 Variables de contrôle

Au niveau individuel, nous avons contrôlé l'effet du sexe (0=femme; 1=homme), l'âge et l'ancienneté afin de minimiser le risque de confusion de plusieurs relations proposées dans notre modèle. Nous avons contrôlé ces trois variables, car celles-ci seraient associées aux études sur le stress au travail (Xanthopoulou et al., 2007). Comme le proposent Demerouti et ses collègues (2012 : 284), il existerait une corrélation significative entre l'âge et la vigueur (0.25\*\*). Ceci nous incite à inclure les trois variables de contrôle susmentionnées dans notre étude.

### 3.6 Méthode d'analyse privilégiée

Afin de valider nos hypothèses de recherche et compte tenu de la nature confirmatoire de notre étude ainsi que de la présence des variables latentes (représentent un phénomène sous-jacent, non observable), nous avons retenu deux approches méthodologiques complémentaires: la première est liée à la méthode d'équations structurelles et la deuxième est celle des régressions multiples (ou *bootstrap*).

La méthode d'équations structurelles est une approche méthodologique largement utilisée en ressources humaines et ce, à partir du moment où les chercheurs désirent tester des hypothèses de recherche exprimant la multiplicité de situations réelles (Roussel, Durrieu, Campoy et Akremi, 2002). À ce moment, les chercheurs sont amenés à construire des modèles incorporant plusieurs variables. Ainsi, cette méthode d'équation structurelle a été choisie, car elle permet de modéliser les relations complexes entre des variables observées. En d'autres mots, cela signifie que cette méthode pourra vérifier les coefficients de corrélation estimée (Grenon et Viau, 1999). Cela nous permettra de mesurer à la fois l'influence estimée d'un déterminant (la surcharge de travail) sur plusieurs conséquences (les deux types de performance) via le rôle présumé médiateur de l'énergie.

Enfin, la méthode par équation structurelle présente plusieurs avantages comparés aux approches statistiques classiques (Roussel et al., 2002). Concrètement, les équations structurelles permettent de construire et de tester la validité et la fiabilité de construits latents (élaborés à partir des échelles de mesure) et d'évaluer globalement des modèles de recherche complexes en tenant compte des erreurs de mesure. En ce sens, cette approche est pertinente dans le contexte de notre mémoire.

Dans un premier temps, nous avons eu recours au logiciel Amos 8.0 pour tester la validité discriminatoire des variables de l'étude et comparer notre modèle théorique avec divers modèles alternatifs. Par ailleurs, les équations structurelles ne nous permettent pas de valider si la médiation et si la modération sont significatives. Dans un deuxième temps, nous avons utilisé une macro de SPSS pour tester notre hypothèse de médiation et de modération. La méthode actuellement acceptée pour tester la médiation est le « *bootstrap* » de Preacher et Hayes (2004; 2008) qui consiste à tester directement l'effet total, direct et indirect; en d'autres mots, l'effet de médiation d'une variable indépendante. À l'inverse de l'approche de Sobel (1982), cette méthode ne suppose pas que les estimations de la relation directe sont distribuées normalement.

Ensuite, pour tester la modération nous avons également utilisé le « *bootstrap* » de Preacher et Hayes (2004; 2008). Autrefois, les chercheurs utilisaient la méthode de Baron et Kenny (1986) pour tester la médiation; cette méthode est maintenant dépassée (Hayes, 2009; Zhao et al., 2010). Une des raisons résulte du fait que cette méthode n'était pas en mesure de fournir une estimation adéquate de l'amélioration des valeurs d'ajustement (MacKinnon et al., 2002). Ainsi, pour tester nos hypothèses de modérations nous avons produit plusieurs interactions permettant de représenter deux interactions distinctes. Le « *bootstrap* » qui calcule les intervalles de confiance avec corrections de biais s'avère être le meilleur choix, parmi les méthodes existantes qui ont été comparées afin de valider la modération (MacKinnon et al., 2002). Une description détaillée de cette méthode sera présentée au chapitre 4.

### 3.7 Description des indices d'ajustement choisis

Plusieurs indices de mesures statistiques ont été sélectionnés pour évaluer l'ajustement des modèles de mesure. La statistique du chi-carré ( $\chi^2$ ) a été utilisée pour mesurer le degré de parcimonie absolu et nous a permis de comparer la parcimonie entre le modèle de base et les modèles alternatifs (Roussel et al., 2002). La valeur la plus faible reflète le meilleur ajustement des données.

Nous avons également comparé le « *root mean square of approximation* » (RMSEA) qui doit se situer sous la valeur de 0.08; le « *goodness-of-fit-index* » (GFI) qui calcule la part relative de la variance  $> 0.90$ ; le « *Tucker-Lewis-Index* » (TLI) qui mesure le manque d'ajustement du modèle alternatif à celui du modèle de base,  $>0.90$  et le « *comparative fit index* » (CFI) qui mesure la diminution relative du manque d'ajustement du modèle à tester à celui du modèle de base,  $>0.90$  (voir Roussel et al., 2002). Afin d'assurer la validité du modèle, nous avons aussi mesuré la statistique « *Akaike Information Criterion* » (AIC) et le « *Bayesian Information Criterion* » (BIC). Ces deux critères d'informations permettent de sélectionner les modèles en fonction du nombre de paramètres afin de satisfaire le critère de parcimonie. En considérant plusieurs modèles alternatifs, le modèle choisi est celui qui aura la plus faible valeur d'AIC et BIC (Yang, 2005). Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire seront présentés au chapitre suivant.

## CHAPITRE 4- RÉSULTATS

Le chapitre quatre vise à présenter les résultats de l'analyse statistique, réalisée dans le cadre du mémoire. À cette fin, nous proposons les tests guidant les différents résultats empiriques soit les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire, ceux de l'analyse structurelle ainsi que ceux des régressions multiples qui nous permettront de justifier le modèle final retenu et de vérifier la validation de nos hypothèses.

### 4.1 Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

Pour évaluer la validité discriminante de nos échelles de mesure, nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire de notre modèle théorique en plus de tester plusieurs modèles alternatifs. Cette étape vise à assurer une distinction des variables de notre étude. Concrètement, l'analyse factorielle confirmatoire vise à vérifier la validité du construit et la validité discriminante des variables. Cela nous permettra de déterminer si l'ensemble de nos variables latentes est mesuré adéquatement par les items utilisés dans notre questionnaire et par voie de conséquence cette étape validera notre modèle de mesure.

Dans le cadre de ces analyses, nous avons comparé trois modèles alternatifs afin de voir si les concepts sont bien distincts. Premièrement, nous avons évalué notre modèle théorique à six facteurs comprenant la surcharge de travail, l'énergie, les deux formes de soutien social et les deux types de performance. Ce modèle théorique choisi est cohérent avec la littérature présentée au chapitre un.

Ensuite, nous avons proposé cinq modèles alternatifs ( $M_1$ ,  $M_2$ ,  $M_3$ ,  $M_4$ ,  $M_5$ ) permettant de confirmer la validité discriminante de nos variables. Le premier modèle alternatif  $M_1$  fusionne l'énergie et les CCO. Le deuxième modèle propose une structure à cinq facteurs en agrégeant la surcharge de travail et l'énergie. Quant au troisième modèle alternatif, il fusionne l'énergie, les CCO et la performance dans

la tâche. Le quatrième modèle à trois facteurs fusionne 1) l'énergie et la surcharge 2) le soutien des collègues et des superviseurs et 3) la performance dans la tâche et les CCO. Le dernier modèle alternatif fusionne toutes les variables. Comme ces modèles alternatifs sont emboîtés dans notre modèle théorique, cela permet une comparaison des ajustements qui est présentée dans le tableau 4.1.

Tableau 4.1 Résultats des analyses factorielles confirmatoires : indice d'ajustement

Modèles testés	$\chi^2$	DL	GFI	TLI	CFI	RMSEA	AIC	BIC
<b>Modèles théoriques à 6 facteurs</b>	640,80	175	0,88	0,91	0,92	0,08	752,80	978,65
(1) Modèle à 5 facteurs (énergie et CCO fusionnés)	1196,25	180	0,74	0,80	0,83	0,12	1298,25	1503,93
(2) Modèle à 5 facteurs (surcharge et énergie fusionnées)	1086,66	180	0,79	0,82	0,85	0,11	1188,66	1394,35
(3) modèle à 4 facteurs (fusion énergie, CCO et performance).	1819,98	187	0,68	0,69	0,73	0,15	1907,98	2085,44
(4) modèle à 3 facteurs (fusion surcharge et énergie + soutien collègues et supérieur + CCO et performance)	2012,52	186	0,63	0,65	0,70	0,15	2102,52	2284,01
(5) Modèle à 1 facteur	3269,51	189	0,49	0,42	0,48	0,20	3353,51	3522,90

Notes. N (échantillon) = 417.  $\chi^2$  = chi-carré du modèle; GFI = goodness of fit index; TLI = Tucker-Lewis index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root-mean-square error of approximation; AIC = Akaike information criterion, BIC = Bayesian information criterion.

\*p <.05, \*\*p<.01

En comparaison avec les autres modèles, les résultats des indices d'ajustement du modèle théorique sont satisfaisants. Le modèle à six facteurs se distingue significativement des modèles alternatifs et propose le meilleur ajustement avec les données de notre échantillon. En effet, les indices d'ajustement GFI, TLI et CFI se rapprochent le plus de 1. Parmi tous les modèles proposés, l'indice RMSEA de notre modèle théorique est celui qui se rapproche le plus de 0.08. Cela signifie que l'ajustement de notre modèle se situe entre fort et modéré. Cependant, le chi-carré le plus bas provient de notre modèle théorique et démontre un meilleur ajustement des données. D'autres indices statistiques tels que le BIC et le AIC suggèrent que notre modèle théorique est le plus parcimonieux, car nos indices de BIC et de AIC représentent les plus faibles valeurs. En ce sens, nous pouvons affirmer qu'en tenant compte des indices statistiques et de la comparaison du chi-carré, l'ensemble des mesures du modèle théorique sera conservé, en raison de ses résultats satisfaisants. Si nous avions regroupé les items de mesures, l'ajustement aurait été plus faible. Le modèle sélectionné est donc le plus parcimonieux en raison des indices d'ajustement.

#### **4.2 Corrélation et statistique descriptive**

Avant de tester notre présumée médiation et modération, une première étape est nécessaire. Celle-ci consiste à établir la corrélation des statistiques descriptives. Cela nous permet de démontrer un lien existant entre la variable dépendante (surcharge de travail), les variables dépendantes (deux types de performance : dans la tâche et les CCO), la variable présumée médiatrice (énergie) et les variables présumées modératrices (deux formes de soutien social). Le tableau 4.2 représente aussi la moyenne et la dispersion (écart-type).

Comme on peut l'observer dans le tableau de corrélation 4.2, la surcharge de travail est négativement corrélée à l'énergie ( $r = -0,57^{**}$ ;  $p < 0.01$ ), au soutien des collègues ( $r = -0,27^{**}$ ;  $p < 0.01$ ), au soutien des superviseurs ( $r = -0,42^{**}$ ;  $p < 0.01$ ), aux

comportements de citoyenneté organisationnelle ( $r = -0,34^{**}$ ;  $p < 0.01$ ) et propose une corrélation non significative avec performance dans la tâche ( $r = -0.02$  ;  $p < 0.01$ ).

Quant à l'énergie cette variable est positivement corrélée au soutien des superviseurs ( $r = 0,51^{**}$ ;  $p < 0.01$ ), au soutien des collègues ( $r = 0,44^{**}$ ;  $p < 0.01$ ), aux comportements de citoyenneté organisationnelle ( $r = 0,54^{**}$ ;  $p < 0.01$ ) et à la performance dans la tâche ( $r = 0,11^*$ ;  $p < 0.01$ ).

Mentionnons aussi que le soutien des collègues est positivement corrélé au soutien des superviseurs ( $r = 0,42^{**}$ ;  $p < 0.01$ ), aux comportements de citoyenneté organisationnelle ( $r = 0,45^{**}$ ;  $p < 0.01$ ). Le lien corrélationnel entre le soutien des collègues et la performance dans la tâche est non significatif ( $r = 0.08$  ;  $p < 0.01$ ).

Enfin, le soutien des superviseurs est positivement corrélé aux comportements de citoyenneté organisationnelle ( $r = 0,38^{**}$ ;  $p < 0.01$ ) et à la performance dans la tâche ( $r = 0.18^{**}$ ;  $p < 0.01$ ).

Tableau 4.2 Corrélation et statistique descriptive

Variables	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Sexe des employés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Âge des employés	44,54	8,78	0,14**	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Ancienneté des employés	12,59	9,34	0,20**	0,55**	-	-	-	-	-	-	-
4. Surcharge de travail	4,82	2,36	0,09	0,03	0,05	-	-	-	-	-	-
5. Énergie	5,67	2,11	-0,04	-0,08	-0,13**	-0,57**	-	-	-	-	-
6. Comportement de citoyenneté organisationnelle ( <i>hors rôle</i> )	6,39	1,75	-0,03	-0,11*	-0,18**	-0,34**	0,54**	-	-	-	-
7. Performance dans la tâche ( <i>in rôle</i> )	-	-	-0,09	-0,04	0,01	-0,02	0,11*	0,20**	-	-	-
8. Soutien des collègues	6,01	2,05	-0,05	-0,18**	-0,15**	-0,27**	0,44**	0,45**	0,08	-	-
9. Soutien des superviseurs	5,98	2,23	-0,03	-0,12*	-0,11*	-0,42**	0,51**	0,38**	0,18**	0,42**	-

Notes. N (échantillon) = 417. M= moyenne; ET= écart-type.

