

**HEC MONTRÉAL**

**L'influence des traits de personnalité et des facteurs situationnels liés au travail  
sur le développement de l'épuisement professionnel et sur la performance au  
travail chez les employés du service à la clientèle**

**par**

**Marie-Michelle Pedros**

**Science de la gestion  
(Gestion des ressources humaines)**

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

Août 2012  
© Marie-Michelle Pedros, 2012

## SOMMAIRE

Afin de pallier un manque dans la littérature sur la performance au travail, un modèle explicatif de la performance au travail, basé sur le modèle demandes-ressources de Bakker, Demerouti et Verbeke (2004), a été créé. Ce nouveau modèle, plus complet, intègre des facteurs situationnels liés au travail et les traits de personnalité pour expliquer l'épuisement professionnel et la performance au travail. Ce modèle a été testé sur un échantillon de 217 individus occupant un poste d'accueil, de personnel de caisse et de conseiller financier dans les succursales du Québec d'une banque canadienne.

Dans un premier temps, les analyses des données collectées auprès de cet échantillon font ressortir l'impact des demandes élevées liées au travail sur le développement de symptômes d'épuisement émotionnel et l'effet favorable des ressources élevées liées au travail sur la diminution de ces symptômes, tel que postulé par le modèle demandes-ressources (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004). Dans un deuxième temps, ces analyses permettent de confirmer des liens entre les dimensions de l'épuisement professionnel, entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle et entre la dépersonnalisation et la performance extra-rôle. Finalement, les analyses ont permis de comprendre l'influence des traits de personnalité en tant que variables modératrices des différents liens postulés par le modèle demandes-ressources (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004).

Ce nouveau modèle explicatif de la performance au travail devient donc un outil qui permet de mieux comprendre qui sont les individus qui peuvent le mieux performer dans un emploi du service à la clientèle et dans quel contexte organisationnel ils peuvent le faire.

**Mots-clés** : modèle demandes-ressources; traits de personnalité; épuisement professionnel; demandes liées au travail; ressources liées au travail; performance au travail.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>i</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>ii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTE DES GRAPHIQUES</b> .....	<b>ix</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>x</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>xi</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
Contexte de recherche .....	1
L'industrie du service à la clientèle .....	2
Objectif de l'étude et question de recherche .....	4
Contributions potentielles .....	6
Structure du mémoire .....	7
<b>CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE</b> .....	<b>9</b>
1.1. Les définitions de la performance au travail .....	9
1.1.1. La performance intra-rôle .....	10
1.1.2. La performance extra-rôle .....	11
1.1.3. Différencier performance intra-rôle et extra-rôle .....	14
1.2. Les déterminants de la performance au travail .....	16
1.2.1. Les facteurs individuels liés à la personne .....	18
1.2.1.1. Les habiletés cognitives .....	18
1.2.1.2. Les traits de personnalité .....	23
1.2.1.2.1. Personnalité et performance intra-rôle .....	25
1.2.1.2.2. Personnalité et performance extra-rôle .....	28
1.2.1.3. La motivation .....	32
1.2.1.4. La santé psychologique au travail .....	36
1.2.1.4.1. L'épuisement professionnel .....	38
1.2.1.4.2. L'épuisement professionnel et la performance au travail .....	41

1.2.2. Les facteurs situationnels liés au travail .....	44
1.2.2.1. Les demandes liées au travail .....	45
1.2.2.2. Les ressources liées au travail .....	47
1.3. Les modèles explicatifs de la performance au travail .....	50
1.3.1. Le modèle de Gerhardt, Rode et Peterson (2007) .....	50
1.3.2. Le modèle de Tremblay <i>et al.</i> (2005) .....	52
1.3.3. Le modèle de Bakker, Demerouti et Verbeke (2004) .....	54
<b>CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL .....</b>	<b>62</b>
2.1. Résumé de l'état actuel de la littérature et rappel de la question de recherche .....	62
2.2. Modèle et hypothèses de recherche .....	63
2.2.1. Hypothèses concernant le processus de détérioration de la santé ...	66
2.2.2. Hypothèses concernant le processus motivationnel .....	67
2.2.3. Hypothèses concernant les ressources et l'épuisement émotionnel..	68
2.2.4. Hypothèses concernant les dimensions de l'épuisement professionnel .....	69
2.2.5. Hypothèses concernant l'effet modérateur des traits de personnalité .....	69
<b>CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>75</b>
3.1. Stratégie de recherche .....	75
3.2. Population et échantillon .....	76
3.3. Méthode de collecte de données .....	80
3.4. Outils de collecte de données .....	81
3.4.1. La performance intra-rôle .....	81
3.4.2. La performance extra-rôle .....	85
3.4.3. L'épuisement professionnel .....	86
3.4.4. Les traits de personnalité .....	88
3.4.5. Les facteurs situationnels .....	90
3.4.6. Les variables de contrôle.....	95

<b>CHAPITRE 4 : RÉSULTATS .....</b>	<b>99</b>
4.1. Analyses préliminaires .....	99
4.1.1. Analyses factorielles, de fiabilité et de normalité de la distribution..	100
4.1.2. Statistiques descriptives .....	104
4.2. Tests d'hypothèses .....	107
4.2.1. Analyses de régression multiple .....	108
4.2.2. Analyses de médiation .....	112
4.2.3. Analyses de modération .....	115
4.3. Analyses supplémentaires .....	128
4.3.1. Analyses supplémentaires concernant les traits de personnalité .....	129
4.3.2. Analyses supplémentaires concernant les ressources liées au travail	130
4.3.3. Analyses supplémentaires sur le lien entre l'épuisement émotionnel et la vertu civique .....	131
4.4. Modèle final .....	132
<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION .....</b>	<b>134</b>
5.1. Discussion autour des résultats de l'étude .....	135
5.1.1. L'épuisement professionnel .....	135
5.1.2. Les demandes liées au travail et l'épuisement émotionnel .....	140
5.1.3. Les ressources liées au travail et l'épuisement professionnel .....	142
5.1.4. Les hypothèses de médiation .....	146
5.1.5. Les hypothèses de modération .....	148
5.2. Discussion autour des contributions de l'étude .....	152
5.2.1. Les implications pratiques .....	154
5.2.1.1. La personnalité et la sélection du personnel .....	155
5.2.1.2. La personnalité et le support du superviseur .....	157
5.2.1.3. Les facteurs situationnels liés au travail .....	158
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>163</b>
Limites de l'étude .....	164
Avenues de recherche .....	167
<b>ANNEXES .....</b>	<b>169</b>

Annexe 1– Questionnaire .....	170
Annexe 2 – Analyses factorielles .....	171
<b>RÉFÉRENCES</b> .....	<b>189</b>

## LISTE DES TABLEAUX

### CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

Tableau 1.1.2	Les dimensions de la performance extra-rôle selon Organ (1988) .....	14
Tableau 1.1.3	Différencier performance intra-rôle et extra-rôle .....	16
Tableau 1.2	Les déterminants de la performance au travail .....	17
Tableau 1.2.1.1a	Les principaux types d'habiletés cognitives .....	18
Tableau 1.2.1.1b	Les habiletés cognitives et la performance intra-rôle .....	19
Tableau 1.2.1.2	Les cinq grandes dimensions bipolaires de la personnalité..	24
Tableau 1.2.1.2.1	Les traits de personnalité et la performance intra-rôle .....	25
Tableau 1.2.1.2.2	Les traits de personnalité et la performance extra-rôle .....	29
Tableau 1.2.1.4	Santé psychologique au sein de la population active, au Québec .....	37
Tableau 1.2.1.4.2	L'épuisement professionnel et la performance au travail ...	43
Tableau 1.2.2.1	Les demandes liées au travail et la performance intra-rôle...	47
Tableau 1.2.2.2	Les ressources liées au travail et la performance extra-rôle.	49
Tableau 1.3.3 a	Corrélations entre les demandes et l'épuisement émotionnel .....	57
Tableau 1.3.3 b	Corrélations entre les ressources et la dépersonnalisation ...	59
Tableau 1.3.3 c	Corrélations entre les ressources et l'épuisement émotionnel .....	60

### CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Tableau 3.2	Les caractéristiques descriptives de l'échantillon et de la population .....	78
Tableau 3.4	La répartition des sections du questionnaire .....	83
Tableau 3.4.2	Exemples d'énoncés mesurant la performance extra-rôle...	86
Tableau 3.4.3	Exemples d'énoncés mesurant l'épuisement professionnel..	88
Tableau 3.4.4	Exemples d'énoncés mesurant les traits de personnalité .....	90
Tableau 3.4.5 a	Exemple d'énoncé mesurant le conflit de rôle .....	91
Tableau 3.4.5 b	Exemples d'énoncés mesurant la surcharge de travail .....	92

Tableau 3.4.5 c	Exemples d'énoncés mesurant les demandes émotionnelles	92
Tableau 3.4.5 d	Exemple d'énoncé mesurant l'autonomie .....	93
Tableau 3.4.5 e	Exemples d'énoncés mesurant le support du superviseur ...	94
Tableau 3.4.5 f	Exemples d'énoncés mesurant la formation .....	95
Tableau 3.4.6	Exemple d'énoncé évaluant la désirabilité sociale .....	97

## **CHAPITRE 4 : RÉSULTATS**

Tableau 4.1.2	Table de corrélation .....	106
Tableau 4.2	Variabes de contrôle ayant un effet significatif sur les variables dépendantes .....	107
Tableau 4.2.1.1	Résultats des analyses de régression multiple entre les demandes liées au travail et l'épuisement émotionnel .....	109
Tableau 4.2.1.2	Résultats des analyses de régression multiple entre les ressources liées au travail et la dépersonnalisation .....	110
Tableau 4.2.1.3	Résultats des analyses de régression multiple entre les ressources liées au travail et l'épuisement émotionnel .....	111
Tableau 4.2.1.4	Résultats des analyses de régression multiple entre les dimensions de l'épuisement professionnel .....	112
Tableau 4.2.2.1	Résultats des analyses de médiation de l'épuisement émotionnel dans la relation entre les demandes liées au travail et la performance intra-rôle .....	114
Tableau 4.2.2.2	Résultats des analyses de régressions multiples entre la dépersonnalisation et les dimensions de la performance extra-rôle .....	115
Tableau 4.2.3.1	Résultats des analyses de modération des traits de personnalité sur le lien entre les demandes et l'épuisement émotionnel .....	117
Tableau 4.2.3.2	Résultats des analyses de modération des traits de personnalité sur le lien entre le support du superviseur et l'épuisement émotionnel .....	119
Tableau 4.2.3.3	Résultats des analyses de modération des traits de personnalité sur le lien entre les ressources et la dépersonnalisation .....	121
Tableau 4.2.3.4	Résultat des analyses de modération des traits de personnalité sur le lien entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle .....	123
Tableau 4.2.3.5	Résultats des analyses de modération des traits de personnalité sur le lien entre la dépersonnalisation et	



	l'altruisme .....	125
Tableau 4.2.3.6	Résultats des analyses de modération des traits de personnalité sur le lien entre la dépersonnalisation et la vertu civique .....	127

## **CHAPITRE 5 : DISCUSSION**

Tableau 5.1.1	Exemple d'énoncés évaluant la satisfaction client .....	137
---------------	---	-----

## **ANNEXE 2 – Analyses factorielles**

Tableau 1	Analyse factorielle de la performance extra-rôle .....	182
Tableau 2	Analyse factorielle de l'épuisement professionnel .....	182
Tableau 3	Analyse factorielle des traits de personnalité .....	182
Tableau 4	Analyse factorielle du trait névrotisme .....	184
Tableau 5	Analyse factorielle du trait extraversion .....	185
Tableau 6	Analyse factorielle du trait ouverture aux expériences nouvelles .....	186
Tableau 7	Analyse factorielle du trait agréabilité .....	186
Tableau 8	Analyse factorielle du trait esprit consciencieux .....	187
Tableau 9	Analyse factorielle des demandes liées au travail .....	187
Tableau 10	Analyse factorielle des ressources liées au travail .....	188

## LISTE DES GRAPHIQUES

### **CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE**

Graphique 3.2	Répondants selon les régions du Québec .....	79
---------------	--	----

### **CHAPITRE 5 : DISCUSSION**

Graphique 5.1.1 a	Indice de satisfaction client et épuisement émotionnel .....	138
Graphique 5.1.1 b	Indice de satisfaction client et dépersonnalisation .....	139

## LISTE DES FIGURES

### CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

Figure 1.2.1.3	La pyramide des besoins de Maslow (1943) .....	34
Figure 1.3.1	Le modèle explicatif de la performance au travail de Gerhardt, Rode et Peterson (2007) .....	51
Figure 1.3.2	Le modèle de la mobilisation de Tremblay et <i>al.</i> (2005) ...	53
Figure 1.3.3	Le modèle de Bakker, Demerouti et Verbeke (2004) .....	54

### CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL

Figure 2.2	Modèle de recherche .....	65
------------	---------------------------	----

### CHAPITRE 4 : RÉSULTATS

Figure 4.3.3.1 a	Combinaison des demandes liées au travail et du névrotisme .....	117
Figure 4.3.3.1 b	Combinaison des demandes liées au travail et de l'esprit consciencieux .....	118
Figure 4.3.3.2 a	Combinaison des ressources liées au travail et du névrotisme .....	120
Figure 4.3.3.2 b	Combinaison des ressources liées au travail et de l'esprit consciencieux .....	120
Figure 4.3.3.4 a	Combinaison de l'épuisement émotionnel et du névrotisme .....	123
Figure 4.3.3.4 b	Combinaison de l'épuisement émotionnel et de l'extraversion .....	124
Figure 4.3.3.5 a	Combinaison de la dépersonnalisation et de l'agréabilité..	125
Figure 4.3.3.5 b	Combinaison de la dépersonnalisation et de l'extraversion .....	126
Figure 4.3.3.6 a	Combinaison de la dépersonnalisation et de l'agréabilité..	127
Figure 4.3.3.6 b	Combinaison de la dépersonnalisation et de l'esprit consciencieux .....	128
Figure 4.3.4	Modèle Final .....	133

## REMERCIEMENTS

*« Le désir et le rêve sont à la base de l'accomplissement de toutes choses. »*

*- Antoine Macel*

*En tout premier lieu, je remercie ma directrice de mémoire, la Professeure Geneviève Jourdain, pour son soutien incommensurable, son encadrement digne d'un mentor, ses conseils judicieux et, surtout, sa patience! C'est grâce à vous si j'ai pu me dépasser autant et si j'ai eu l'énergie pour me rendre jusqu'au bout, malgré les obstacles qui se sont mis sur ma route tout au long de ce projet de recherche. Merci d'avoir rendu cette expérience un souvenir inoubliable et une leçon indubitable.*

*En deuxième lieu, je remercie mes parents qui m'ont toujours soutenue dans mes choix et dans les épreuves, comme dans les réussites. Je remercie particulièrement ma mère pour son aide précieuse et sa foi en mon travail, sans lesquelles je ne serais pas parvenue à des résultats aussi intéressants.*

*Finalement, en troisième lieu, je remercie Ginette pour son soutien et son dévouement qui m'ont permis d'accomplir un travail dont je suis fière et dont les résultats sont enthousiasmants. De plus, je remercie Mario et François pour m'avoir donné une chance et pour l'intérêt qu'ils ont porté à mon projet de recherche.*

## INTRODUCTION

*« The performance of people at work remains a critical factor both in the viability of organizations and in the well-being of their members »*

*- Ilgen et Pulakos (1999:3)*

### **Contexte de recherche**

Depuis plus de vingt ans maintenant, il est possible de constater que le secteur tertiaire, ou secteur des services, est en expansion. En effet, entre 1984 et 1997, le nombre d'emplois dans le secteur des services a augmenté de plus de 30%, alors qu'il n'a augmenté que de 6% dans le secteur secondaire (Statistique Canada, 2010). En 2010, le nombre de travailleurs occupant un emploi dans le secteur des services au Canada correspondait à 78% de la population active (Statistique Canada, 2010). Cela constitue une augmentation de près de 7% depuis 2006, ce qui équivaut à environ 900 000 travailleurs (Statistique Canada, 2010). Comment pouvons-nous expliquer l'importance grandissante du secteur des services depuis les deux dernières décennies?