\*p <.05, \*\*p<.01

### 4.3 Analyse statistique

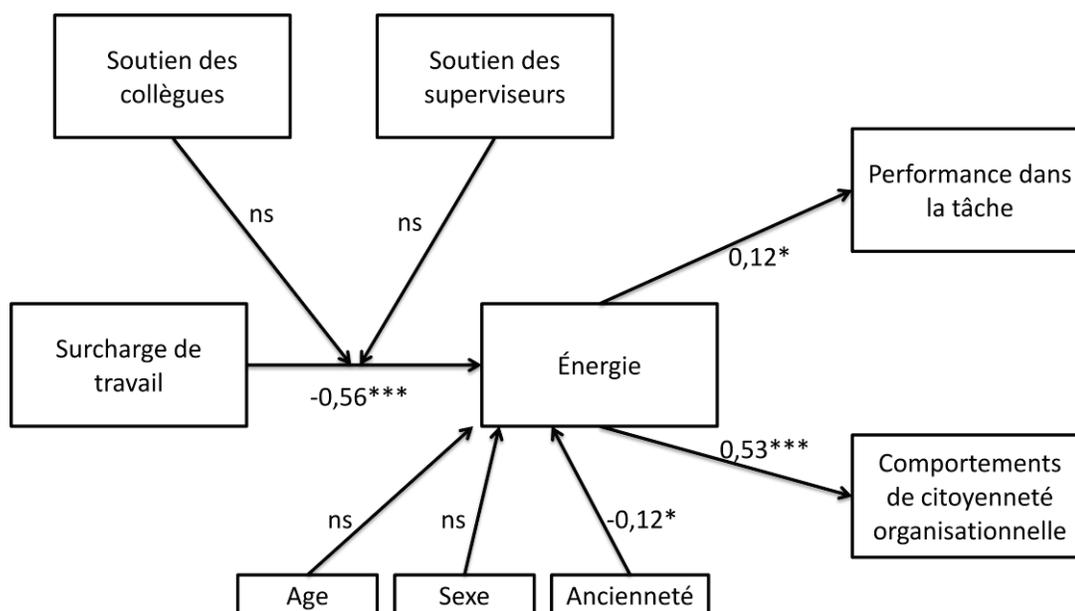
L'analyse statistique s'effectue en deux temps. Premièrement, nous allons présenter l'analyse du modèle structurel, car cette méthode permet de tester la validité et la fiabilité de construits latents et d'évaluer globalement notre modèle de recherche. Cependant, cette méthode ne nous permet pas de vérifier nos hypothèses de médiation et de modération. Dans un deuxième temps, nous allons donc présenter l'analyse par régressions multiples qui vise à vérifier nos hypothèses de médiation et de modération. L'analyse proposée par Baron et Kenny (1986) étant maintenant dépassée pour tester la modération et la médiation (Zhao et al., 2010), la procédure utilisée dans notre étude fut celle du « *bootstrap* » de Preacher et Hayes (2008). Autrefois, les chercheurs devaient se fier aux quatre conditions de Baron et Kenny (1986) pour tester la médiation. Aujourd'hui, cette procédure est remplacée par un seul test : le *bootstrap*. Les techniques de « *bootstrap* » sont des méthodes d'inférence statistique (voir Hayes, 2009). Globalement, cette méthode de simulation est basée sur de « nouveaux échantillons » obtenus par tirage avec remise à partir de l'échantillon initial. À l'inverse de l'approche de Sobel (1982), cette méthode ne suppose pas que les estimations de la relation directe sont distribuées normalement.

Plus spécifiquement, le « *bootstrap* » génère une représentation empirique de la distribution d'échantillonnage de l'effet indirect en traitant l'échantillon de taille « n » obtenu comme étant représentatif de la population. Dès lors, cet échantillon est repris et ré-échantillonné au cours de l'analyse permettant ainsi d'imiter le processus d'échantillonnage d'origine. Ce processus est répété pour un total de « k » fois. Toujours selon Hayes (2009), cette méthode s'avère optimale à partir d'un « k » d'au moins 1000. Avant de tester le « *bootstrap* », commençons par présenter l'analyse du modèle structurel.

### 4.3.1 Modèle structurel

La méthode d'équation structurelle a été choisie, car elle permet de modéliser les relations complexes entre des variables observées. En d'autres mots, cela signifie que cette méthode pourra vérifier les coefficients de corrélation estimée (Grenon et Viau, 1999). Cela nous permettra de mesurer à la fois l'influence estimée d'un déterminant (la surcharge de travail) sur plusieurs conséquences (les deux types de performance) via le rôle intermédiaire de l'énergie. Les résultats des tests de l'équation structurelle sont présentés dans la figure 4.1 et détaillés ci-dessous.

Figure 4. 1 Modèle final (modèle théorique)<sup>6</sup>



Tout d'abord, les analyses des équations structurelles démontrent que la surcharge de travail est relié négativement à l'énergie ( $\beta = -0,56^{***}$ ;  $p < 0,01$ ). Dans un deuxième temps, nous observons des relations significatives entre l'énergie et la

<sup>6</sup> Les tests de modération qui apparaissent dans ce modèle théorique ont été testés par les régressions multiples et non par les équations structurelles. Ces tests de régressions seront examinés à la section 4.3.2.

performance dans la tâche ( $\beta = 0,12^*$ ;  $p < 0,01$ ) et entre l'énergie et les comportements de citoyenneté organisationnelle ( $\beta = 0,53^{***}$ ;  $p < 0,01$ ). Concernant les variables de contrôle, on observe seulement une relation significative entre l'énergie et l'ancienneté ( $\beta = -0,12^*$ ;  $p < 0,01$ ).

Ces résultats provenant des équations structurelles permettent de démontrer les relations entre les variables de l'étude. Toutefois, les équations structurelles ne nous permettent pas de valider si la médiation et la modération sont significatives. Ces deuxièmes tests seront présentés dans la section 4.3.2.

#### 4.3.1.1 Analyse des équations structurelles

La dernière étape, avant de tester les régressions multiples et de valider nos hypothèses de médiation et de modération, consiste à tester un modèle qui représente l'hypothèse d'une relation directe entre la variable indépendante (surcharge de travail) et les variables dépendantes (performance dans la tâche et comportements de citoyenneté organisationnelle). Les résultats de ces analyses sont présentés dans le tableau 4.3.

Tableau 4.3 Résultats des équations structurelles

Modèles testés	$\chi^2$	DL	GFI	TLI	CFI	RMSEA	AIC	BIC
<b>Modèle théorique</b>	505,56	102	0,87	0,85	0,87	0,098	573,56	710,68
(1) Modèle alternatif avec un lien direct entre la surcharge de travail et les CCO & un lien direct entre la surcharge et la performance dans la tâche.	504,10	100	0,87	0,84	0,87	0,099	576,10	721,30

Notes. N (échantillon) = 925.  $\chi^2$  = chi-carré du modèle; GFI = goodness of fit index; TLI = Tucker-Lewis index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root-mean-square error of approximation.  
\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$

Comme discuté antérieurement, les indices d'ajustement du modèle théorique sont satisfaisants (GFI = 0,87; TLI = 0,85; CFI = 0,87; RMSEA = 0,098 ; AIC = 573,56 ; BIC = 710, 68). Le premier modèle alternatif propose, d'une part, une relation directe entre la surcharge de travail et les comportements de citoyenneté et d'autre part, un lien direct entre la surcharge de travail et la performance dans la tâche. Ce modèle ne s'avère pas supérieur au modèle théorique proposé. Il est approprié de suggérer que l'ajout des relations entre la variable indirecte (surcharge de travail) et les variables directes (comportement de citoyenneté organisationnelle et performance dans la tâche), n'améliore pas significativement l'adéquation des données au modèle. Conséquemment, le principe de parcimonie nous incite à conserver le modèle théorique et à ne pas ajouter un lien direct entre la surcharge de travail et les deux types de performance. Nous sommes maintenant en mesure de passer à la validation de nos hypothèses de médiation et de modération.

#### **4.3.2 Analyse des régressions multiples**

Après avoir testé les effets indirects entre les variables indépendantes et les variables dépendantes par l'intermédiaire du médiateur présumé, nous avons utilisé la procédure du « *bootstrap* » de Preacher et Hayes (2008). Procédant ainsi, le « *bootstrap* », nous a permis d'estimer les effets indirects de nos variables indépendantes pour 1000 rééchantillonnages (avec remise) et de calculer un intervalle de confiance pour l'échantillon utilisé dans notre étude. Afin de déterminer si les effets indirects sont significatifs, nous avons calculé l'intervalle de confiance en choisissant un intervalle à 95% correspondant à une valeur de  $p < 0.05$  (Zhao et al., 2010).

Tout d'abord, pour tester nos hypothèses 1 à 5, nous avons effectué des régressions multiples dans lesquelles la variable indépendante (surcharge de travail) doit se rapporter à la variable présumée médiatrice (énergie). Ensuite, la variable médiatrice présumée (énergie) doit être reliée aux variables dépendantes (deux types de performance). Nous avons séparé ces liens hypothétiques en deux chemins

distincts. Le premier chemin s'effectue entre la surcharge, l'énergie et la performance dans la tâche. Le deuxième chemin est observé entre la surcharge, l'énergie et les comportements de citoyenneté organisationnelle. La seule différence entre ces deux chemins réside dans le choix de la variable dépendante (performance dans la tâche vs comportement de citoyenneté).

Commençons par présenter les tests de médiation du premier chemin qui unit surcharge de travail, énergie et performance dans la tâche, soit les hypothèses 1, 3 et 5. Pour assurer la validité de ces hypothèses, la variable indépendante doit se rapporter à la variable présumée médiatrice. Cette relation a été soutenue, car la surcharge est significativement liée à l'énergie ( $\beta = -0,45^{***}$ ;  $p < 0,01$ ). Ensuite, le médiateur présumé doit se rapporter à la variable dépendante. Ce lien est validé, car l'énergie et la performance dans la tâche proposent un bêta significatif ( $\beta = 0,01^*$ ;  $p < 0,01$ ). Le lien direct entre la surcharge de travail et la performance dans la tâche est non significatif ( $\beta = -0,02$ ;  $p < 0,01$ ) ce qui suggère que le lien entre la surcharge et la performance dans la tâche est transmis par l'énergie. Ces résultats d'interactions confirment nos hypothèses 1, 3 et 5.

Dès lors, nous pouvons valider l'hypothèse de médiation en lien avec la performance dans la tâche. Pour ce faire, l'effet de la variable indépendante (surcharge) sur la variable dépendante (performance dans la tâche) doit être réduit (atténué), de manière significative avec la présence de la variable intermédiaire (énergie). Cette réduction a été établie suggérant une médiation complète. Le test de médiation indirect est significatif estimé à 0,003 avec un intervalle de confiance de [borne inférieure = 0,001 ; borne supérieure = 0,005;  $p < 0,05$ ]. Cet intervalle n'inclut pas de zéro, l'effet indirect est donc jugé comme significatif. Spécifions que la variable indépendante n'a pas besoin d'être relié à la variable dépendante pour faire des tests de médiation, comme le supposait autrefois Baron et Kenny (1986 :1176). Dans la littérature contemporaine, Zhao, Lynch et Chen (2010: 199) réfutent l'analyse de médiation de Baron et Kenny et affirment ceci : « *The starting point for Baron and Kenny's (1986) analysis is to establish first that there is a significant zero-order*

*effect of the independent variable X the dependent variable Y in equation ...This intuition is wrong. There need not be a significant zero-order effect of X on Y,  $r_{xy}$ . to establish mediation.*» Dans notre cas, cela signifie que la surcharge de travail a un effet significatif indirect sur la performance dans la tâche via l'énergie et que l'énergie a un effet médiateur complet entre la surcharge et la performance dans la tâche. Ces résultats confirment notre hypothèse 6a de médiation.

Dans un deuxième temps, et en utilisant le même processus que celui décrit ci-dessus, nous testerons les hypothèses reliées au deuxième chemin incluant les comportements de citoyenneté organisationnelle. Premièrement, la variable indépendante (surcharge) doit se rapporter à la variable présumée médiatrice (énergie). Cette relation a été soutenue, car la surcharge est significativement liée à l'énergie ( $\beta = -0,45^{***}$ ,  $p < 0,01$ ). Deuxièmement, le médiateur doit se rapporter à la variable dépendante. Ce lien est validé, car l'énergie et les comportements de citoyenneté organisationnelle proposent un bêta significatif ( $\beta = 0,33^{**}$ ,  $p < 0,01$ ). Le lien direct entre la surcharge et les comportements de citoyenneté organisationnelle est non significatif ( $\beta = -0,03$ ,  $p < 0,01$ ), ce qui suggère que la relation, entre la surcharge et les comportements de citoyenneté organisationnelle, passe par l'énergie. Ces résultats confirment nos hypothèses 2 et 4.

Le test de médiation entre la surcharge de travail, l'énergie et les comportements de citoyenneté organisationnelle est significatif estimé à 0,16 avec un intervalle de confiance de [borne inférieure = 0,12; borne supérieure = 0,19]. Cet intervalle n'inclut pas de zéro, l'effet indirect est donc jugé comme significatif. Cela suggère que la surcharge de travail a un effet significatif indirect sur les comportements de citoyenneté organisationnelle via l'énergie et que l'énergie a un effet médiateur complet entre la surcharge et les CCO. Ainsi, l'hypothèse 6b a été prise en charge. Ces résultats sont illustrés dans le tableau 4.4

Tableau 4.4 Médiation - effet indirect de la surcharge de travail sur les deux type de performance via l'énergie

Variables	Effet indirect	Intervalle de confiance	Hypothèses supportées
Surcharge de travail → énergie → performance <i>in rôle</i>	0,003	[0,001 ; 0,005]	Hypothèse 6a
Surcharge de travail → énergie → performance <i>hors rôle</i>	0,16	[0,12 ; 0,19 ]	Hypothèse 6b

Concernant l'hypothèse de modulation, le modèle de régression, doit prédire une relation directe entre la variable indépendante (surcharge de travail) et la variable médiatrice (énergie). Si l'ajout de la variable modératrice (soutien des superviseurs et des collègues) ne change pas le lien entre la surcharge et l'énergie, la modulation complète n'est pas validée. Dans notre cas, ni le soutien du supérieur ( $\beta = 0,001$ ; ns) ni celui des collègues ( $\beta = 0,001$ ; ns) n'a un effet modérateur direct dans la relation entre la surcharge et l'énergie.

En ce qui a trait à la médiation modérée, nous avons examiné si celle-ci est significative, en utilisant les procédures de Hayes (2011) qui combine la modulation et la médiation en utilisant le « *bootstrapping* » avec 1000 échantillons aléatoires et qui permet de générer 95% des intervalles de confiance. Pour valider cette hypothèse de médiation modérée, le modèle de régression doit prédire une relation indirecte entre la variable indépendante (surcharge de travail) et les variables dépendantes (performance dans la tâche et comportements de citoyenneté organisationnelle), via la variable modératrice (soutien des collègues et soutien des superviseurs).

En ce qui a trait à la médiation modérée pour le premier chemin (i.e surcharge de travail, énergie et performance dans la tâche), l'indice indirect du **soutien des superviseurs** est estimé à 0,0000 avec un intervalle de confiance de [borne inférieure = 0,0000; borne supérieure = 0,0001]. Conséquemment, le soutien des superviseurs modère l'effet indirect de la surcharge de travail sur la performance dans la tâche, car les deux bornes n'incluent pas zéro. **L'hypothèse 7a est supportée.**

De plus, les effets du soutien sont plus prononcés lorsque le soutien des superviseurs est élevé. Par exemple, le faible niveau de soutien du superviseur est de ( $\beta=0,0062$ ) tandis qu'un niveau élevé de soutien du superviseur est de ( $\beta=0,0067$ ). Le tableau 4.5 illustre ces résultats.

Tableau 4.5 Effet indirect de la surcharge sur la performance dans la tâche

Différents niveaux de soutien	Effet ( $\beta$ )	Intervalle de confiance
Soutien faible du superviseur	0,0062	[0,0015 ; 0,0119]
Soutien moyen du superviseur	0,0064	[0,0015 ; 0,0118]
Soutien élevé du superviseur	0,0067	[0,0017 ; 0,0126]

Toujours en poursuivant l'analyse du premier chemin (i.e surcharge de travail, énergie et performance dans la tâche), l'indice indirect du **soutien des collègues** est estimé à 0,0000 avec un intervalle de confiance de [borne inférieure = -0,0001 ; borne supérieure = 0,0001]. Le soutien des collègues ne modère pas l'effet indirect de la surcharge de travail sur la performance dans la tâche, car les deux bornes incluent zéro. **L'hypothèse 7b n'est pas supportée.**

En ce qui a trait à la médiation modérée pour le deuxième chemin (i.e surcharge de travail, énergie et comportements de citoyenneté organisationnelle), l'indice indirect du **soutien des superviseurs** est estimé à 0,0002 avec un intervalle de confiance de [borne inférieure = - 0,0005 ; borne supérieure = 0,0008]. Le soutien des superviseurs ne modère pas l'effet indirect de la surcharge de travail sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, car les deux bornes incluent zéro. **L'hypothèse 7c n'est pas supportée.**

Toujours en analysant le deuxième chemin (i.e surcharge de travail, énergie et comportements de citoyenneté organisationnelle), le **soutien des collègues**

proposent un indice indirect de 0,0002 avec un intervalle de confiance de [borne inférieure = - 0,0006 ; borne supérieure = 0,0011]. Le soutien des collègues ne modère pas l'effet indirect de la surcharge de travail sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, car les deux bornes incluent zéro. **L'hypothèse 7d n'est pas supportée.**

En résumé, c'est uniquement le soutien du supérieur qui modère l'effet indirect de la surcharge de travail sur la performance dans la tâche. Quant au soutien des collègues, il n'a pas démontré d'effet indirect dans cette relation. Ensuite, ni le soutien du supérieur et ni celui des collègues ne modère l'effet indirect de la surcharge de travail sur les comportements de citoyenneté organisationnelle à travers l'énergie. En d'autres mots, parmi les quatre hypothèses de modération (7a; 7b; 7c; 7d) la seule hypothèse de modération validée est l'hypothèse 7a. Ces résultats sont illustrés dans le tableau 4.6.

**Tableau 4.6** L'effet indirect de la surcharge de travail sur la performance au travail à travers le rôle présumé modérateur du soutien social

Variables	Performance dans la tâche (VI)		Hypothèses
	Indexe	Intervalle de confiance	
Surcharge de travail (VD) X soutien du <b>superviseur</b>	0,0000	[ 0,0000 ; 0,0001]	7a supportée
Surcharge de travail (VD) X soutien des <b>collègues</b>	0,0000	[ -0,0001 ; 0,0001]	7b non supportée
	Comportements de citoyenneté organisationnelle (VI)		Hypothèses
	Indexe	Intervalle de cofinance	
Surcharge de travail (VD) X soutien du <b>superviseur</b>	0,0002	[ -0,0005 ; 0,0008]	7c non supportée
Surcharge de travail (VD) X soutien des <b>collègues</b>	0,0002	[ -0,0006 ; 0,0011]	7d non supportée

Pour conclure ce chapitre affirmons que le modèle théorique confirme notre hypothèse de médiation et suggère que l'énergie agit à titre de variable médiatrice entre la surcharge de travail, (a) la performance dans la tâche et (b) les comportements de citoyenneté organisationnelle. Les hypothèses 1 à 6 sont confirmées. L'effet de médiation est complet. Concernant les hypothèses de modération, la seule hypothèse supportée est la 7a. Les autres hypothèses de modération (7b; 7c; 7d) ne sont pas supportées et ces résultats contre-intuitifs seront discutés dans le prochain chapitre.

## CHAPITRE 5 – DISCUSSION

Ce chapitre a pour objectif de présenter une discussion des résultats des analyses statistiques. Nos hypothèses ayant été testées et décrites au chapitre précédent nous allons maintenant interpréter en détail les résultats obtenus. Nous proposerons des explications des hypothèses confirmées et non confirmées. Nous y ajouterons les implications théoriques et notre contribution pratique soutenue par les résultats de ce mémoire.

### 5.1 Rappel : objectif de recherche

Notre premier objectif était de déterminer l'effet de la surcharge de travail sur l'énergie et subséquemment sur les deux types de performance au travail. Plus précisément, notre question de recherche mettait en valeur le rôle médiateur de l'énergie dans la relation susdite. Le rôle médiateur de l'énergie dans cette relation a été validé. Dans un deuxième temps, nous nous sommes interrogés sur le rôle modérateur du soutien social. Notre deuxième question de recherche visait à déterminer le rôle présumé modérateur du soutien des superviseurs et des collègues dans la relation entre la surcharge de travail, l'énergie et indirectement les deux types de performance au travail (i.e : performance dans la tâche et comportements de citoyenneté organisationnelle). Le rôle modérateur du soutien n'a été validé que dans un cas : l'effet indirect entre la surcharge de travail et la performance dans la tâche est modéré seulement quand le superviseur immédiat offre un haut niveau de soutien. La justification de ces résultats sera présentée ci-dessous.

### 5.2 Retour sur les résultats de la médiation

De façon générale, nos résultats suggèrent qu'un stressor (i.e surcharge de travail) agit sur la performance au travail (i.e comportements de citoyenneté et performance dans la tâche) par l'intermédiaire de la perception d'énergie ressentie. Cette hypothèse qui était présumée dans la théorie de la conservation des ressources

d'Hobfoll (1989) et la théorie des demandes et des ressources de Bakker et Demerouti (2007), n'a pourtant pas fait l'objet de validation empirique. Ces résultats détaillés seront discutés dans les lignes qui suivent.

### **5.2.1 La surcharge de travail est reliée négativement à l'énergie**

Tout d'abord, en lien avec notre première hypothèse (H1), nos résultats confirment que la surcharge de travail diminue l'énergie des employés. Bien que les résultats présentés dans les chapitres précédents provenant d'autres études empiriques soient mitigés, nous avons démontré qu'un lien négatif existe entre surcharge et énergie ( $\beta = -0,45^{***}$ ;  $p < 0,01$ ). Ce résultat empirique est en lien avec les études qui suggèrent que la surcharge entraîne un déploiement d'efforts qui affectera négativement l'énergie d'un individu (voir Bakker et al., 2004; Bakker et Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Fritz et Sonnentag, 2006; Hobfoll, 1989). Cela sous-entend qu'un travailleur épuisé ne pourra pleinement performer dans son travail. De plus, les résultats de notre analyse confirment ce que nous avons évoqué au chapitre 1 et 2 : la surcharge de travail agit comme un stresser « contraignant », même si certains chercheurs l'ont catégorisée comme un stresser « stimulant » (voir Cavanaugh et al., 2000; Lepine et al., 2005; Van den Broeck et al., 2010).

À l'inverse de ce que des chercheurs (ex : Cavanaugh et al., 2000) avaient proposé, nous avons démontré que la surcharge de travail réduit les ressources énergétiques d'un individu. Pourquoi en est-il ainsi? Tout d'abord, ceci s'explique par le fait que la surcharge de travail est perçue comme une demande élevée qui entraîne un coût psychologique important pour l'individu (Bakker et al., 2004). En ce sens, l'employé qui n'a aucun contrôle sur sa charge de travail perçoit cette surcharge comme une contrainte et non comme un stimulant. Comme le mentionnent Bakker et ses collègues (2004: 87): "...*demanding aspects of work (i.e., work overload) lead to constant overtaxing and, in the long run, exhaustion.*" À cet effet, sans perception positive de l'environnement de travail (contrôle des tâches, travail motivant et stimulant, soutien de ses pairs, etc.), la surcharge de travail réduit l'énergie de

l'employé et ne vise pas à le stimuler (Ozer et al., 2014; Zhang et al., 2014). Ensuite, selon Bakker et al., (2004), lorsque la surcharge de travail est élevée, cette surcharge entraîne des exigences physiques et psychologiques pour l'employé. Par le fait même, il devient difficile pour l'employé de répartir son énergie de manière efficace; ce qui entraîne une diminution de son énergie. En résumé, nos résultats suggèrent qu'une surcharge de travail est une « contrainte » et non un « stimulant », car cette surcharge nécessite des exigences élevées et menace les ressources énergétiques des employés. Pour que la surcharge soit perçue comme étant stimulante, l'employé doit travailler dans un contexte organisationnel propice (autonomie, liberté d'action, soutien des pairs, etc.). C'est à ce moment que l'employé pourrait voir ses exigences de travail comme étant stimulantes (Hausser et al., 2010).

### **5.2.2 La surcharge de travail est reliée indirectement et négativement à la performance dans la tâche**

En lien avec notre hypothèse 2, la surcharge de travail est reliée indirectement à la performance dans la tâche via l'énergie. Bien que cette hypothèse soit secondaire, car elle nous offre seulement un préalable à la validation de la médiation, nous considérons qu'il est pertinent de présenter brièvement ce résultat qui offre un indice empirique.

Dans cette optique, le lien direct entre la surcharge de travail et la performance dans la tâche est non significatif ( $\beta = -0,02$  ;  $p > 0,05$ ) ce qui suggère que le lien entre la surcharge et la performance dans la tâche est transmis par un médiateur. Ainsi, cette hypothèse nous amène à présumer que la surcharge de travail diminue la performance dans la tâche via une variable médiatrice.

À cet effet, Fritz et Sonnetang (2006) ont révélé que la surcharge influence la performance dans la tâche via l'énergie. Notre résultat suppose, comme l'avait exprimé Bergeron (2007) que les individus doivent faire des choix concernant les

ressources qui les entourent. Ainsi, la théorie de l'allocation des ressources (Becker, 1965; Bergeron, 2007) suppose qu'une personne au travail a un temps limité, pour effectuer ses tâches; l'employé doit allouer des ressources personnelles afin de s'engager dans le *in rôle*. La surcharge de travail empêche indirectement l'employé d'être dévoué dans sa tâche.

### **5.2.3 La surcharge de travail est reliée indirectement et négativement aux comportements de citoyenneté organisationnelle**

L'hypothèse 3 qui stipule que la surcharge de travail est reliée indirectement et négativement aux comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) est confirmée. Ainsi, comme évoquée ci-haut, cette hypothèse est secondaire, car elle nous offre seulement un préalable à la validation de la médiation. Toutefois, nous considérons qu'il est nécessaire de présenter brièvement ce résultat qui offre un indice empirique pour la médiation.

Le lien direct entre la surcharge et les comportements de citoyenneté organisationnelle est non significatif ( $\beta = -0,03$ ,  $p > 0,05$ ) ce qui suggère que le lien entre la surcharge et les CCO est transmis par un médiateur. Ainsi, cette hypothèse validée nous amène à présumer que la surcharge de travail diminue les comportements de citoyenneté via une variable médiatrice.

La logique reliant indirectement la surcharge de travail et les CCO est semblable à la relation que nous venons d'illustrer entre surcharge de travail et performance dans la tâche. Toujours selon les explications de Bergeron (2007) qui reprend la théorie de l'allocation des ressources de Becker (1965), les individus doivent faire des choix concernant les ressources qui les entourent. L'employé doit allouer des ressources personnelles pour échanger avec ses collègues, soutenir ses pairs, etc.. La surcharge de travail incite donc l'employé à en « faire le moins possible » au sein de l'organisation pour ne pas épuiser ses ressources énergétiques. Par voie de conséquence, le lien indirect entre la surcharge de travail et la performance est logique et trouve référence dans nos résultats empiriques.

#### **5.2.4 L'énergie est reliée positivement à la performance dans la tâche**

Concernant la quatrième hypothèse (H4) qui unit énergie et performance dans la tâche, nos résultats ont montré que l'énergie est un déterminant direct de la performance dans la tâche ( $\beta = 0,12^*$ ;  $p < 0,01$ ). Les résultats de notre analyse valident l'étude de Carmeli et al. (2006) qui avait proposé un lien positif entre d'une part, l'énergie et d'autre part, la performance dans la tâche. Cette relation s'explique par le fait qu'un employé énergique entretient généralement des relations positives et de hautes qualités avec ceux qui l'entourent. Cela l'incite à fournir des efforts supplémentaires dans son travail et à être performant dans sa tâche (Carmeli et al., 2006).

#### **5.2.5 L'énergie est reliée positivement aux comportements de citoyenneté organisationnelle**

En ce qui a trait à la cinquième hypothèse (H5) qui unit énergie et comportements de citoyenneté organisationnelle, nos résultats ont montré que l'énergie est un déterminant direct des comportements de citoyenneté organisationnelle ( $\beta = 0,53^{***}$ ;  $p < 0,01$ ). Ces résultats sont en lien avec l'étude sur les comportements de citoyenneté de Little et al. (2011) et celle de Ttouhskos et al. (2015) qui proposent des liens positifs entre d'une part, l'énergie et d'autre part, les CCO. Ces résultats s'expliquent par le fait qu'un employé énergique est celui qui possède suffisamment de ressources pour orienter son énergie vers les autres ou vers l'organisation afin de contribuer à leur bien-être (Little et al., 2011; Ttouhskos et al., 2015).

En résumé, nos résultats des hypothèses 4 et 5 suggèrent qu'un employé énergique est celui qui dispose des ressources nécessaires afin d'adopter autant de comportements *in rôle* que *hors rôle*.

### 5.2.6 L'énergie en tant que variable médiatrice entre la surcharge et les deux formes de performance dans la tâche

Enfin, notre étude valide nos hypothèses de médiation (H6a et H6b); nous avons montré que l'énergie agit comme médiateur dans la relation entre la surcharge et les deux types de performance. Dans notre cas, la surcharge de travail (variable indépendante) est à l'origine du déclenchement de l'intensité de la variable médiatrice (énergie), qui elle-même influence les deux types de performance (variables dépendantes).