Les principales explications évoquées dans la littérature pour expliquer la croissance du secteur des services concernent la mondialisation et les progrès technologiques (Bowen et Waldman, 1999; Foucher, 2003; Saint-Onge et Magnan, 2007; Sonnentag et Frese, 2002). D'une part, la mondialisation a eu pour effet de façonner l'interdépendance entre les économies mondiales (Ruddy et Anand, 2010). En effet, la mondialisation *des marchés* a engendré un contexte de compétition mondiale, incitant les entreprises à augmenter leur productivité et à devenir plus flexibles quant au coût et à la qualité des produits et des services offerts (Foucher, 2007). C'est donc en lien avec cette mondialisation des marchés que la mondialisation *de la production* a pris de l'expansion. Celle-ci a eu pour effet d'amener les entreprises du secteur

secondaire à se délocaliser vers le Sud ou l'Est, c'est-à-dire là où la main-d'œuvre est moins chère et disponible en plus grande quantité (Ruddy et Anand, 2010). De ce fait, les entreprises qui demeurent au pays sont de plus en plus axées vers le secteur des services. D'autre part, les avancées technologiques ont permis de diminuer les besoins en matière de main-d'œuvre, notamment dans le secteur secondaire (Sonntag et Frese, 2002). Ce phénomène a amené plusieurs travailleurs à se rediriger vers des emplois du secteur des services, afin de trouver du travail, contribuant ainsi à la croissance de ce secteur (Sonntag et Frese, 2002).

Cette croissance du secteur des services a donc donné lieu à une augmentation de la concurrence interentreprises (Saint-Onge et Magnan, 2007; Sonntag et Frese, 2002). En effet, l'augmentation du nombre d'entreprises œuvrant dans le secteur des services a eu pour effet de faire augmenter le choix du consommateur (Bowen et Waldman, 1999). De ce fait, plus le choix augmente, plus le client s'attend à recevoir une qualité de service exceptionnelle et plus il devient exigeant. Les entreprises qui œuvrent dans le secteur des services se doivent donc d'offrir un service à la clientèle à la hauteur des attentes des clients afin de conserver leur avantage concurrentiel et demeurer compétitives (Foucher, 2003; Salanova, Agut et Peiro, 2005). Bref, la qualité du service offert est donc garante de la loyauté du consommateur et par le fait même de la profitabilité des entreprises (Bowen et Waldman, 1999; Salanova, Agut et Peiro, 2005).

### **L'industrie du service à la clientèle**

Dans l'industrie du service à la clientèle, l'employé est le premier contact du client avec l'entreprise. L'employé est donc, en quelque sorte, l'ambassadeur de l'entreprise pour laquelle il travaille et de ses produits. À cause du contexte de concurrence interentreprises prédominant dans cette industrie, les emplois de ce

secteur ont connu des transformations profondes, autant dans leur contenu que dans les conditions d'emploi (Foucher, 2003). En effet, les employeurs exigent des standards de performance de plus en plus élevés auprès de leurs employés (Foucher, 2003; Salanova, Agut et Peiro, 2005). De plus, les employeurs désirent engager des travailleurs susceptibles de bien s'intégrer à leur milieu professionnel afin qu'ils puissent offrir une performance optimale, voire exceptionnelle au travail (Salanova, Agut et Peiro, 2005).

D'ailleurs, ces besoins spécifiques en matière de main-d'œuvre ont amené des changements au niveau de la gestion des ressources humaines en entreprise (Foucher, 2003). En effet, les entreprises œuvrant dans l'industrie du service à la clientèle donnent plus d'importance à la gestion de la performance au travail (Saint-Onge et Magnan, 2007). L'adoption de comportements discrétionnaires d'entraide et les efforts additionnels font de plus en plus partie des critères d'évaluation de la performance et des exigences normales de travail. Ces nouveaux critères ont pour objectif de permettre d'offrir un meilleur service à la clientèle et d'augmenter la performance organisationnelle (Foucher, 2003; Saint-Onge et Magnan, 2007). Les entreprises veulent donc attirer et retenir des employés compétents pour les développer et les motiver à atteindre des objectifs de performance au-delà des attentes (Foucher, 2007). Par conséquent, ce sont les attentes des clients qui vont servir à fixer les standards de performance et permettre de définir les comportements à adopter au travail (Bowen et Waldman, 1999).

Ces transformations du marché du travail et des conditions d'exercice du travail ont notamment contribué à l'augmentation des problèmes de santé psychologique au travail tel que l'épuisement professionnel (Foucher, 2003; Foucher, 2007; Saint-Onge et Magnan, 2007). En effet, le syndrome d'épuisement professionnel aurait une prévalence de 20% dans la population active (Chevrier et Renon-Chevrier, 2004). Ce pourcentage représente 3 400 000 travailleurs au Canada et plus de 800 000 au Québec (Statistique Canada, 2010). Ce syndrome, qui découle d'une exposition à un

stress chronique, influence la performance au travail et a des répercussions sur la qualité du service à la clientèle offert (Salanova, Agut et Peiro, 2005). Ainsi, les problèmes de santé au travail ont des impacts négatifs autant sur les travailleurs que sur les entreprises, rendant la problématique préoccupante (Foucher, 2007).

En résumé, la mondialisation des marchés, la mondialisation de la production et les avancées technologiques ont contribué à l'importance grandissante du secteur des services au Canada depuis les vingt dernières années. Cette situation a eu pour effet d'engendrer une augmentation de la concurrence interentreprises dans ce secteur d'activités, amenant ainsi les entreprises à revoir leurs exigences en matière de gestion de la performance, notamment. Cela a eu pour conséquence de faire augmenter les problèmes de santé psychologique au travail comme l'épuisement professionnel.

Ces enjeux en matière de performance et de santé psychologique au travail, liés à la réalité du travail des employés du service à la clientèle, nous interpellent particulièrement dans le cadre de notre projet de recherche. Ainsi, dans un contexte où la performance au travail des employés du secteur des services est cruciale pour la survie organisationnelle, il est pertinent de se demander quels individus pourront le mieux performer dans ce type d'emploi et dans quel contexte organisationnel ils pourront le faire.

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

Les enjeux de performance au travail et de santé psychologique au travail dans le secteur du service à clientèle sont des préoccupations actuelles (Foucher, 2003). Étant donné que la performance au travail est une finalité découlant d'un processus complexe comprenant plusieurs variables, dont la santé psychologique au travail



(Sonnetag et Frese, 2002), il est important de comprendre ce qui peut l'influencer. L'objectif de cette recherche consiste donc à développer et à valider un modèle explicatif intégrateur de la performance au travail.

Afin de répondre à cet objectif, nous avons identifié, lors de notre revue de littérature, deux catégories générales de déterminants qui influencent la performance au travail. La première catégorie regroupe les facteurs individuels liés à la personne, soit les habiletés cognitives, la motivation, les traits de personnalité et l'épuisement professionnel. La seconde catégorie concerne les facteurs situationnels liés au travail, ceux-ci pouvant être considérés comme étant des ressources ou des demandes liées au travail. En nous basant sur ces catégories de déterminants et sur les différents types de déterminants qu'elles comprennent, nous en sommes venus à la conclusion que le modèle demandes-ressources (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004), même s'il sort des modèles explicatifs traditionnels de la performance au travail, est le modèle explicatif de la performance au travail le plus intégrateur.