L'hypothèse 6a qui supposait que l'énergie agissait à titre de variable médiatrice entre la surcharge de travail et la performance dans la tâche est validée, car le test de médiation indirect est significatif; il est estimé à 0,003 avec un intervalle de confiance de [borne inférieure = 0,001 ; borne supérieure = 0,005;  $p < 0,05$ ].

Quant à l'hypothèse 6b qui stipulait que l'énergie agissait à titre de variable médiatrice entre la surcharge de travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle, elle est validée, car le test de médiation indirect est significatif et estimé à 0,16 avec un intervalle de confiance de [borne inférieure = 0,12; borne supérieure = 0,19].

Ces résultats suivent le raisonnement suivant : l'énergie influence la relation entre la surcharge de travail et les deux types de performance, la médiation est donc complète. C'est-à-dire que la surcharge de travail serait un important antécédent (indirect) de la performance *in rôle* et *hors rôle* grâce à leur relation avec l'énergie. Essentiellement, les employés qui sont surchargés ne semblent pas avoir l'énergie nécessaire pour adopter des comportements favorisant la performance au travail. En revanche, les employés débordant d'énergie vont s'impliquer davantage dans leur tâche. Ce type de personne engagera les efforts nécessaires à l'accomplissement des diverses tâches dans le milieu organisationnel. Ces constats sont en lien avec les pistes proposées par plusieurs chercheurs prédominants dans le domaine de la

psychologie organisationnelle (voir Atwater et Carmeli, 2009; Carmeli et al., 2009; Cole et al., 2011; Lam, Spreitzer et Fritz, 2014; Kark et Carmeli, 2009).

Soulignons ensuite que pour s'assurer que l'énergie est à l'origine des effets sur la performance, nous avons contrôlé l'effet du **sexe**, de l'**âge** et de l'**ancienneté** afin de minimiser le risque de confusion de plusieurs relations proposées dans notre modèle. Nos résultats suggèrent que le sexe et l'âge n'ont pas de lien significatif avec l'énergie. Par ailleurs, l'ancienneté propose un lien négatif et significatif avec l'énergie ( $\beta = - 0,12^*$ ;  $p < 0,01$ ). Cela démontre que ce n'est pas le fait d'être plus âgé qui diminue l'énergie d'un individu, mais plutôt d'être vétéran. Selon nous, ceci peut s'expliquer par le fait qu'un employé qui passe plusieurs années dans son travail devient « saturé ». En cumulant plusieurs années au sein d'une même entreprise, l'employé peut perdre sa motivation dû à la routine quotidienne de travail qui s'installe (Demerouti et al., 2012). La motivation peut être perçue en termes de processus de déploiement énergétique (vitalité, vigueur), dans le but de démontrer un engagement vers une activité précise (Quinn et al., 2012). Cet individu qui est donc moins motivé par son travail peut se sentir moins en symbiose avec les tâches qu'ils appréciaient autrefois. Le fait de ne plus être absorbé par son travail diminue d'emblée l'énergie des individus (Demerouti et al., 2012). Ces employés sont donc moins vigoureux et plus fatigués au travail (Hockey, 2013). Pour comprendre cette notion, nous n'avons qu'à penser à un employé qui est motivé, il ne voit pas le temps passer tellement il est absorbé par son travail (niveau élevé d'énergie); à l'inverse d'un employé qui passerait son temps à regarder l'heure et à se morfondre au travail, il est évident que ce dernier sera davantage épuisé, en fin de journée et aura un niveau d'énergie plus faible (Czikszenmihaly, 1990 ; Demerouti et al., 2012). De toute évidence, d'autres études devront être menées afin d'éclairer ce résultat qui indique que plus un employé est ancien, moins il y aura d'énergie au travail.

Pour résumer cette première partie qui visait à répondre à la première question de recherche, nous pouvons affirmer que les résultats empiriques de notre analyse sont en lien avec la littérature présentée au chapitre un. Ces constats se fondent principalement sur la théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll (1989, 2001) et la théorie des demandes et des ressources de Bakker et Demerouti (2007). Selon ces deux théories, les individus ont besoin de ressources énergétiques pour faire face aux demandes en milieu de travail. Lorsque les demandes sont élevées (ex : charge de travail élevée), les employés doivent investir de l'énergie pour répondre à ces demandes. Ainsi, la surcharge de travail (demande élevée de l'emploi) contribue à diminuer les ressources énergétiques d'un individu. Subséquemment, les employés essaient d'être stratégiques dans leur milieu de travail afin de protéger leurs ressources énergétiques en cas de pression élevée. Sans ces ressources énergétiques, les employés ne pourront pleinement performer et répondre aux exigences de l'emploi.

### **5.3 Retour sur les résultats de la modération**

Bien que nos hypothèses de médiation aient été validées, il s'avère que trois hypothèses sur quatre de modération n'ont pas été confirmées. À cet effet, c'est seulement l'effet indirect de la surcharge de travail sur la performance dans la tâche qui est modéré par le soutien du supérieur. Nous avons également trouvé que le soutien social a un effet direct sur nos variables clés. Ces résultats seront expliqués dans les lignes qui suivent.

Avant de présenter les arguments soutenant la relation contraire à nos prédictions, nous discuterons des liens corrélationnels significatifs entre les deux formes de soutien social et les variables intervenant dans notre modèle. Nous pensons qu'il est pertinent de présenter les résultats de corrélations, car ceux-ci fournissent des relations directes entre nos variables et proposent des indices pour les études futures.

### **Liens corrélacionnels négatifs entre les deux formes de soutien social et la surcharge de travail**

La surcharge de travail s'est avérée être négativement corrélée au **soutien des collègues** ( $r = -0,27^{**}$ ;  $p < 0.01$ ) et au **soutien des superviseurs** ( $r = -0,42^{**}$ ;  $p < 0.01$ ). Ces résultats supposent que le soutien des collègues et des superviseurs atténue le sentiment de surcharge de travail. Conséquemment, les employés qui éprouvent des niveaux élevés de surcharge de travail et qui reçoivent du soutien, se sentiraient moins surchargés.

Comme indiqué dans le chapitre un, le lien entre le soutien des superviseurs et des collègues ne génère pas de consensus au sein de la communauté scientifique qui s'est penchée sur la question. Néanmoins la théorie des demandes et des ressources (Bakker et Demerouti, 2007), nous explique ceci: lorsque les collègues ou les superviseurs fournissent du soutien pour faire face aux facteurs de stress, ils permettent aux employés d'apprécier les situations stressantes et de les percevoir comme des défis stimulants. Cette affirmation plaide en faveur de nos résultats. Mentionnons que ces arguments sont également en lien avec l'étude de Chiaburu et Harrison (2008) qui ont tous deux confirmé l'existence d'un lien négatif et significatif entre le soutien social et la surcharge de travail. Ces résultats supposent que le soutien atténue la perception de surcharge de travail.

Enfin, nos résultats sont en lien avec la théorie des demandes et des ressources évoquée précédemment. Essentiellement, le soutien social serait perçu comme une ressource visant à atténuer la perception de surcharge de travail (Bakker et al., 2004).

### **Lien corrélacionnel entre les deux formes de soutien social et l'énergie**

À notre connaissance aucune étude n'a considéré les deux formes de soutien social pour expliquer ses effets sur l'énergie. Les études ont analysé le soutien social au sens large sans décortiquer cette variable (i.e soutien du superviseur et soutien des

collègues). Ainsi, dans les études recensées, nous ne sommes pas en mesure de déterminer précisément le type de soutien qui énergise les employés.

Par ailleurs, nos résultats qui proviennent du tableau de corrélation (voir chapitre 4, tableau 4.2) permettent de pallier ce manque dans la littérature. Nos résultats corrélationnels démontrent que l'énergie a été corrélée au **soutien des superviseurs** ( $r = 0,51^{**}$ ;  $p < 0.01$ ) et au **soutien des collègues** ( $r = 0,44^{**}$ ;  $p < 0.01$ ). Ainsi, ces résultats sont en lien avec ce qu'affirmait Hobfoll (1989), dans sa théorie de la conservation des ressources : le soutien social est une ressource énergisante pour l'employé. En d'autres mots, le soutien social et l'énergie peuvent être perçus comme deux ressources qui s'influencent mutuellement (Hobfoll, 1989; 2002). Il est donc cohérent d'observer une corrélation significative et positive entre énergie et soutien des superviseurs et des collègues. Cela confirme également ce qu'Hobfoll et Shirom (2001) précisaient : si un employé ne peut puiser dans ses ressources énergétiques, ce même individu peut solliciter une autre ressource, comme le soutien social; il y aurait alors substitution (Hobfoll et Shirom, 2001).

### **Liens corrélationnels entre les deux formes de soutien et la performance dans la tâche**

La performance dans la tâche est non corrélée au **soutien des collègues** ( $r = 0.08$  ;  $p > 0.05$ ), mais est corrélée positivement au **soutien des superviseurs** ( $r = 0.18^{**}$ ;  $p < 0.01$ ). Ces résultats s'expliquent par le fait que les comportements dans la tâche sont généralement attendus par le superviseur, il est donc logique que les employés soutenus par leur superviseur soient plus susceptibles de consacrer toutes leurs ressources dans leurs rôles au travail. Étant cohérent avec la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et de la réciprocité (Gouldner, 1960), le soutien offert par les superviseurs produit un sentiment d'obligation envers ceux qui reçoivent ce soutien tant préconisé. Dans ce cas, les employés se sentent redevables et seront portés à aider les superviseurs à atteindre leurs objectifs. Ces efforts incluent une meilleure performance dans la tâche (Shanock et Eisenberger, 2006). De plus, les superviseurs auraient tendance à soutenir davantage les employés qui performant (Wayne, Shore

et Liden, 1997, LeBlanc et Gonzales-Roma, 2012). En ce sens, les employés qui performant sont donc ceux qui reçoivent plus de soutien de leur supérieur immédiat. Ceci vise à augmenter la performance dans la tâche parce que les employés sont convaincus qu'ils seront traités équitablement et qu'ils seront soutenus par leur superviseur. Ces constats valident l'étude de Shanock et Eisenberger (2006) qui suggère que le **soutien des superviseurs** est positivement lié à la performance dans la tâche et ce, pour les raisons évoquées ci-haut.

Quant à la perception de **soutien des collègues**, les employés ayant reçu ce soutien seraient davantage portés à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle plutôt que d'adopter des comportements liés à la performance dans la tâche. Ces constats seront évoqués dans les lignes qui suivent.

### **Lien entre les deux formes de soutien social et les comportements de citoyenneté organisationnelle**

Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont positivement corrélés au **soutien des collègues** ( $r = 0,45^{**}$ ;  $p < 0.01$ ) et au **soutien des superviseurs** ( $r=0,38^{**}$ ;  $p < 0.01$ ). La recension des écrits nous a permis de suggérer que les employés qui ont une perception élevée du soutien social répondront généralement par des comportements positifs dans leur travail (Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert, Vandenberghe et al., 2010).

De façon générale, la théorie des échanges sociaux suggère une explication pour soutenir théoriquement la relation entre la perception de soutien (des superviseurs & des collègues) et les CCO. Les théories des échanges sociaux (Blau, 1964) et de la réciprocité (Gouldner, 1960) proposent que le soutien influence les individus à adopter des comportements volontaires. Plus précisément, la perception de soutien reçu générerait une obligation ressentie par l'employé de contribuer à l'organisation et à son bien-être en l'aidant à atteindre ses objectifs. Les employés intervenant dans cette dynamique se sentiraient obligés de rembourser les efforts fournis par les superviseurs ou leurs collègues en adoptant des comportements de citoyenneté. En

ce sens, cette expérience sociale satisfaisante peut amener les employés à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle.

### **5.3.1 Résultat significatif concernant l'effet modérateur du soutien du superviseur dans la relation entre la surcharge de travail et indirectement la performance dans la tâche**

À notre connaissance, aucune étude n'avait testé le présumé rôle modérateur du soutien des superviseurs entre la surcharge de travail, l'énergie et indirectement la performance dans la tâche. Notre hypothèse 7a est donc une extension du modèle des demandes et des ressources de Bakker et Demerouti (2007), qui postule que les ressources diminuent les effets négatifs de la surcharge de travail sur la santé des employés. Dans notre cas, le soutien des superviseurs n'a pas d'effet modérateur direct entre la surcharge et l'énergie, mais propose un effet modérateur indirect entre la surcharge et la performance dans la tâche. L'effet indirect du **soutien des superviseurs** révèle que l'intervalle de confiance n'inclut pas zéro. L'intervalle de confiance est de [borne inférieure = 0,0000; borne supérieure = 0,0001]. Cela suggère que le soutien du superviseur immédiat modère la relation entre la surcharge de travail et la performance dans la tâche, via l'énergie.

Comme indiqué précédemment, nous estimions que le soutien social serait perçu comme une ressource visant à atténuer les effets négatifs des demandes élevées de l'emploi (ex : surcharge de travail) sur l'énergie des employés et indirectement sur la performance dans la tâche. Nos résultats empiriques montrent que l'effet indirect entre la surcharge de travail et la performance dans la tâche semble diminuer uniquement lorsque le superviseur immédiat offre du soutien aux employés. D'ailleurs, la relation entre la surcharge et la performance dans la tâche est plus forte quand le superviseur immédiat offre un niveau élevé de soutien ( $\beta=0,0067$ ) à ses employés plutôt qu'un faible niveau de soutien ( $\beta=0,0062$ ).

Ces résultats sont en lien avec les corrélations présentées ci-haut. À cet égard, nous avons trouvé que le soutien des superviseurs est corrélé à la performance dans la

tâche ( $r = 0.18^{**}$ ;  $p < 0.01$ ). Ces résultats s'expliquent par le fait que les comportements dans la tâche sont généralement attendus par le superviseur, il est donc logique que les employés soutenus par leur superviseur soient plus susceptibles de consacrer toutes leurs ressources dans leurs rôles au travail même en cas de surcharge. Ceci vise à augmenter la performance dans la tâche parce que les employés sont convaincus qu'ils seront traités équitablement de la part de leur superviseur.

Bien que nous n'ayons pas trouvé d'étude qui soit aussi précise que la nôtre et qui valide cette médiation modérée, nous avons toutefois recensé l'étude de Shanock et Eisenberger (2006) qui relie le soutien des superviseurs à la performance dans la tâche. Les conclusions de cette étude suggèrent que le soutien offert par les superviseurs incite les employés à adopter des comportements productifs envers l'organisation qui résultent d'une performance supérieure. C'est d'ailleurs ce que nous avons observé dans un premier temps (voir médiation 5.1.6) : la surcharge de travail diminue l'énergie des employés qui diminue la performance dans la tâche. Cependant, lorsque le superviseur offre un niveau élevé de soutien, le lien indirect entre la surcharge et la performance dans la tâche est atténué de sorte que les employés surchargés vont continuer de performer même en cas d'exigences élevées. Pourquoi en est-il ainsi? Selon les études, même en cas de surcharge, les employés qui perçoivent un haut niveau de soutien de leur superviseur peuvent se sentir énergisés et aider les superviseurs à atteindre leurs objectifs (Bakker et Demerouti, 2007 ; Eisenberger et al., 2002). C'est à ce moment, selon nous, que la surcharge passerait de stresser « contraignant » à un stresser « stimulant » (voir Cavanaugh et al., 2000; Lepine et al., 2005; Van den Broeck et al., 2010). Le soutien des superviseurs offrirait donc la possibilité à la surcharge de devenir stimulante pour les employés. À cet égard, Demerouti et ses collaborateurs (2001a) proposent une conclusion intéressante : la combinaison d'un niveau élevé de charge de travail (demande) accompagné de soutien social (ressource), permet de stimuler les individus et d'augmenter la performance au travail. Cependant, sans une perception

de soutien, la charge de travail est négative pour le bien-être de l'employé, comme nos résultats le suggèrent.

### **5.3.2 Résultat non significatif concernant l'effet modérateur du soutien des superviseurs dans la relation entre la surcharge de travail et indirectement les comportements de citoyenneté organisationnelle**

Jusqu'à présent, nous avons présenté l'hypothèse de modération du soutien des superviseurs (i.e l'hypothèse 7a) qui a été validée. Cependant, comme mentionnée antérieurement, l'hypothèse 7c de modération qui affirme que le soutien des superviseurs agit comme modérateur, entre la surcharge, l'énergie et indirectement les comportements de citoyenneté organisationnelle, n'a pas été supportée. L'indice indirect du **soutien des superviseurs** est estimé à 0,0002 avec un intervalle de confiance de [borne inférieure = - 0,0005 ; borne supérieure = 0,0008] ce qui signifie que soutien du superviseur ne modère pas l'effet indirect de la surcharge de travail sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Paradoxalement, cette relation, qui est présumée dans le modèle des demandes et des ressources de l'emploi (Bakker et Demerouti, 2007), n'a pas été validée par notre échantillon. Cela suggère que le rôle modérateur du soutien n'a pas été confirmé par notre étude comme le présupposaient plusieurs chercheurs (voir Bakker et Demerouti, 2007 ; Marchand et Vandenberghe, 2014 ; Maslach et Jackson 1986; Schaufeli et al., 2009a).

D'ailleurs, selon les recherches proposées dans notre recension de la littérature, nous estimions que le soutien social des superviseurs permettrait à l'individu d'accéder à des ressources alternatives pour compenser la surcharge de travail. Cette hypothèse était en lien avec la récente étude de Marchand et Vandenberghe (2013) qui suggérait que le soutien social joue un rôle modérateur. Cependant, dans notre cas, le soutien n'atténue pas les effets négatifs d'une surcharge sur l'énergie et

indirectement sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces résultats seront détaillés et discutés dans les lignes qui suivent (voir 5.2.4).

### **5.3.3 Résultat non significatif concernant l'effet modérateur du soutien des collègues dans la relation entre la surcharge de travail, l'énergie et indirectement les deux types performance**

Dans notre échantillon, les hypothèses 7b et 7d concernant le rôle modérateur du soutien des collègues dans la relation entre la performance dans la tâche (hypothèse 7b) et les comportements de citoyenneté organisationnelle (hypothèse 7d) n'ont pas été confirmées. Nos résultats contre-intuitifs ne démontrent pas que le soutien des collègues est une ressource qui intervient comme modérateur à l'étape du processus de stress, lors duquel l'individu éprouve une perte de ressources énergétiques suite à un effort fourni. Autrement dit, le soutien social des collègues ne modère pas la relation indirecte entre la surcharge de travail, et les deux types de performance. Cela prouve, statistiquement parlant, que nos hypothèses 7b et 7d concernant le rôle modérateur du soutien des collègues ne sont pas confirmées. Ces résultats seront détaillés ci-dessous.

### **5.3.4 Justification des résultats de modulation non attendus**

Bien qu'étant contraires à notre hypothèse de départ (voir H7b; H7c; H7d), nos résultats trouvent référence dans la littérature (voir Bakker et al., 2004; Brough et al., 2003). Nous avons décidé de regrouper les justifications des hypothèses 7b, 7c et 7d dans une même section puisque les arguments sont sensiblement les mêmes.

Pour expliquer nos résultats contre-intuitifs, nous allons nous référer à l'étude de Brough et ses collaborateurs (2013), que nous avons d'ailleurs présentée au chapitre un. Dans l'ensemble, les résultats de cette étude démontrent qu'un employé qui reçoit du soutien à une période donnée ne signifie pas nécessairement que cet employé éprouvera une diminution de sa charge de travail. Plus précisément, dans cette étude (voir Brough et al., 2013), et au sein des deux échantillons (Chine et

Australie), les conséquences de la surcharge de travail ne seraient pas modérées par des niveaux élevés de soutien social des superviseurs et des collègues. Pour appuyer statistiquement ce constat, les auteurs (Brough et al., 2013: 1325) affirment : « *the interactions of job demands and job resources were not evident, with only one from 16 interaction tests demonstrating significance (6% of significance interactions)* ». Ainsi, comme nous, les hypothèses de modulation de ces chercheurs n'ont pas été supportées. À cet égard, les résultats de notre étude ne démontrent pas que le soutien social atténue les effets négatifs de la surcharge de travail sur l'énergie des employés. Nous ne sommes donc pas les seuls à n'avoir trouvé aucun soutien pour cette hypothèse de modulation. Ces résultats peuvent être expliqués de plusieurs façons.

Tout d'abord, ces résultats sont peut-être attribuables aux employés sondés. En effet, au sein de l'institution financière étudiée, le soutien offert ne visait peut-être pas à satisfaire les besoins des employés et par conséquent à réduire les effets de la surcharge de travail sur leur niveau d'énergie. Le fait d'obtenir du soutien à un moment donné ne signifie pas nécessairement que l'impression de surcharge diminue. Comme le mentionnent Brough et ses collègues (2013: 1327) : « *...having sufficient resources at a particular time does not necessarily mean employees will experience reduced strain at a later point.* »

D'un point de vue théorique, cette explication peut indiquer que les bénéfices des ressources de l'emploi sont davantage liés à une courte période de temps, à l'opposé de ce qui avait été démontré auparavant (voir Schaufeli et al. 2009). Brough et ses collaborateurs (2013) proposent une explication : les ressources cognitives et émotionnelles peuvent fluctuer plus facilement (par exemple, la perception de soutien social), par rapport aux ressources physiques qui peuvent démontrer une plus grande stabilité (par exemple, un environnement de travail sain, des lignes directrices claires en lien avec les tâches de travail). Selon De Jonge et Dormann (2006) les employés d'usine peuvent, par exemple, trouver que les ressources physiques sont plus pertinentes pour leur santé et leur rendement au travail. Tandis

que les universitaires peuvent évaluer les ressources cognitives plus positivement. Ainsi, l'échantillon des travailleurs est également fondamental afin d'étudier les interactions entre les ressources (ex : soutien social) et les demandes de l'emploi (ex : surcharge de travail).

En l'occurrence, le soutien offert dans notre contexte d'étude ne visait peut-être pas à modérer les effets de la surcharge de travail des employés sur leur bien-être. Autrement dit, il est probable que le soutien mesuré visait à répondre à d'autres besoins ou d'autres stressors (i.e conflit de rôle) et non pas à diminuer la surcharge de travail. Comme le spécifie Brough et al. (2013), le soutien que nous mesurons doit être plus précis et en adéquation avec le type d'emploi et les tâches spécifiques afin de trouver des résultats significatifs. Au sein de notre étude, les employés nécessitaient peut-être des ressources physiques afin d'atténuer les effets de la surcharge sur l'énergie ressentie. On ne pourrait pas nier le fait que notre mesure de soutien social n'était peut-être pas en lien avec le contexte organisationnel.

Une deuxième explication peut être attribuable à l'ancienneté des employés qui est relativement élevée. Nous avons observé une moyenne de 13,17 ans. Cette moyenne élevée signifie que les employés des succursales sondés travaillent pour l'entreprise depuis plusieurs années. Conséquemment, cela peut insinuer que les travailleurs ont moins besoin de soutien que des nouveaux employés, par exemple. D'ailleurs, l'ancienneté a été négativement corrélée au **soutien des collègues** ( $r = -0,15^{**}$  ;  $p < 0,01$ ) et au **soutien des superviseurs** ( $r = -0,11^*$  ;  $p < 0,01$ ). Compte tenu du fait que la population cible est très expérimentée, cela peut expliquer pourquoi le soutien social a peu d'impact dans la relation entre la surcharge de travail et l'énergie.

Également en lien avec l'ancienneté des employés, la dernière explication probable peut être mise en valeur par l'interdépendance des tâches. De facto, les études précédentes suggèrent que c'est au sein des départements ayant une forte synergie et une interdépendance de tâches que l'entraide et l'échange d'informations entre les collègues sont davantage présents (Ozer et al., 2014). Bien que nous n'ayons pas

mesuré l'interdépendance au sein des succursales étudiées, l'ancienneté élevée nous amène à penser qu'il est vraisemblable que les employés possédant plusieurs années d'ancienneté travaillent davantage en silo. Par voie de conséquence, cela fait en sorte que ces derniers requièrent moins d'aide de la part de leurs collègues. À cet égard, rappelons que le secteur de l'institution financière étudié relève du service à la clientèle. Ces activités font partie intégrante des objectifs de l'entreprise et entraînent un environnement très concurrentiel. Cela fait en sorte que les employés doivent répondre aux besoins des clients et les satisfaire afin de les fidéliser. Ce type de travail s'effectue généralement seul, à l'inverse des emplois par projet favorisant tous azimuts le travail d'équipe. Car lorsque les employés dépendent de leurs collègues pour effectuer une tâche (ex : informations et idées doivent être partagées), ces employés doivent se soutenir pour accomplir leur travail. En lien avec la théorie de l'échange social (Blau, 1964), les employés qui perçoivent l'interdépendance des tâches élevée doivent développer des relations d'échange favorables avec leurs collègues pour être efficaces et performants dans leurs rôles au travail. Les employés provenant de notre échantillon n'avaient peut-être pas développé des relations d'échange avec leurs pairs dû au contexte de travail. Qui plus est, le fait que les travailleurs possèdent déjà une expérience significative suggère qu'ils n'ont peut-être pas besoin de leurs collègues pour effectuer leurs tâches. Cette situation pourrait faire en sorte de ne pas faciliter l'interdépendance des tâches. En ce sens, dans notre étude, les employés ne pouvaient peut-être pas bénéficier des avantages du soutien de leurs pairs.

En résumé, certains de nos résultats (voir H7b; H7c; H7d) de modération sont contraires aux prédictions de la théorie des demandes et des ressources (Bakker et Demerouti, 2007). Comme indiqué précédemment, nous pensions que le soutien social serait perçu comme une ressource visant à atténuer les effets négatifs des demandes élevées de l'emploi (ex : surcharge de travail) sur l'énergie des employés. Malgré le fait que nous n'ayons pas trouvé validation à cette hypothèse de modération, nous avons démontré que le soutien social des superviseurs modère l'effet indirect entre la surcharge et la performance dans la tâche. Quoi qu'il en soit,

il est évident que d'autres investigations sont nécessaires et pertinentes dans le contexte. Des perspectives de recherches futures seront discutées au chapitre suivant et permettront de répondre aux ambiguïtés conceptuelles. Mais tout d'abord, nous allons présenter les contributions théoriques et pratiques qui découlent de nos résultats.

#### **5.4 Contribution théorique**

Notre étude se démarque des précédentes et apporte des contributions importantes à la littérature. Tout d'abord, notre recherche contribue à la littérature sur l'énergie au travail. À notre connaissance, nous sommes les premiers à examiner empiriquement dans un même modèle, les effets d'un stressor sur l'énergie et indirectement, sur la performance au travail. Bien que les chercheurs s'intéressent depuis plusieurs années aux antécédents de la performance au travail, très peu d'études ont mis en lumière l'influence de l'énergie en lien avec la performance. En suivant les pistes de Quinn, Spreitzer et Lam (2012), nous avons exploré les déterminants de l'énergie et les conséquences de l'énergie. En outre, l'énergie appliquée au milieu du travail est un sujet novateur, car très peu de recherches se sont appliquées à observer ce concept en le positionnant comme une variable prédominante. Notre recherche permet donc de comprendre que l'énergie est une ressource stimulant la santé de l'employé et son efficacité au travail.

Aussi, nos résultats suggèrent que l'énergie médiatise la relation entre la surcharge de travail et la performance au travail. Des indices théoriques permettaient de penser qu'une possible relation existait entre ces variables, mais à notre connaissance, nous sommes les premiers à démontrer dans un même modèle, que l'énergie est un important déterminant de la performance *in rôle* et *hors rôle* grâce à sa relation avec la surcharge de travail.

Ensuite, malgré que certaines hypothèses de modération n'aient pas été validées, nous avons montré que c'est à travers un haut niveau de soutien des superviseurs que

l'effet indirect de la surcharge de travail sur la performance dans la tâche serait atténué. Ces résultats confirment que les superviseurs qui offrent un haut niveau de soutien à leurs employés en cas de surcharge visent à augmenter la performance dans la tâche.

Dans le même ordre d'idées, même si nos hypothèses de modération concernant le soutien des collègues n'ont pas été significatives, cela ne veut pas dire que le soutien des collègues n'entraîne pas de bénéfices pour les employés et pour l'organisation. En ce sens, nous avons suggéré des corrélations significatives qui offrent des pistes proposant des avantages du soutien social. En ce sens, le soutien social serait perçu par les employés comme une ressource énergisante visant à diminuer les facteurs de détresse psychologique au travail. Le soutien permet également de régénérer l'énergie des employés, car les relations interpersonnelles facilitent la régénération de l'énergie. Cela signifie que les comportements d'aide ont un impact sur l'accroissement ou la diminution de l'énergie des individus.

Une quatrième force de notre étude résulte de la décision d'avoir sondé des employés provenant d'une même organisation. En limitant l'étude à une seule organisation, nous avons évité l'effet de facteurs exogènes (i.e marché du travail, caractéristique de l'industrie). Cette manière de procéder nous a permis de contrôler l'environnement interne et d'être en mesure d'associer nos résultats au contexte organisationnel. Cela rehausse la fiabilité de nos résultats.