En effet, le modèle demandes-ressources (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004) est le seul modèle à considérer la performance intra-rôle et extra-rôle comme des variables dépendantes, à tenir compte de la santé psychologique au travail et à intégrer plusieurs autres déterminants de la performance au travail tels que la motivation, les demandes et les ressources liées au travail. Essentiellement, le modèle postule que l'épuisement professionnel intervient comme variable médiatrice dans la relation entre les demandes et les ressources liées au travail et la performance intra-rôle et extra-rôle. Par contre, ce modèle demeure incomplet puisqu'il ne prend pas en considération l'influence des traits de personnalité dans le processus menant à la performance au travail.

Plus particulièrement, l'objectif de cette recherche consiste donc à développer et à valider une version intégratrice du modèle demandes-ressources (Bakker, Demerouti

et Verbeke, 2004) qui tient compte de l'influence des traits de personnalité dans le processus menant à la performance au travail. Ce modèle explicatif intégrateur se veut aussi adapté à une population de travailleurs œuvrant dans le domaine du service à la clientèle. Notre question de recherche est donc la suivante :

*Quelle est l'influence des traits de personnalité et des facteurs situationnels liés au travail sur le développement de l'épuisement professionnel et sur la performance au travail chez les employés du service à la clientèle?*

### **Contributions potentielles**

D'abord, notre revue de littérature nous indique qu'aucune étude basée sur les modèles explicatifs de la performance au travail (c'est-à-dire les modèles qui incluent plusieurs types de déterminants liés à la personne et au travail), intégrant de surcroît l'épuisement professionnel, ne s'est penchée sur les employés du service à la clientèle. Nous considérons que c'est une première faille dans la littérature considérant l'importance du secteur des services dans l'Amérique du Nord du XXI<sup>e</sup> siècle. Ainsi, nous voulons offrir un modèle explicatif intégrateur de la performance au travail qui tient compte de ses différents types de déterminants et qui est adapté à cette population de travailleurs. C'est une première contribution empirique potentielle de notre étude.

Ensuite, les traits de personnalité ne sont presque jamais intégrés dans les modèles explicatifs de la performance au travail, malgré l'importance donnée à ce type de déterminant de la performance par plusieurs auteurs (*e.g.*, Borman, Penner, Allen et

Motowidlo, 2001; Motowidlo et Schmit, 1999; Motowidlo et Van Scotter, 1994; Morgeson, Delaney-Klinger et Hemingway, 2005; Sonnentag et Frese, 2002). Nous considérons que c'est une deuxième faille dans la littérature sur la performance au travail. Notre contribution sur le plan théorique et empirique concerne donc l'intégration des traits de personnalité à un modèle explicatif de la performance au travail. Cette intégration a pour objectif de mettre en place et de tester un modèle comprenant les différentes catégories et les différents types de déterminants de la performance au travail, soit les facteurs individuels liés à la personne (*i.e.*, les habiletés cognitives, la motivation, les traits de personnalité et l'épuisement professionnel) et les facteurs situationnels liés au travail (*i.e.*, les demandes et les ressources au travail).

Enfin, sur le plan des implications pratiques, notre étude veut fournir un modèle qui permettra de mieux comprendre qui sont les individus qui peuvent le mieux performer dans un emploi du service à la clientèle et dans quel contexte organisationnel ils peuvent le faire. Cet outil permettra aux gestionnaires d'adapter certaines pratiques organisationnelles pour favoriser une gestion plus individualisée de leurs employés. De plus, ces nouvelles pratiques assureront une meilleure performance au travail de leurs employés et permettront d'éviter les problèmes d'épuisement professionnel au travail.

### **Structure du mémoire**

Ce mémoire est présenté en cinq chapitres. Le premier chapitre est une revue de littérature sur la performance au travail, les déterminants de la performance au travail et les modèles explicatifs de la performance au travail. Ce chapitre nous permet de faire le point sur l'état actuel de la littérature sur la performance au travail.

Le deuxième chapitre concerne le cadre conceptuel de notre recherche et présente notre modèle et nos hypothèses de recherche.

Le troisième chapitre expose nos choix méthodologiques effectués dans le but de répondre à la question de recherche mentionnée précédemment. À cet effet, le chapitre contient une description du devis de recherche, les informations sur la collecte de données, des précisions sur l'échantillon de recherche et une présentation des instruments de mesure et des méthodes d'analyse des résultats.

Le quatrième chapitre présente les résultats des analyses statistiques effectuées et notre modèle final.

Le cinquième chapitre consiste en une discussion des résultats s'articulant autour de la question de recherche et des hypothèses de notre étude. De plus, ce chapitre expose les différentes contributions théoriques, empiriques et pratiques qui découlent des résultats obtenus.

Finalement, la conclusion présente les limites de la recherche effectuée et les avenues de recherche qu'il serait intéressant d'approfondir.

## CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

La performance au travail est un sujet qui a toujours préoccupé les dirigeants d'entreprises. Ce sujet est encore plus pertinent et actuel vu les multiples bouleversements qui touchent le monde du travail du XXI<sup>e</sup> siècle (Sonntag et Frese, 2002). En effet, la mondialisation et les progrès technologiques ont amené une forte concurrence interentreprises au pays. À son tour, cette concurrence a orienté certains changements dans la manière de gérer la performance au travail. Entre autres, les organisations ont de plus en plus besoin d'employés qui peuvent atteindre de hauts sommets de performance afin de garder un avantage compétitif dans le marché d'aujourd'hui (Sonntag et Frese, 2002; Saint-Onge et Magnan, 2007). Le sujet de la performance au travail soulève donc de nouveaux enjeux qui méritent qu'on leur porte attention.

Pour cette raison, nous aborderons, dans les prochaines sections de ce chapitre, le concept de performance au travail selon trois angles. D'abord, il sera question de la définition générale du concept et de son évolution au cours des années. À cette occasion, les deux sous-dimensions de la performance au travail seront présentées, soit la performance intra-rôle et la performance extra-rôle. Ensuite, les déterminants de la performance seront énumérés et détaillés. Enfin, les différents modèles explicatifs de la performance au travail seront exposés.

### 1.1 LES DÉFINITIONS DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL

La performance au travail est un concept qui a fait l'objet de plusieurs études au cours des années et qui, de ce fait, a beaucoup évolué. Plusieurs auteurs ont d'ailleurs tenté de définir ce concept afin de mieux pouvoir le cerner et l'étudier (*e.g.*,

Campbell, 1999; Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard et Roussel, 2007; Motowidlo, 2003; Saint-Onge et Magnan, 2007). En effet, un des auteurs à s'être prêté à cet exercice est Campbell (1999 : 402, traduction libre) qui a décrit la performance comme « une action ou un comportement qui est pertinent pour l'atteinte des objectifs organisationnels et qui est mesurable en termes de niveau de profitabilité ». La définition de Campbell (1999) présente la performance au travail comme un élément clé du succès organisationnel. À son tour, Motowidlo (2003, cité par Charles-Pauvers *et al.*, 2007 : 98) a défini la performance au travail « comme étant la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ». Cette définition, plus récente, ajoute un élément temporel au concept de performance au travail.

À ces définitions générales de la performance au travail s'ajoutent celles des deux sous-dimensions du concept, ayant fait l'objet de plusieurs définitions elles aussi. En effet, le concept de performance au travail concerne, dans un premier temps, la performance dans les tâches prescrites, c'est-à-dire les tâches qui font partie de la description de poste (Foucher, 2007). Dans un deuxième temps, le concept de performance au travail concerne la performance associée aux comportements discrétionnaires, dépassant les exigences de base (Foucher, 2007). Ces deux sous-dimensions sont nommées, respectivement, performance intra-rôle et performance extra-rôle. Ci-après, nous définissons et expliquons plus en détail ces deux sous-dimensions de la performance au travail.