Quant à notre échantillon, celui-ci est significativement important. Rappelons qu'au départ nous avons 929 répondants avec un taux de réponse de 86%. Même si à la deuxième étape, 417 répondants ont été retenus, le « n » de notre population est élevé et rehausse la validité de notre recherche.

Enfin, il est vrai que nous avons dû éliminer certains questionnaires pour des raisons de pairages. Néanmoins, le fait de collecter des données de performance provenant de deux sources (superviseurs et employés) a réduit le biais de variance commune. Le fait de procéder ainsi nous a permis de comparer l'évaluation des employés et celles que les superviseurs ont faite de la performance au travail. Les mesures de performance provenant de sources différentes rehaussent la validité et la fiabilité de notre recherche.

### **5.5 Implication pratique**

Au plan pratique, puisque la majeure partie de notre vie active a lieu au travail, il incombe aux entreprises de mettre en place des pratiques de ressources humaines énergisantes et, autant que possible, non drainantes (Dutton, 2003). Cette partie fera référence à des dispositions pratiques concrètes que les gestionnaires pourraient mettre en place.

Premièrement, nos résultats empiriques suggèrent que les gestionnaires doivent percevoir l'énergie comme une ressource limitée, bien que renouvelable, qui peut favoriser la performance des individus et des organisations. Conséquemment, la santé et le mieux-être au travail doivent être au cœur des préoccupations des entreprises. Nous considérons que les gestionnaires doivent porter une attention particulière aux pratiques de mieux-être dans les organisations, car celles-ci visent à solliciter l'énergie des employés plutôt que d'agir en réaction aux problèmes de burnout (Schaufeli et al., 2009). Selon nous, pour augmenter l'énergie des employés, les gestionnaires doivent miser sur des nouvelles pratiques de santé qui seront détaillées ci-dessous.

Deuxièmement, nous avons démontré qu'un employé cumulant plusieurs années au sein d'une même entreprise peut ressentir moins d'énergie que de nouveaux employés dû à la routine quotidienne de travail qui s'installe. Pour les gestionnaires,

cela signifie qu'ils doivent s'assurer d'offrir à leurs employés des défis stimulants ainsi que les ressources organisationnelles nécessaires (formations, technologies, autonomie, tâches stimulantes) pour que ces derniers puissent constamment se développer. Ces conditions favoriseraient le sentiment de vigueur des employés, les plus anciens (Demerouti et al., 2012; Salanova, Agut et Peiro, 2005). Car une redéfinition des tâches et des défis stimulants conduiraient plus facilement les employés à vivre des expériences régénérant leur énergie au travail (Demerouti et al., 2012).

Aussi, nous avons montré que le stress au travail réduit l'énergie des employés et est une des premières causes d'invalidité de courte et de longue durée dans les entreprises (Lupien et Marin, 2007). Notre étude souligne donc l'importance du rôle de l'organisation et de ses représentants dans la lutte contre la surcharge de travail, afin d'éviter des situations d'épuisement professionnel. Pour éviter ces situations de stress au travail, chaque acteur organisationnel peut offrir de multiples opportunités aux employés leur permettant de faire face aux expériences de stress vécues. La piste de Dutton (2003), est intéressante, car elle met l'emphase sur les relations interpersonnelles. Selon notre revue de littérature, ce sont les relations positives qui facilitent la régénération de l'énergie évitant les situations de stress. Cela signifie que les gestionnaires doivent être conscients de leurs comportements au quotidien, car ils ont un impact sur l'accroissement ou la diminution de l'énergie des individus.

Ensuite, malgré le fait que le soutien social n'ait pas validé toutes les hypothèses de modération, nous avons démontré que les superviseurs qui offrent du soutien à leurs employés en cas de surcharge visent à diminuer les effets négatifs sur la performance dans la tâche. Nous avons également suggérer des conséquences positives du soutien du superviseur et des collègues sur l'énergie et indirectement sur la performance au travail. Ainsi, le soutien social serait perçu par les employés comme une ressource énergisante visant à diminuer les facteurs de détresse

psychologique au travail. Cela signifie que les comportements d'aide offerts par les superviseurs ou les collègues ont un impact sur l'accroissement ou la diminution de l'énergie des individus. Conséquemment, des entreprises qui désirent soutenir leurs employés peuvent le faire de plusieurs façons, notamment en instaurant des pratiques de mieux-être.

Afin de comprendre en quoi consistent les pratiques de mieux-être, le *Groupe Entreprise en Santé*<sup>7</sup>, offre des certifications qui visent le maintien et l'amélioration durable de l'état de santé des personnes en milieu de travail par : (1) l'intégration de la valeur de la santé des personnes dans le processus de gestion des entreprises, (2) la création de conditions favorables à la responsabilisation du personnel à l'égard de leur santé, (3) l'acquisition de saines habitudes de vie et (4) le maintien d'un milieu de travail favorable à la santé. Les entreprises peuvent, entre autres, offrir des activités sportives, des conférences concernant la réduction du stress, des activités de reconnaissances de « bons coups » etc. L'avantage de ces pratiques est qu'elles agissent en amont et visent à régénérer l'énergie des employés en réduisant les facteurs de stress (Shirom, Toker, Berliner, Shapira et Melamed, 2008)

Enfin, dans une logique de mobilisation et d'amélioration continue, l'énergie permet d'augmenter la performance au travail et crée une valeur ajoutée pour les entreprises, car une personne énergique ne ménage pas ses efforts (physique et mental). Ces employés énergiques apportent un avantage concurrentiel, car ils sont prédisposés à penser plus rapidement et à proposer des idées novatrices et créatives qui permettent à l'organisation de développer de nouvelles solutions (Atwater et Carmeli, 2009).

---

<sup>7</sup> Groupe entreprise en santé. (2013). *Pourquoi une norme en promotion de la santé et mieux-être*. Retracer à <http://www.groupeentreprisesensante.com/fr/norme/pourquoi-norme-promotion-sante-mieux-etre>.

En résumé, notre étude confirme que l'énergie des employés doit faire partie de l'ADN des entreprises. Afin de solliciter cette énergie, les gestionnaires doivent (1) contrôler la charge de travail des employés (s'assurer que celle-ci soit adéquate) (2) créer des relations positives et énergisantes au travail et (3) soutenir les employés au quotidien, car ces conditions ont un impact direct sur l'énergie des individus et conséquemment sur la performance de l'entreprise. Ceci étant dit, notre étude démontre que sans dispositions efficaces mises en place par les organisations afin de régénérer l'énergie appauvrie les employés ne pourront pleinement performer.

## CHAPIRE 6 – CONCLUSION

Notre objectif principal résultait d'une compréhension des mécanismes médiateurs (énergie) et modérateurs (soutien social) dans la relation entre la variable indépendante de surcharge de travail et les variables dépendantes de comportements de citoyenneté organisationnelle et de performance dans la tâche. Pour répondre à nos deux questions de recherche, nous avons effectué des tests d'équation structurelle et de régression multiple sur un échantillon de 417 employés œuvrant dans diverses succursales d'une même institution financière.

Nous avons développé et testé un modèle théorique d'une médiation modérée dans lequel l'énergie est un mécanisme qui explique l'association entre un facteur de stress (surcharge de travail) et deux dimensions de performance au travail (performance dans la tâche et comportement de citoyenneté organisationnelle). Nous avons aussi considéré l'influence du soutien social provenant de deux sources (soutien des superviseurs et des collègues) dans la relation susmentionnée; à savoir dans quelle mesure le soutien social modère la relation entre la surcharge de travail, l'énergie et indirectement la performance au travail.

Les résultats d'une étude quantitative de 417 employés et leurs superviseurs fournissent un soutien partiel pour le modèle proposé à travers la dimension de l'énergie au travail. Ainsi, nos résultats suggèrent qu'un stressor (i.e surcharge de travail) agit sur la performance au travail (i.e comportements de citoyenneté et performance dans la tâche) par l'intermédiaire de la perception d'énergie ressentie. Quant au soutien social des superviseurs, il modère la relation indirecte entre la surcharge de travail et la performance dans la tâche. Cela signifie que plus le superviseur offre du soutien à ses employés, plus la relation négative, entre la surcharge et la performance sera atténuée. De manière inattendue, le soutien des superviseurs ne joue pas de rôle modérateur entre la surcharge et les comportements

de citoyenneté organisationnelle. Aussi, le soutien des collègues n'a pas d'effet modérateur dans la relation entre la surcharge de travail, l'énergie et indirectement les deux types de performance (i.e : comportements de citoyenneté organisationnelle et performance dans la tâche). Le chapitre précédent a justifié ces résultats. Bien qu'offrant des contributions théoriques et empiriques importantes notre étude présente certaines limites. Celles-ci seront discutées dans la prochaine section.

### **Limite de l'étude**

La première limite concerne les données de notre étude qui proviennent d'une seule organisation. D'un point de vue statistique, il est difficile de généraliser nos résultats à d'autres contextes organisationnels. En revanche, le fait d'avoir procédé ainsi nous permet d'éviter l'effet de facteurs exogènes (i.e marché du travail, caractéristique de l'industrie). Quoiqu'il en soit, les recherches futures devraient étudier un modèle semblable au nôtre au sein d'autres organisations et industries.

Deuxièmement, les données ont été collectées lors d'une seule période de temps. Par conséquent, il est impossible de confirmer avec certitude les relations causales. Nonobstant le fait que la chaîne de relation proposée repose sur des arguments et un cadre théorique ancrés dans la littérature, les mesures de surcharge de travail et d'énergie ont été collectées simultanément. Par voie de conséquence, nous ne sommes pas en mesure de déterminer si les employés énergiques auront tendance à fournir plus d'efforts au travail et par le fait même à avoir une charge de travail plus élevée que les employés ayant moins d'énergie. En outre, les employés qui débordent d'énergie peuvent estimer que leur charge de travail est plus faible. Les études futures devraient favoriser des données longitudinales afin de préciser davantage ces relations.

Ensuite, la méthode de variance commune devient un problème potentiel avec les données provenant d'une seule source (Podsakoff, Mackenzie, Lee et Podsakoff,

2003). Bien que nous ayons utilisé des données de performance évaluées par le superviseur immédiat et les employés, nous avons privilégié une seule source pour les mesures d'énergie, de surcharge de travail et de soutien social. Considérant que les variables d'énergie, de surcharge de travail et de soutien social aient été mesurées simultanément et d'une même source (i.e les employés), il existe une probabilité d'erreur de variance commune. Cependant, nous avons suivi des procédures méthodologiques recommandées pour prévenir le biais dû à des méthodes de variance commune et ce, en séparant nos variables indépendantes et dépendantes, afin que les participants ne regroupent pas cognitivement toutes les réponses ensemble (Podsakoff et al., 2003). À l'avenir, pour tenter de réduire les problèmes associés à la polarisation des sources, les variables pourraient être recueillies selon un décalage d'un mois, par exemple.

Troisièmement, le fait d'avoir utilisé deux sources pour mesurer la performance a nécessité le pairage de données et ipso facto a réduit notre échantillon. Il est vrai qu'obtenir des résultats de performance de deux sources rehausse la validité interne de notre étude, mais vise à réduire la validité externe, car notre échantillon est passé de 929 à 417 répondants. Cependant cette réduction de la taille de l'échantillon ne pose pas problème à la validité et à la fiabilité de notre étude.

Malgré le fait que plusieurs variables de contrôle aient été utilisées (âge, sexe et ancienneté), nous n'avons pas contrôlé l'impact de la désirabilité sociale afin de déterminer si cette variable affecte les relations hypothétiques de notre étude. Ainsi, certains types de personnes pourraient être tentés de répondre positivement à des questions liées aux comportements de citoyenneté organisationnelle, en fonction de leurs traits de personnalités (ex : instabilité émotionnelle, neuroticisme). Comme le proposent Nasr, Akreimi et Vandenberghe (2009), des questions posées aux répondants, de type : « je n'ai jamais détesté quelqu'un profondément », auraient été pertinentes et auraient permis de réduire le biais relié à la désirabilité sociale.

Nonobstant l'abondance des recherches sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, ce construit demeure ambigu. À cet effet, il est difficile de déterminer si l'employé considère ces comportements comme étant explicitement *hors rôle*, ou si au contraire, il les considère comme faisant partie de sa description de tâche. D'ailleurs des recherches récentes ont soulevé le fait que certains employés considèrent que les comportements de citoyenneté organisationnelle font partie de leur description de tâche; puisque ils ne sont pas des actions volontaires (Morrison, 1994; Tepper, Lockhart et Hoobler, 2001). Une étude validant la perception des employés face aux comportements *in rôle* et *hors rôle*, n'est pas négligeable.

Enfin, à notre connaissance, aucune échelle mesurant l'énergie des employés dans le milieu francophone n'a été validée. Bien que l'échelle de mesure d'énergie que nous avons utilisée se base sur des données empiriques et a mérité une validation statistique, nous considérons qu'il est nécessaire d'entreprendre des études concernant la validité méthodologique de ce construit.

### **Perspective d'avenir**

Les résultats de ce mémoire suggèrent que d'autres pistes de recherche devraient être explorées. Une de ces pistes consiste à étudier l'énergie dans sa collectivité. Il est à noter que nombres d'auteurs se consacrent à l'étude de l'énergie collective, car ils ont des réserves quant à certaines études qui affirment que l'énergie est systématiquement un concept individuel (Cole, Bruch et Vogel, 2012).

Selon Walter et Bruch (2008), l'énergie collective se propagerait ainsi plus rapidement qu'au sein d'une relation dyadique, et ce dû à un effet d'entraînement soutenu par l'enthousiasme collectif. En paraphrasant l'adage populaire « l'union fait la fore », on pourrait affirmer que l'union décuple l'énergie. Le cas échéant, des employés qui sont en contact avec des collègues énergisés peuvent, par simple effet de proximité, se sentir à leur tour énergiques et propager cette énergie au sein de

l'entreprise (Barsade et Gibson, 2007 ; Myerson, 1922 ; Strack, Martin et Stepper, 1988). Nous pourrions comparer cet effet à une spirale énergisante (Walter et Bruch, 2008). Ces groupes d'employés énergiques ont ensuite le sentiment qu'ils peuvent « soulever mer et monde » et accomplir l'impossible. L'énergie, au sein d'un groupe, s'avère être une vibration extrêmement puissante (Dutton, 2003). Ces groupes d'individus ressentent ce qu'on appelle du « power ».

Il est donc essentiel de poursuivre dans cette veine en élargissant notre champ de recherche et en y intégrant la réciprocité généralisée; à savoir si les individus qui possèdent beaucoup de ressources énergétiques auraient tendance à faire davantage de réciprocité généralisée. Nous pensons que plus un individu a de l'énergie, mieux il sera apte à aider un plus grand nombre de personnes. Cela aurait un impact important au niveau collectif.