### **1.1.1 La performance intra-rôle**

La performance intra-rôle, ou performance liée aux tâches, rejoint la définition traditionnelle de la performance au travail, soit celle qui relève des éléments de la

description de poste (Foucher, 2007). À ce sujet, Motowidlo et Van Scotter (1994) expliquent que la performance intra-rôle relève des activités de biens et/ou de services effectuées par les employés d'une organisation. Plus précisément, la performance intra-rôle réfère aux comportements qui permettent de répondre aux obligations attendues, spécifiées et formelles du poste qu'occupe un individu dans une organisation (Bowen et Waldman, 1999).

Plus en détail, la performance intra-rôle regroupe deux principaux types de comportements, soit le respect du contrat de travail et les comportements d'éthique (Tremblay et Wils, 2005). D'une part, le respect du contrat de travail implique que l'employé se conforme aux exigences normales en matière de performance dans son rôle. D'autre part, les comportements d'éthique impliquent, entre autres, que l'employé soit ponctuel, présent au travail et qu'il respecte le temps de travail. Tous ces comportements sont considérés comme menant à une performance minimale et acceptable de travail puisqu'ils correspondent aux exigences de la tâche (Tremblay et Wils, 2005).

### **1.1.2 La performance extra-rôle**

La performance extra-rôle réfère aux comportements proactifs des travailleurs qui visent le changement et l'amélioration des pratiques organisationnelles et/ou le fonctionnement efficace de l'organisation (Motowidlo et Schmit, 1999; Sonnentag et Frese, 2002). Plus en détail, la performance extra-rôle réfère aux « comportements, d'un individu qui est laissé à son libre choix, non directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompenses et qui, dans leur ensemble, promeuvent le fonctionnement efficace de l'organisation » (Organ, 1988, cité par Charles-Pauvers *et al.*, 2007 : 124). Cette définition précise le concept de

performance extra-rôle en évoquant la nature discrétionnaire des comportements adoptés par les travailleurs.

Le concept de performance extra-rôle peut, à son tour, être divisé en deux sous-catégories en fonction de sa direction (Williams et Anderson, 1991). En effet, on peut différencier les comportements de performance extra-rôle envers les individus de ceux envers l'organisation (Organ, 1997; Williams et Anderson, 1991). Les comportements de performance extra-rôle **envers les individus** peuvent être dirigés vers les collègues, les clients ou le superviseur, tout en contribuant à l'intérêt organisationnel (*e.g.*, l'employé se porte volontaire pour aider ses collègues surchargés de travail) (Organ, 1997). Parallèlement, les comportements de performance extra-rôle **envers l'organisation** sont plutôt dirigés vers l'organisation en tant qu'entité (*e.g.*, l'employé reste informé de ce qui se passe dans l'organisation en lisant les annonces, les mémos et les courriels qui lui sont envoyés) (Organ, 1997). Il est important de noter que ces deux sous-catégories de la performance extra-rôle peuvent avoir des antécédents différents (Williams et Anderson, 1991). Ce point sera notamment discuté dans la section sur les déterminants de la performance au travail.

Au cours des années, plusieurs auteurs ont travaillé à définir le concept de performance extra-rôle en utilisant différentes nomenclatures. À cet effet, Tremblay et Wils (2005) ont récemment fait une revue qualitative des différents concepts, liés à la performance extra-rôle, présents dans la littérature. Les termes de comportement de citoyenneté organisationnelle (*e.g.*, Organ, 1988), de performance contextuelle (*e.g.*, Borman et Motowidlo, 1997), de mobilisation (*e.g.*, Wils, Labelle, Guérin et Tremblay, 1998) et de comportements prosociaux (*e.g.*, Brief et Motowidlo, 1986) en sont quelques exemples. Tous ces termes désignent généralement le même concept avec quelques nuances au niveau des dimensions qui les constituent. Dans ce mémoire, nous utiliserons le terme de performance extra-rôle au travail puisque c'est



« le concept qui inclut presque tous les comportements discrétionnaires [...] qui vont au-delà des tâches normales d'un employé » (Tremblay et Wils, 2005).

Dans un même ordre d'idées, même si la performance extra-rôle est un concept qui a beaucoup évolué au cours des vingt-cinq dernières années, la majorité des auteurs s'entendent pour dire que c'est un concept multidimensionnel (*e.g.*, Coleman et Borman, 2000; Borman et Motowidlo, 1997; George et Brief, 1992; Organ et Ryan, 1995; Podsakoff et MacKenzie, 1997; Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach, 2000; Van Scotter et Motowidlo, 1996; Wils *et al.*, 1998). D'ailleurs, la taxonomie des comportements de performance extra-rôle qui demeure, à ce jour, la plus utilisée en gestion de la performance au travail (Saint-Onge et Magnan, 2007) est la *Taxonomie des comportements de citoyenneté organisationnelle* de Organ (1988).

En effet, Organ (1988) est un des pionniers dans l'étude des comportements de performance extra-rôle. Sa taxonomie comprend cinq grandes dimensions liées à la performance extra-rôle envers les individus (*i.e.*, l'altruisme et la courtoisie) et envers l'organisation (*i.e.*, la conscience professionnelle, l'esprit sportif et la vertu civique). Il est à noter que les comportements de conscience professionnelle décrits par Organ (1988) sont similaires aux comportements d'éthique décrits par Tremblay et Wils (2005) et présentés précédemment. Par contre, contrairement à ces derniers, Organ (1988) considère les comportements de conscience professionnelle comme faisant partie de la performance extra-rôle au travail et non de la performance intra-rôle.

En fait, les comportements de conscience professionnelle peuvent être vus comme faisant partie de la performance intra-rôle parce qu'ils « peuvent être sujets à des sanctions disciplinaires graves » (Tremblay et Wils, 2005 : 42), ceux-ci faisant généralement partie du contrat de travail. Par contre, ces comportements peuvent aussi être vus comme faisant partie de la performance extra-rôle puisqu'ils

permettent, entre autres, « d’augmenter les possibilités de coopération, de favoriser la coordination et de motiver les individus à s’engager davantage » (Tremblay et Wils, 2005 :42). Bref, les comportements de conscience professionnelle sont autant liés à la performance intra-rôle qu’à la performance extra-rôle. Le *Tableau 1.1.2* présente et définit les dimensions de la performance extra-rôle issues de la taxonomie de Organ (1988).

**Tableau 1.1.2 : Les dimensions de la performance extra-rôle selon Organ (1988)**

Dimensions	Définitions <i>(Saint-Onge et Mignan, 2007; Tremblay et Wils, 2005)</i>
Altruisme	Comportement directement tourné vers l’aide d’une personne spécifique, dans des situations de face-à-face.
Conscience professionnelle	Comportements impersonnels en conformité avec les règles de l’entreprise.
Esprit sportif	Attitude positive face aux contraintes.
Vertu civique	Le fait de se soucier de questions préoccupantes pour l’organisation en assistant à des réunions ou à des activités non obligatoires, par exemple.
Courtoisie	Le fait d’informer les autres de ses actions.

### **1.1.3 Différencier performance intra-rôle et extra-rôle**

À la lumière de ce qui précède, le concept de performance au travail comprend deux sous-dimensions, la performance intra-rôle et la performance extra-rôle, qui méritent d’être étudiées séparément pour quatre principales raisons. Premièrement, les deux sous-dimensions ne sont pas pareillement généralisables à tous les emplois. En effet, comme les comportements de performance intra-rôle sont en lien avec la description de poste, ils varient d’un emploi à l’autre. Par contre, les comportements de

performance extra-rôle sont généralement les mêmes pour tous les types d'emplois (Borman *et al.*, 2001; Motowidlo et Schmit, 1999; Sonnentag et Frese, 2002).

Deuxièmement, les deux types de performance n'auraient pas les mêmes déterminants. En effet, plusieurs auteurs s'entendent pour dire que la performance intra-rôle serait directement liée aux différences individuelles en matière d'habiletés cognitives (Borman *et al.*, 2001; Motowidlo et Schmit, 1999; Motowidlo et Van Scotter, 1994; Morgeson, Delaney-Klinger et Hemingway, 2005; Sonnentag et Frese, 2002). Pour ce qui est de la performance extra-rôle, elle serait plutôt liée aux différences individuelles en matière de traits de personnalité et de motivation (Borman *et al.*, 2001; Motowidlo et Schmit, 1999; Motowidlo et Van Scotter, 1994; Morgeson, Delaney-Klinger et Hemingway, 2005; Sonnentag et Frese, 2002). Par contre, il est important de mentionner que les traits de personnalité ne sont considérés comme des déterminants exclusifs de la performance extra-rôle que dans la littérature théorique. Les études empiriques montrent plutôt que les traits de personnalité sont des déterminants des deux types de performance (Barrick, Mount et Strauss, 1993; Barrick et Mount, 1991; Crant, 1995; Thoresen, Bradley, Bliese et Thoresen, 2004; Salgado, 2003; Witt, Burke, Barrick et Mount, 2002; Pervin, 2005). Ce point sera précisé dans la prochaine section du présent chapitre.

Troisièmement, les deux types de performance ne résultent pas d'une même volonté. En fait, puisque la performance intra-rôle est directement liée à la description de poste, elle est nécessaire et obligatoire. De ce fait, le travailleur ne peut s'en soustraire. À l'inverse, la performance extra-rôle est liée à des comportements qui dépassent les exigences du poste et qui sont, de ce fait, plutôt discrétionnaires. (Motowidlo et Van Scotter, 1994; Motowidlo et Schmit, 1999; Sonnentag et Frese, 2002).

Quatrièmement, les deux types de performance contribuent indépendamment et différemment à la performance globale du travailleur (Motowidlo et Van Scotter, 1994). En fait, la performance intra-rôle expliquerait entre 17% et 44% de la variance dans la performance globale des travailleurs, alors que la performance extra-rôle n'expliquerait qu'entre 12% et 34% de cette variance (Motowidlo et Van Scotter, 1994).

Bref, pour toutes ces raisons, nous étudierons séparément la performance intra-rôle et la performance extra-rôle dans le cadre de notre projet de recherche. Le *Tableau 1.1.3* présente un résumé des principaux éléments, présentés précédemment, qui permettent de différencier la performance intra-rôle de la performance extra-rôle.

**Tableau 1.1.3 : Différencier performance intra-rôle et extra-rôle**

Performance intra-rôle		Performance extra-rôle	
Emploi	Les comportements varient selon la description de poste.		Les comportements sont les mêmes pour tous les types d'emplois.
Déterminants	Habilités cognitives	Traits de personnalité	Motivation Traits de personnalité
Volonté	Nécessaire et obligatoire		Discrétionnaire
Performance globale	Explique entre 17% et 44% de la variance dans la performance globale.		Explique entre 12% et 34% de la variance dans la performance globale.

## 1.2 LES DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL

La performance individuelle est utilisée comme variable dépendante dans plus de 72% des études en gestion (Sonnetag et Frese, 2002). Les principaux déterminants de la performance au travail peuvent être regroupés en deux catégories : les facteurs

individuels liés à la personne et les facteurs situationnels liés au travail (Bakker et Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Borman *et al.*, 2001; Motowidlo et Schmit, 1999; Motowidlo et Van Scotter, 1994; Morgeson, Delaney-Klinger et Hemingway, 2005; Sonnentag et Frese, 2002; Spector, 2008). La prochaine section sera consacrée à une présentation des arguments théoriques et des études empiriques supportant la relation entre ces différentes catégories de déterminants et la performance au travail.

Pour ce faire, nous aborderons, dans un premier temps, quatre facteurs individuels liés à la personne, soit deux caractéristiques individuelles (*i.e.*, les habiletés cognitives et les traits de personnalité) et deux états (*i.e.*, la motivation et la santé psychologique au travail). En effet, les habiletés cognitives, les traits de personnalité et la motivation sont les déterminants les plus mentionnés dans la littérature sur la performance au travail (Motowidlo et Van Scotter, 1994). De plus, nous discuterons de la santé psychologique en tant que déterminant de la performance (Jex, 1998) en centrant notre discussion sur l'indicateur de détérioration de la santé psychologique au travail le plus grave, soit le syndrome d'épuisement professionnel (de Jong, 2002). Dans un deuxième temps, nous aborderons les facteurs situationnels liés au travail, soit les demandes et les ressources. Ces facteurs situationnels sont les plus reconnus et les plus étudiés dans la littérature sur la performance au travail (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004). Le *Tableau 1.2* présente les principaux déterminants de la performance au travail qui seront abordés dans les prochaines sections de ce chapitre.

**Tableau 1.2 : Les déterminants de la performance au travail**

Facteurs individuels liés à la personne		Facteurs situationnels liés au travail
Caractéristiques individuelles	États	
Habiletés cognitives	Motivation	Demandes liées au travail
Traits de personnalité	Santé psychologique au travail	Ressources liées au travail

## **1.2.1 Les facteurs individuels liés à la personne**

### **1.2.1.1 Les habiletés cognitives**

Les habiletés cognitives sont un important déterminant de la performance intra-rôle au travail (Borman *et al.*, 2001; Kanfer et Kantrowitz, 2002; Motowidlo et Van Scotter, 1994; Morgeson, Delaney-Klinger et Hemingway, 2005; Sonnentag et Frese, 2002). D'ailleurs, leur impact direct sur la performance intra-rôle serait dû, entre autres, au fait qu'elles permettent la résolution de problèmes au travail et qu'elles favorisent l'apprentissage de nouvelles tâches au travail (Schmidt, 2002). Par définition, les habiletés cognitives correspondent à « l'ensemble des mécanismes par lesquels un organisme acquiert de l'information, la traite, la conserve et l'exploite » (Doron et Parot, 2007). Le *Tableau 1.2.1.1 a* présente, à cet effet, les principaux types d'habiletés cognitives et leur définition respective.

**Tableau 1.2.1.1 a : Les principaux types d'habiletés cognitives**

<b>Habiletés cognitives</b>	<b>Définitions (Michelon, 2006)</b>
Perception	Habilité de reconnaître et d'interpréter un stimulus sensoriel.
Attention	Habilité de rester concentré sur un objet/action/pensée particulier et de gérer des demandes compétitives de l'environnement.
Mémoire	Mémoire à long-terme et à court-terme.
Habiletés motrices	Habilité de mobiliser les muscles pour manipuler des objets.
Langage	Habilité de transformer les sons en mots.
Habiletés visuo-spatiales	Habilité d'interpréter les stimuli visuels et de comprendre les relations spatiales entre les objets.
Fonctions exécutives	Habilité d'avoir des comportements orientés vers un but.

De façon empirique, une méta-analyse récente de Kanfer et Kantrowitz (2002) rapporte une corrélation générale variant entre 0,25 et 0,32 entre les habiletés cognitives, en tant que facteur unique, et la performance intra-rôle. Plus précisément, les différences individuelles en termes d'habiletés cognitives auraient une bonne validité prédictive de la performance intra-rôle, et ce, pour un large éventail d'emplois (Kanfer et Kantrowitz, 2002).

Hunter et Hunter (1984) ont d'ailleurs effectué une méta-analyse, rassemblant plus de 400 études, qui rapporte des corrélations entre les habiletés cognitives et la performance intra-rôle pour différentes catégories d'emplois. Les résultats de la méta-analyse de Hunter et Hunter (1984) démontrent que plus un emploi est complexe, plus la validité prédictive des habiletés cognitives sur la performance intra-rôle augmente. Malgré tout, la méta-analyse démontre que les habiletés cognitives demeurent de valides prédicteurs de la performance intra-rôle même pour les emplois à faible complexité. Le *Tableau 1.2.1.1 b* présente les résultats de la méta-analyse de Hunter et Hunter (1984).