En suivant la proposition de Cole, Bruch et Vogel (2012) des items liés à l'énergie collective pourraient être intégrés à une échelle de mesure regroupant l'énergie individuelle et collective. À cet effet, une des voies futures de recherche est de tester l'énergie collective. Dans notre étude, l'énergie a été testée au niveau individuel, mais l'introduction d'une variable collective est essentielle. Il pourrait être intéressant de vérifier si ce que nous avons découvert au niveau individuel peut être applicable au niveau collectif, et ce, par homologie. D'ailleurs, cela permettrait de valider, comme certains auteurs (Barsade et Gibson, 2007 ; Dutton, Roberts et Bednar, 2010) le proposent, que l'énergie partagée au sein d'un groupe se propage plus rapidement que dans une relation dyadique dû à un effet d'entraînement et de contagion.

Ensuite, notre étude permet de mieux comprendre comment les employés éprouvent de l'énergie au travail, mais elle ne valide pas empiriquement les conditions dans lesquelles les employés éprouvent de l'énergie. Les recherches futures devraient étudier la capacité des superviseurs à influencer l'énergie au travail (ex : les comportements de leadership ou à l'inverse le leadership abusif). Ainsi, les

prochaines études pourraient se concentrer sur les façons dont le leadership affecte les relations entre la surcharge, l'énergie et indirectement, la performance au travail. Par exemple, les personnes ayant un leader abusif comme superviseur pourraient percevoir celui-ci comme un stresser. Dans ce cas, le leadership abusif serait étudié comme une variable dépendante au même titre que la surcharge de travail. Selon nous, le fait d'être traité injustement de la part de son leader pourrait augmenter le stress de l'individu, entraînant une diminution de son énergie et par le fait même, inciter ce dernier à adopter des comportements déviants, au lieu de comportements positifs (i.e : CCO) et ce, en raison du mauvais traitement reçu.

En outre, les recherches futures pourraient enquêter sur le contexte de travail. Notre recension des écrits a démontré que la fréquence et la qualité des interactions sociales sont reconnues pour avoir une influence sur les relations interpersonnelles. D'ailleurs, nous avons démontré l'impact de la relation d'échange (Blau, 1964) et de la réciprocité (Gouldner, 1960) sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Le cas échéant, les individus pourraient être tentés de « rendre la pareille » lors d'un traitement favorable (ex : s'engager dans les CCO), mais en raison d'un manque d'énergie, ils pourraient ne pas être en mesure de le faire. Qui plus est, le niveau d'interdépendance a souvent été étudié dans une perspective d'échange social. Ainsi, dans un contexte d'échange social, les études futures devraient enquêter sur les motifs incitant l'employé à adopter des comportements positifs. Une hypothèse serait que l'énergie influence les comportements de citoyenneté organisationnelle à travers un modérateur : l'interdépendance des tâches. Cette influence (entre énergie et CCO via le rôle modérateur de l'interdépendance des tâches) serait peut-être plus prédominante au niveau de l'énergie collective plutôt qu'au niveau de l'énergie individuelle. Car nous pensons que si le niveau d'énergie collective est élevé, mais qu'il n'y a pas d'interdépendance des tâches, les employés ne seront pas tentés d'adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus (CCO-I).

Comme mentionné *a priori*, nous estimons qu'une étude longitudinale est nécessaire, voire impérative. Dans notre cas, nous avons positionné l'énergie comme étant déterminant de la performance au travail. En l'occurrence, les recherches futures devraient étudier si à l'inverse ce ne serait pas la performance qui augmenterait l'énergie. Peut-être que nous pourrions même observer une relation continue : i.e : l'énergie augmente la performance au travail qui à son tour augmenterait l'énergie. Également, ce type d'étude effectué à plusieurs temps de mesure permettrait de déterminer la stabilité de l'énergie dans le temps. Compte tenu de la définition de l'énergie retenue (voir Quinn et al, 2012), nous avons déterminé que l'énergie agit à court terme ou à long terme. Cet aspect présent dans la théorie n'a toutefois pas été validé empiriquement et mérite une attention particulière.

Enfin, il serait pertinent de vérifier si le soutien reçu de l'organisation exerce des effets modérateurs. Rappelons que notre étude visait à étudier le soutien offert par les superviseurs et les collègues. Nos résultats n'ont pas été tout à fait significatifs, sur ce plan. Cependant, le soutien organisationnel pourrait être perçu comme une précieuse ressource permettant de modérer les effets négatifs de la surcharge sur le niveau d'énergie des employés. À cet effet, l'étude de Marchand et Vandenberghe (2013) est pertinente, car elle est complémentaire à la nôtre. Cette étude qui est également construite sur le cadre théorique de la conservation des ressources d'Hobfoll (1989), révèle que les stresseurs agissent sur la performance via la perception d'un manque anticipé et d'une absence d'un gain de ressource. Il pourrait être intéressant de reprendre nos deux modèles de recherche et d'étudier dans un seul et même modèle les deux types de ressources qui, selon nous, sont les plus importantes : énergie et soutien social (provenant de trois sources : organisation, superviseurs et collègues). À cet effet, comme le propose Brough et al. (2013) une adéquation entre les ressources et les demandes de l'emploi est nécessaire afin d'être cohérent avec le milieu organisationnel et d'assurer une précision des résultats. Cela permettrait de déterminer si les ressources visent réellement à modérer les effets négatifs de la surcharge de travail. Dans notre

présente étude, l'énergie médiatisait la relation entre la surcharge et la performance au travail. Il serait opportun de valider si l'énergie ne joue pas également un rôle modérateur au même titre que pourrait agir le soutien social dans cette relation. Dans ce cas, le soutien social et l'énergie pourraient agir comme modérateur, tandis que le manque de ressources énergétiques pourrait être positionné comme médiateur dans cette relation hypothétique.

En résumé, nous venons d'exposer plusieurs possibilités de recherches futures. Celles-ci visent à répondre aux limites évoquées précédemment. Par le fait même, ces avenues de recherches permettraient de mieux comprendre les antécédents et les conséquences de chacune des dimensions de l'énergie. Cela agirait dans l'optique d'aider les superviseurs à favoriser un environnement de travail où les employés débordent d'énergie. Aussi, nous sommes convaincus qu'une réplique de notre modèle dans un autre milieu organisationnel est essentielle puisqu'à notre connaissance nous sommes les premiers à tester le rôle de ces variables dans une même étude. Les designs longitudinaux sont également des modèles à prioriser afin de tester les relations de cause à effet avec plus de précision.

### Références bibliographiques

- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (2): 549-562.
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20 (3): 264-275.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3): 309-328.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M.P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1): 4-28.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (2): 170-80.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43 (1): 83-104.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62 (2): 341-356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the Job Demands-Resources Model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10 (1): 16-38.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. J. P. M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9 (1): 3-16.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173–1182.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44 (1): 1-26.
- Barsade, S. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47 (4): 644–675.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why Does Affect Matter in Organizations? *The Academy of Management Perspectives*, 21 (1): 36-59.
- Barsade, S. G., Brief, A. P., & Spataro, S. E. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. In J. Greenberg (Eds.), *OB: The state of the science* (2nd ed., pp. 3-52). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayan, D., & Schwartz, J. (2002). Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (1): 84-93.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal*, 26 (4): 587-595.
- Becker, G. S. (1965). A theory of the allocation of time. *Economic Journal*, 75: 493-517.
- Becker, T. E., & Kernan, M. C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16 (4): 327-348.
- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review*, 32 (4): 1078-1095.

- Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S.A. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes. The cost of being a good citizen. *Journal of Management*, 39 (4): 958-984.
- Bies, R., & Tripp, T. (1996). Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge. In R. M. Kramer & TR Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 246-260). Newbury Park, CA: Sage.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: J. Wiley.
- Bolino, M. C., & Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). Well, I'm tired of tryin'!" Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100 (1): 56-74.
- 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 (4): 740-748.
- 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 Journal of Organizational Behavior*, 31 (6): 835-855.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San-Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10 (2): 99-109.
- Bowling, N. A. & Kirkendall, C. (2012). Workload: A review of causes, consequences, and potential interventions. In Jonathan Houdmont, Stavroula Leka, and Robert R. Sinclair, (Eds.), *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice* (vol. 2, pp. 221-236). West Sussex, UK: John Wiley & Sons.

- Bowling, N. A., Beehr, T. A., Johnson, A. L., Semmer, N. K., Hendricks, E. A., & Webster, H. A. (2004). Explaining potential antecedents of workplace social support: reciprocity or attractiveness? *Journal of occupational health psychology*, 9 (4): 339-350.
- Brass, D. J., K. D. Butterfield, & B. C. Skagg. (1998). Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective. *Academy of Management Review*, 23 (1): 14-31.
- Brett, J. M., & Stroh, L. K. (2003). Working 61 plus hours a week: Why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88 (1): 67-78.
- Brief, A., & Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviours. *Academy of Management Review*, 11 (4): 710-725.
- Brief, A., & Weiss, H. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53 (1): 279-307.
- Brough, P., Timms, C., Siu, O-L., Kalliath, T., O'Driscoll, M., Sit, C., Lo, D., & Lu, C-Q. (2013). Validation of the Job Demands-Resources model in cross-national samples. *Human relations*, 66 (10): 1311-1335.
- Brundin, E., & Nordqvist, M. (2008). Beyond Facts and Figures: The Role of Emotions in Boardroom Dynamics. *Corporate Governance: An International Review*, 16 (4): 326-341.
- Burriss, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93 (4): 912-922.
- Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D. A., & Rupp, D. E. (2009). How leaders cultivate social capital and nurture employee energy: Implications for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94 (6): 1553-1561.
- Cassel, J. (1976). The contribution of the Social Environment to Host Resistance. *American Journal of Epidemiology*, 104 (2): 107-123.

- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology, 85* (1): 65-74.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology, 93* (5):1082-1103.
- Chiaburu, D. S., Lorinkova N. M., & Van Dyne L. (2013). Employees' social context and change-oriented citizenship: A meta-analysis of leader, coworker, and organizational influences. *Group & Organization Management, 33* (3): 291-333.
- Chiaburu, D. S., Marinova, S. V., & Van Dyne, L. (2008). Should I do it or not? An initial model of cognitive processes predicting voice behaviors. In Lester T. Kane and Marylyn R. Poweller (Eds.), *Citizenship in the 21st Century*. Hauppauge, NY: Nova Science.
- Christian, M. S., Eisenkraft, N., & Kapadia, C. (2015). Dynamic associations between somatic complaints, human energy, and discretionary behaviors: Experiences with pain fluctuations at work. *Administrative Science Quarterly, 60* (1): 66-102.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64* (1): 89-136.
- Church, A. H., Waclawski, J. (2001). *Designing and using organizational surveys: A seven step process*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine, 38* (5): 300-314.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin, 98* (2): 310-357.

- Cole, M. S., Schaninger, W. S., & Harris, S. G. (2002). The workplace social exchange network a multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management, 27* (1): 142-167.
- Cole, M. S., Schaninger, W. S., & Harris, S. G. (2002). The Workplace Social Exchange Network. *Group & Organization Management, 27* (1): 142-167.
- Cole, M., Bruch, H., & Vogel, G. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior, 33* (4): 445-467.
- Coleman, V., & Borman, W. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review, 10* (1): 25-44.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O' Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A review and critique of theory, research and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95* (5): 834-848.
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin, 52* (4): 281-302.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31* (6): 874-900.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior, 18* (2): 159-180.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.

- De Coninck, F., & Gollac, M. (2006). L'intensification du travail : de quoi parle-t-on? In Askenazy P, Cartron D, De Coninck F, Gollac M (Eds.), *Organisation et intensité du travail* (pp. 3-8). Toulouse, Octarès.
- De Jonge, J., Bosma, H., Peter, R., & Siegrist, J. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well being: a large-scale cross-sectional study. *Social Science and Medicine*, 50 (9): 1317-1327.
- Deckop, J. R., Cirka, C. C., & Andersson, L. M. (2003). Doing Unto Others: The Reciprocity of Helping Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 47 (2): 125-137.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2006). Employee well-being and job performance: Where we stand and where we should go. In S. McIntyre, & J. Houdmont (Eds), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice* (Vol. 1, pp. 83-111). Castelo da Maia, Portugal: ISMAI.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001b). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 27 (4): 279-286.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001a). The job demands-ressources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 449-512.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32 (2): 454-64.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Sonnentag, S., & Fullagar, C. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: a study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (2): 276-295.
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E., & Smith, H.L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125 (2): 276-302.

- Dutton (2003). *Energize your workplace: how to create sustain high-quality connection at work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dutton, J. E., Roberts, L.M., & Bednar, J. (2010). Pathways for Positive Identity Construction at Work: Four Types of Positive Identity and the Building of Social Resources. *Academy of Management Review*, 35 (2): 265-293.
- Earley, P. C., Wojnaroski, P., & Prest, W. (1987). Task planning and energy expended: An exploration of how goals influence performance. *Journal of Applied Psychology*, 72 (1): 107-114.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3): 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3): 565-573.
- Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in organizations: A review and theoretical integration. *Academy of Management Annals*, 1 (1): 371-457.
- Feldman, D. C. (2002). Managers' propensity to work longer hours: A multilevel analysis. *Human Resource Management Review*, 12 (2): 339-357.
- Fournier, P.S., Montreuil, S., Brun, J.-P., Bilodeau, C., & Villa, J. (2010). *Étude exploratoire visant à identifier les facteurs de la charge de travail ayant un impact sur la santé et la sécurité : une étude de cas dans le secteur des services* (rapport numéro R-668). Montréal, Canada : IRSST.
- Fredrickson, B. L. (2002). Positive emotions. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 120-134). New York, NY: Oxford University Press.