**Tableau 1.2.1.1 b : Les habiletés cognitives et la performance intra-rôle**

Catégories d'emplois	Corrélations <i>(Hunter et Hunter, 1984)</i>
Emplois chez les militaires	0,63 (p<0,001)
Emplois à haute complexité (Emplois liés à la coordination et à l'analyse d'information)	0,57 (p<0,001)
Emplois à complexité moyenne (Emplois liés à la comparaison ou à la compilation de données)	0,51 (p<0,001)
Emplois à faible complexité (Emplois de type ouvrier)	0,38 (p<0,001)

Les résultats de la méta-analyse de Hunter et Hunter (1984) démontrent qu'il existe bel et bien une relation entre les habiletés cognitives et la performance intra-rôle, mais que d'autres variables doivent être prises en considération afin de bien la comprendre (*e.g.*, Ackerman, 1988; Borman *et al.*, 2001; Kanfer et Kantrowitz, 2002; Motowidlo et Schmit, 1999; Schmidt, Hunter, Outerbridge et Goff, 1988). Ci-après, nous présenterons donc les conclusions de trois études ayant examiné le rôle joué par d'autres variables dans l'explication de la relation entre les habiletés cognitives et la performance intra-rôle au travail.

D'abord, l'étude de Ackerman (1988) traite de l'expérience de la tâche (« *job experience* ») comme d'une variable qui influence le lien entre les habiletés cognitives et la performance intra-rôle au travail. L'expérience de la tâche réfère à la connaissance de la tâche, acquise par la pratique et l'observation (Kanfer et Kantrowitz, 2002). En effet, selon cette étude, les habiletés cognitives ont une plus grande validité prédictive de la performance intra-rôle lors de la phase d'apprentissage d'une nouvelle tâche (Ackerman, 1988; Kanfer et Kantrowitz, 2002). Plus tard, lorsque l'individu prend de l'expérience dans la réalisation de la tâche, les habiletés cognitives ont une moins bonne validité prédictive de la performance intra-rôle (Ackerman, 1988; Kanfer et Kantrowitz, 2002). En d'autres termes, l'étude de Ackerman (1988) démontre que *l'expérience de la tâche* agit à titre de variable modératrice au niveau de la relation entre les habiletés cognitives et la performance intra-rôle au travail.

Ensuite, l'étude de Fleishman (1972) explique que certaines variables situationnelles, comme les demandes élevées liées au travail, modèrent la relation entre les habiletés cognitives et la performance intra-rôle. Plus précisément, l'étude de Fleishman (1972) rapporte que les habiletés cognitives ont une validité prédictive plus grande et plus stable de la performance intra-rôle dans les emplois où les demandes liées au travail nécessitent un effort constant. En d'autres mots, les habiletés cognitives, plus sollicitées dans certains types d'emplois complexes comme celui des contrôleurs



aériens, sont, malgré l'expérience dans la tâche, fortement liées à la performance intra-rôle (Kanfer et Kantrowitz, 2002). Selon les résultats de cette étude, la relation entre les habiletés cognitives et la performance intra-rôle au travail varie donc selon la complexité des emplois et la constance de l'effort qu'ils nécessitent. Ces résultats font écho à ceux observés dans la méta-analyse de Hunter et Hunter (1984).

Enfin, l'étude de Borman *et al.* (2001) explique que trois éléments différents agissent à titre de variables médiatrices dans la relation entre les habiletés cognitives et la performance intra-rôle au travail. Ces trois variables sont la connaissance de la tâche, l'aptitude à la tâche et l'habitude de la tâche (Borman *et al.*, 2001; Motowidlo et Schmit, 1999). Premièrement, la connaissance de la tâche (« *task knowledge* ») relève de la compréhension des aspects techniques du travail à effectuer. Deuxièmement, l'aptitude à la tâche (« *task skill* ») correspond à la capacité d'appliquer la connaissance de la tâche dans le travail afin de performer de façon adéquate. Troisièmement, l'habitude de la tâche (« *task habit* ») correspond aux réflexes qu'a le travailleur, lorsqu'il effectue la tâche, qui peuvent faciliter son exécution ou la compromettre (Borman *et al.*, 2001; Motowidlo et Schmit, 1999). En d'autres mots, l'habitude de la tâche correspond à un mode acquis de comportements ancrés. Ainsi, les individus ayant de grandes habiletés cognitives acquièrent une meilleure connaissance de la tâche (*i.e.*, « *task knowledge* ») qu'ils peuvent appliquer dans leur travail (*i.e.*, « *task skill* ») afin de créer de bonnes habitudes de travail (*i.e.*, « *task habit* ») et d'augmenter leur performance intra-rôle au travail (Schmidt, 2002).

En résumé, les études présentées précédemment montrent que les habiletés cognitives ont un impact, à la fois direct et indirect, sur la performance intra-rôle des travailleurs, et ce, pour toutes les catégories d'emplois. De plus, les études présentées ne sont pas totalement antagoniques, mais plutôt complémentaires. En effet, l'étude de Borman *et al.* (2001; Motowidlo et Schmit, 1999) démontre que les individus ayant de grandes habiletés cognitives obtiennent plus rapidement une meilleure connaissance de la tâche, ce qui les aide à obtenir une meilleure performance intra-

rôle. Ces résultats peuvent être mis en relation avec ceux obtenus par Ackerman (1988) qui démontrent que les habiletés cognitives sont de meilleurs prédicteurs de la performance intra-rôle lors de la phase d'apprentissage d'un nouvel emploi. En fait, nous pouvons supposer que c'est parce que les habiletés cognitives permettent de maîtriser plus vite une tâche qu'elles peuvent mieux prédire la performance intra-rôle lors de la phase d'apprentissage de cette même tâche.

De plus, il est possible de faire un lien entre l'étude de Ackerman (1988) et celle de Fleishman (1972). Cette dernière démontre que les habiletés cognitives sont des prédicteurs valides et constants de la performance intra-rôle dans les emplois complexes et nécessitant un effort constant (Fleishman, 1972). De cette affirmation, il est possible de supposer que l'effort constant que nécessite un emploi complexe ne permet pas à l'individu de créer une habitude de la tâche puisqu'il se retrouve toujours en situation d'apprentissage. Cette supposition nous amène donc à poser l'hypothèse que les emplois complexes maintiennent les individus en phase d'apprentissage, tel que décrit par Ackerman (1988), et que, pour cette raison, les habiletés cognitives sont de valides prédicteurs de la performance intra-rôle pour ce type d'emploi.

Bref, les études présentées précédemment démontrent que les habiletés cognitives sont un important déterminant et un prédicteur valide de la performance intra-rôle au travail, et ce, pour tous les types d'emploi. Pour cette raison, nous tiendrons compte de cette variable dans le cadre de notre projet de recherche (*i.e.*, voir le chapitre méthodologie, section variables de contrôle) qui porte sur les déterminants de la performance au travail.

### 1.2.1.2 Les traits de personnalité

Selon la littérature théorique sur la performance au travail, les traits de personnalité sont le principal déterminant de la performance extra-rôle au travail (Borman *et al.*, 2001; Motowidlo et Van Scotter, 1994; Morgeson, Delaney-Klinger et Hemingway, 2005; Sonnentag et Frese, 2002). Par contre, comme il a été mentionné précédemment, les études empiriques sur le sujet montrent que certains traits de personnalité sont aussi des déterminants de la performance intra-rôle (Barrick et Mount, 1991; Barrick, Mount et Strauss, 1993; Crant, 1995; Thoresen *et al.*, 2004; Salgado, 2003; Witt *et al.*, 2002; Pervin, 2005).