- Fredrickson, B. L., & Levenson, R.W. (1998). Positive emotions speed recovery from the cardiovascular sequelae of negative emotions. *Cognition and Emotion*, 12 (2): 191-220.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2006). Recovery, well-being, and performance-related outcomes: The role of workload and vacation experiences. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4): 936- 945.
- Fritz, C., Lam, C. F., & Spreitzer G. M. (2011). It's the Little Things That Matter: An Examination of Knowledge Workers' Energy Management. *Academy of Management Perspectives*, 25 (3): 28-39.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112 (2), 310-329.
- Gilles, Alain. (1994). *Éléments de méthodologie et d'analyse statistique pour les sciences sociales*. Montreal, Canada : McGraw-Hill.
- Glomb, T. M., Bhave, D., Miner, A., & Wall, M. (2011). Doing good, feeling good: Examining the role of organizational citizenship behaviors in changing mood. *Personnel Psychology*, 64 (1): 191-223.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25 (2): 161-178.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4 (4) : 249–270.
- Grenon, G., & Viau, S. (1999). *Méthodes quantitatives en sciences humaines, 2e édition : du modèle théorique vers l'inférence statistique* (Vol. 2). Montréal, Canada : Gaëtan Morin Éditeur.
- Groupe entreprise en santé. (2013). *Pourquoi une norme en promotion de la santé et mieux-être*. Retrieved from <http://www.groupeentreprisesensante.com/fr/norme/>
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In A. B Bakker & M. P Leiter

- (Eds.), *Work Engagement: Recent developments in Theory and Research* (pp. 102-117). New York: Psychology Press.
- Halbesleben, J. R. B. (2011). The consequences of engagement: The good, the bad, and the ugly. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1): 68-73.
- Hausser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24 (1): 1-35.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76 (4): 408-420.
- Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy Management Review*, 33 (1): 137-162.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resource: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44 (3): 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture community and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Journal*, 50 (3): 337-421.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6 (4): 307-24.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R.T. Golembiewski (Eds.), *Handbook of organization behavior* (2nd ed., pp. 57-80). New York: Marcel Dekker.
- Hockey, R. (2013). *The psychology of Fatigue*. Cambridge University Press.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace.

- House, J. S., Landis, K. R., & Umberson, D. (1988). Social relationships and health. *Science*, 241: 540-545.
- Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C.L. (2012). Perceived organizational support as a moderator in the relationship between organisational stressors and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 21 (3): 313-334.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support and cardiovascular disease: A cross sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78 (10): 1336-1342.
- 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): 276-407.
- Karasek R. A., Gordon, G., Pietrokovsky, C., Frese, M., Pieper, C., Schwartz, J., Fry, L., & Schirer, D. (1985). *Job Content Instrument: Questionnaire and User's Guide*. Los Angeles, CA: University of Southern California.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2): 285-308.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and Creating: The Mediating Role of Vitality in the Relationship between Psychological Safety and Creative Work Involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (6): 785-804.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9 (2): 131-146.
- Kets De Vries, M. F. R. (2012). Star Performers: Paradoxes wrapped up in enigmas. *Organizational Dynamics*, 41 (3): 173-182.

- Kirmeyer, S. L., & Dougherty, T. W. (1988). Work load, tension, and coping: Moderating effects of supervisor support. *Personnel Psychology*, 41 (1): 125-139.
- Kirmeyer, S. L., & Thomas, W. D. (1988). Work load, tension and coping: Moderating effects of supervisor support. *Personnel Psychology*, 41 (1): 125-139.
- Laflamme, S., Zhou, R. M. (2014). *Méthodes statistiques en sciences humaines : avec illustrations tirées du logiciel SPSS*. France : Éditions Prise de parole.
- Lam, C. F., Spreitzer, G. M., & Fritz, C. (2014). Too Much of a Good Thing: Curvilinear Effects of Positive Affect on Proactive Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (4): 530-546.
- Landry, G., Vandenberghe, C. (2012). Relational Commitments in Employee-Supervisor Dyads and Employee Job Performance. *Leadership Quarterly*, 23 (3): 293-308.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: the target similarity model. *Journal of Management*, 33 (6): 841-866.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lazarus, R. S., & Launier, R. (1978). *Stress-related transactions between person and environment*. In L. A. Pervin, M. Lewis (Eds.), *Perspectives in Interactional Psychology* (pp. 287-327). New York: Plenum.
- Le Fevre, M. L., Kolt, G. S., & Matheny, J. (2006). Eustress, distress and their interpretation in primary and secondary occupational stress management: which way first? *Journal of Managerial Psychology*, 21 (6): 547-565.
- LeBlanc, P., Gonzales-Roma, V. (2012). A team level investigation of the relationship between leader-member exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*, 23: 534-544.

- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1): 52-65.
- Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48 (5): 764-775.
- Little, L. M., Nelson, D. L., Wallace, J. C., & Johnson, P.D. (2011). Integrating attachment style, vigor at work, and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (3): 464-484.
- Llorens, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13 (3): 378-391.
- Lupien, S., Marin, M-F. (2007). Le stress au travail. *Mammoth Magazine*, 4 (20) : 1-14.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salesperson's performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 123-150.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S.G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychology Methods*, 7 (1): 83-104.
- Marchand, C., & Vandenberghe, C. (2014). Le soutien organisationnel perçu peut-il agir comme une ressource sociale ? Une analyse sous l'angle de la théorie de la conservation des ressources. *Psychologie du travail et des organisations*, 20 (1): 63-90.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory: Second Edition*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422.
- Mauss, M. (1967). *The gift: Forms and functions of exchange in archaic societies*. New York: Norton.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6): 845-855.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37 (6): 1543-1567.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task-performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4): 475-480.
- Muraven, M., Gagne, M., & Rosman, H. (2008). Helpful self-control: Autonomy support, vitality, and depletion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44 (3): 573-585.
- Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. In Dillon R, Pellingrino J (Eds.), *Testing: Applied and theoretical perspectives* (pp. 218-247). New York: Praeger.
- Muschalla, B., Markova, M., & Linden, M. (2010). Perceived job anxiety and general psychosomatic symptom load and perceived social support – Is there a relationship? *Work*, 37 (1): 29-39.
- Myerson, A. (1992). *The Foundations of Personality*. Boston: Little, Brown, and company.
- Nasr, M. I., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange sociale au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 74 (4) : 3-23.

- Neumann, R., Strack, F. (2000). "Mood contagion": The automatic transfer of mood between persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (2): 211-223.
- NG, T., Sorensen K. L. (2008). Toward a further Understanding of the Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes: A Meta-Analysis. *Group and Organization Management*, 33 (3): 243-268.
- Nielsen, T. M., Bachrach, D. G., Sundstrom, E., & Halfhill, T. R. (2010). Utility of OCB: Organizational citizenship: Behavior and group performance in a resource allocation framework. *Journal of Management*, 38 (2): 668-694.
- Olson, Mancur (2000). *Power and Prosperity*. New York: Basic Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 12, pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Pres.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytical review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48 (4): 775-802.
- Ozer, M. (2011). A moderated mediation model of the relationship between organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96 (6): 1328-1336.
- Ozer, M. G., Chang, C.-H., & Schaubroeck, J. M. (2014). Contextual moderators of the relationship between organizational citizenship behaviors and challenge and hindrance stress. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87 (3): 557-578.
- Paillé, P., & Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36: 118-128.

- Paillé, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behavior for the environment: a social exchange perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 24 (18): 3552-3575.
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: an Employee-Level Study. *Journal of Business Ethics*, 121 (3): 451-466.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91 (3): 636-652.
- Peeters, M. C. W., Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1995). Social interactions and feelings of inferiority among correctional officers: A daily event-recording approach. *Journal of Applied Social Psychology*, 25 (12): 1025-1089.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, DC: American Psychological Association
- Podsakoff, N. P., Blume, B. D., Whiting, S. W., & Podsakoff, P. M. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1): 122-141.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31 (3): 351-363.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82 (2): 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3): 513-563.

- Porath, C., Spreitzer, G. M., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (2): 250-275.
- pourquoi-norme-promotion-sante-mieux-etre.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36 (4): 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 7 (4): 879-891.
- Qiao, H., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2011). The Job Demands–Resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79: 181-190.
- Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a Sustainable Model of Human Energy in Organization: Exploring a Critical Role of Resources. *The academy of Management Annals*, 6 (1): 337-396.
- Quinn, R., & Dutton, J.E. (2005). Coordination as energy-in-conversation: A Process theory of organizing. *Academy of Management Review*, 30 (1): 36-57.
- Quinn, R.W. (2007). Energizing others in work relationships. In J.E. Dutton & B.R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp.73-90). New York: Routledge.
- Rafaeli, A., Worline, M. (2001). Individual emotion in work organizations. *Social Science Information*, 40 (1): 95-123.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26 (4): 419-435.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4): 698-714.

- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3): 617-635.
- Richard, E., & Diener, E. (2009). Personality and Subjective Well-Being. In E. Diener (Eds.), *The science of Well-Being: The collected works of Ed Diener social Indicators Research Series* (Vol. 37, chap. 32, pp. 75-102): Springer.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*. Paris, France: Economica coll. Gestion.
- Ryan R. M., Weinstein, N., Bernstein, J., Brown, K. W., Mistretta, L., & Gagné, M. (2010). Vitalizing effect of being outdoors and in nature. *Journal of Environmental Psychology*, 30 (2):159-168.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). To be happy or to be self-fulfilled: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. In S. Fiske (Ed.), *Annual Review of Psychology* (Vol. 52, pp. 141-166). Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. M. (1997). On energy, personality and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65 (3): 529-565.
- Schaninger, W. S., Turnipseed, D. L. (2005). The Workplace Social Exchange Network: It's Effect on Organizational Citizenship Behavior, Contextual Performance Job. In Turnipseed, D.L. (Eds.), *Handbook of Organizational Citizenship Behavior: A Review of 'Good Solder' Activity in Organizations*. New-York, NY: Novasciences Publisher.
- Schaubroeck, J., Cotton, J. L., & Jennings, K. R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 10 (1): 35-58.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES - Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual*. Utrecht, The Netherlands: Department of Psychology, Utrecht University.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relation with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3): 293-315
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2014). An Introduction to Contemporary Work Psychology. In Maria C. W. Peeters, Jan de Jonge and Toon W. Taris (Eds.), *Burnout, Boredom and Engagement in the workplace* (1st ed., pp. 294-320). John Wiley & Sons.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & van Rhenen, W. (2009a). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (7): 893-917.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C., & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology and Health*, 16 (5): 565-582.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009b). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14 (3): 204-220.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3: 71-92.
- Schippers, M. C., & Hogenes, R. (2011). Energy Management of People in Organizations: A review and Research Agenda. *Journal of Business and Psychology*, 26 (2): 193-203.
- Schmidt, F. L. (1993). Personnel psychology at the cutting edge. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 497-515). San Francisco: Jossey-Bass.
- Shirom, A. (2004). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. In P.L. Perrewe & D. Ganster (Eds.), *Research in organizational stress and well-being: Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (Vol. 3, pp. 135-165). Oxford: Elsevier.

- Shirom, A. (2007). Explaining vigor: On the antecedents and consequences of vigor as a positive affect at work. In D.L. Nelson & C.L. Cooper (Eds.), *Positive organisational behaviour* (pp. 86-100). London, UK: Sage.
- Shirom, A., & Shraga, O. (2009). The construct validity of vigor and its antecedents: A qualitative study. *Human Relation*, 62 (2): 271-291
- Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., Shapira, I., & Melamed, S. (2008). The effects of physical fitness and feeling vigorous on self-rated health. *Health Psychology*, 27 (5): 657-575.
- Shore, L. M., & Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2003). New developments in the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 443-450.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4): 653-663.
- Sobel, M. (1982). *Asymptotic confidence interval for indirect effects in structural equation models*. In S. Leinhardt (Eds.), *Sociological Methodology* (pp. 290-312). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spreitzer, G. M., Lam, C. F., & Fritz, C. (2010). Engagement and Human Thriving: Complementary Perspectives on Energy and Connections to Work. In A. Bakker and Leiter (Eds.), *Work Engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 132-146). New York: Psychology Press
- Steptoe, A., Wardle, J., & Marmot, M. (2005). Positive affect and health-related neuroendocrine, cardiovascular, and inflammatory processes. *Proceedings of the National academy of Sciences of the United States of America*, 102 (18): 6508-6512.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (3): 251-270.

- Strack, F., Martin, L., & Stepper, S. (1988). Inhibiting and facilitating conditions of the human smile: A nonobtrusive test of the facial feedback hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (5): 768–776.
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2003). Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. *Journal of applied psychology*, 88 (1): 179-187.
- Tepper, B. J., Lockhart, D., & Hoobler, J. (2001). Justice, citizenship, and role definition effects. *Journal of Applied Psychology*, 86 (4) : 789-796.
- Tremblay, M., & Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. *Revue Gestion*, 30 (2) : 60-68.
- Tremblay, M., & Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies pour le bien de tous. *Gestion*, 30 (2): 37-49.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The international journal of human resource management*, 21 (3): 405-433.
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Cheng, B. H., Hideg, I., & Zweig, D. (2015). Too drained to help: A resource depletion perspective on daily interpersonal citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 100 (1): 227-236.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (6): 735-759.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41 (3): 108-119.

- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra role behaviours: In pursuit of construct and definitional clarity. In Staw, B. M., Cummings, L.L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37 (4): 765-802.
- van Emmerik, I. H., Euwema, M. C., & Bakker, A. B. (2007). Threats of workplace violence and the buffering effect of social support. *Group & Organization Management*, 32 (2): 152-175.
- Vandenberg, R., Lance, C., & Taylor, S. (2005). A latent variable approach to rating source of equivalence: Who should provide ratings on organizational citizenship behavior dimensions? In D. L. Turnipseed (Eds.), *Handbook of organizational citizenship behavior: A review of 'good soldier' activity in organizations* (pp. 109-141). New York, NY: Nova Science.
- Vaux, A. (1988). *Social Support: Theory, Research, and Intervention*. New York: Praeger.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I. & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54 (2): 314-334.
- Walter, F., & Bruch, H. (2008). The positive group affect spiral: A dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (2): 239-261.
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8 (2): 84-97
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1): 82-111.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal* 40 (1): 82-111
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Williams, L. J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3) : 601-617.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., & Tremblay, M. (1998). Qu'est-ce que la 'mobilisation' des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines. *Revue internationale de gestion*, 32 (2) : 30-39.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T.W., & Schreurs, P.J.G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (8): 766-786.
- Yang, Y. (2005). Can the strengths of AIC and BIC be shared? *Biometrika*, 92 (4): 937-950.
- Yen H. R., & Nieoff, B. P. (2004). Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: examining relationships in Taiwanese Banks. *Journal of Applied Social Psychology*, 34 (8): 1617-1637.
- Yuu, K. (2010). How do emotions of high school teachers in collaborative learning classes relate to their professionalism? A grounded-theory based phenomenon model. *Japanese Journal of Educational Psychology*, 58 (4): 464-479.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J. W., Li, C. P., & Jia, L. D. (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support and

middle managers' trust in the organization. *Human Resource Management*, 47 (1): 111-132.

Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's not fair...or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor-job performance relationships. *Academy of Management Journal*, 57 (3): 675-697.

Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37 (2): 197-206.