Par définition, les traits de personnalité sont les éléments de base de la personnalité qui, elle-même, « représente les caractéristiques de la personne auxquelles renvoie sa manière habituelle de se sentir, de penser et de se comporter » (Pervin, 2005 : 195). Plus précisément, les traits de personnalité « se rapportent aux modes stables du comportement, des affects et de la pensée » (Pervin, 2005 : 195). Plusieurs théories des traits de personnalité ont été élaborées comme, par exemple, la théorie des traits de personnalité (Allport et Allport, 1921), la théorie des trois facteurs (Eysenck, 1975) et l'analyse factorielle des traits de personnalité (Cattell, 1959). Par contre, le modèle intégrateur des traits de personnalité le plus connu et le plus utilisé se nomme le modèle des cinq grands (en anglais, le modèle du « Big Five ») de Costa et McCrae (1992; Barrick, Mount et Judge, 2001; Hoffman, 2002; Pervin, 2005).

Le modèle des cinq grands comprend cinq dimensions bipolaires qui regroupent des traits de personnalité, ou caractéristiques de la personnalité, plus spécifiques. Selon le modèle de Costa et McCrae (1992), tout individu se situe à un endroit ou à un autre sur le continuum de chacune de ces dimensions, se rapprochant plus d'une dimension que de l'autre (Pervin, 2005). Les cinq dimensions bipolaires du modèle sont généralement représentées par les cinq grands facteurs qui les composent, soit le

névrotisme, l'extraversion, l'ouverture aux expériences nouvelles, l'agréabilité et l'esprit consciencieux. Tout au long de ce mémoire, nous ferons référence à ces cinq grands facteurs comme aux cinq principaux traits de personnalité. Le *Tableau 1.2.1.2* présente les cinq dimensions bipolaires du modèle des cinq grands (Costa et McCrae, 1992), accompagnées de la définition de chacune d'entre elles.

**Tableau 1.2.1.2 : Les cinq dimensions bipolaires de la personnalité**

<b>Définition</b> <i>(Pervin, 2005 : 225)</i>	
Névrotisme vs Stabilité émotionnelle	Évalue la détresse psychologique, les besoins ou les désirs excessifs.
Extraversion vs Introversion	Évalue la quantité et l'intensité de l'interaction interpersonnelle, du niveau d'activité, du besoin de stimulation et de la capacité de s'amuser.
Ouverture vs Fermeture	Évalue la recherche proactive et la capacité d'apprécier les expériences pour elles-mêmes, de tolérer l'inconnu et de l'explorer.
Agréabilité vs Antagonisme	Évalue la qualité de l'orientation interpersonnelle, de la compassion à l'antagonisme, dans les idées, les sentiments et les actes.
Esprit Consciencieux vs Désorganisation	Évalue le degré d'organisation, de persévérance et de motivation dans le comportement de l'individu orienté vers un but.

Le modèle des cinq grands considère les cinq dimensions, présentées précédemment, comme des dispositions du fondement même de la personnalité qui, par le fait même, ont des origines biologiques (Pervin, 2005). De ce fait, le modèle des cinq grands identifie les traits de personnalité comme des éléments fidèles et valides en plus d'être stables tout au long de la vie (Pervin, 2005). De plus, le profil de personnalité de chaque individu, déterminé par le continuum de chaque dimension, permet de mieux comprendre le comportement des individus. Bref, ce modèle caractérise les traits de personnalité comme innés, stables et permettant de représenter chaque individu.

### 1.2.1.2.1 Personnalité et performance intra-rôle

Une profusion d'études empiriques indiquent qu'il existe une relation entre les traits de personnalité du modèle des cinq grands, certains pour le moins, et la performance intra-rôle au travail (*e.g.*, Barrick et Mount, 1991; Barrick, Mount et Strauss, 1993; Crant, 1995; Thoresen et *al.*, 2004; Salgado, 2003; Witt et *al.*, 2002). À cet effet, la méta-analyse de Barrick et Mount (1991) montre les liens entre ces différents traits de personnalité et la performance intra-rôle au travail.

Dans les prochains paragraphes, nous aborderons les résultats de la méta-analyse de Barrick et Mount (1991) et nous ferons ressortir les explications théoriques, issues de la littérature sur la performance au travail et sur les traits de personnalité, qui supportent ces résultats. Le *Tableau 1.2.1.2.1* présente donc les principaux résultats empiriques issus de la méta-analyse de Barrick et Mount (1991). Les intervalles de confiance démontrent que les traits de personnalité ne sont pas tous liés à tous les types d'emplois. D'ailleurs, la méta-analyse de Barrick et Mount (1991) a permis de relever ces différences entre cinq types d'emplois différents, soit les professionnels, les policiers, les gestionnaires, les vendeurs et les emplois de type ouvriers.

**Tableau 1.2.1.2.1 : Les traits de personnalité et la performance intra-rôle**

Trait de personnalité du modèle des cinq grands	Corrélations	Intervalles de confiance
	<i>(Barrick et Mount, 1991)</i>	
Stabilité émotionnelle (névrotisme)	0,08	-0,13 et 0,12
Extraversion	0,13	-0,09 et 0,18
Ouverture aux expériences nouvelles	0,04	-0,08 et 0,08
Agréabilité	0,07	0,00 et 0,10
Esprit consciencieux	0,22	0,20 et 0,23

*Note.* L'article de Barrick et Mount (1991) traite du trait stabilité émotionnelle, dimension opposée du névrotisme sur le continuum bipolaire de la personnalité (Costa et McCrae, 1992).

Premièrement, la méta-analyse de Barrick et Mount (1991) révèle une corrélation positive faible entre le trait **stabilité émotionnelle** et la performance intra-rôle. Barrick et Mount (1991) ont conclu de ce résultat que le trait stabilité émotionnelle, et par le fait même, le trait névrotisme, ne sont pas de valides prédicteurs de la performance intra-rôle au travail. L'hypothèse proposée par Barrick et Mount (1991) pour expliquer ce résultat est que la relation entre le trait stabilité émotionnelle et la performance intra-rôle ne serait probablement pas linéaire. En fait, si l'on considère les individus ayant des résultats se situant aux extrémités du continuum, par exemple les individus ayant un trait névrotisme élevé, la relation entre le trait et la performance intra-rôle risque de ne pas être stable.

En effet, les individus anxieux, inquiets, très émotifs et instables (Barrick et Mount, 1991; Pervin, 2005) entrent souvent en conflit avec leurs collègues de travail, ne sont pas portés à aller chercher de l'aide lorsqu'ils éprouvent des difficultés et ne font généralement pas preuve d'initiative (Kaplan, Bradley, Luchman et Haynes, 2009). Ces caractéristiques des individus avec un trait névrotisme élevé sont généralement liées à une faible performance intra-rôle au travail (Kaplan *et al.*, 2009). Cela soutient l'hypothèse de Barrick et Mount (1991) selon laquelle la relation entre le trait stabilité émotionnelle/névrotisme et la performance intra-rôle ne serait pas linéaire, mais que seules les extrémités du continuum, pour ce trait, seraient liées à une fluctuation dans la performance intra-rôle au travail.

Deuxièmement, certains traits sont fortement associés à la performance intra-rôle dans un secteur d'emploi particulier (Pervin, 2005). C'est le cas du trait **extraversion** qui est intimement lié à la performance intra-rôle des gestionnaires et des vendeurs (Barrick et Mount, 1991; Crant, 1995; Thoresen *et al.*, 2004). La méta-analyse de Barrick et Mount (1991) révèle une corrélation de 0,18 entre le trait extraversion et la performance intra-rôle pour les emplois de gestionnaires et une corrélation de 0,15 pour les emplois de vendeurs. Ces résultats supportent l'hypothèse voulant que les individus sociables, orientés vers les autres et gregaires aient plus de facilité à bien

performer dans des emplois impliquant de fortes aptitudes interpersonnelles (Barrick et Mount, 1991).

Troisièmement, le trait **ouverture aux expériences nouvelles** est faiblement lié à la performance intra-rôle (Barrick et Mount, 1991). Par contre, la méta-analyse de Barrick et Mount (1991) permet de faire des liens entre ce trait et d'autres variables. D'une part, comme ce trait concerne la curiosité et l'ouverture d'esprit du travailleur, il serait un bon prédicteur de la réussite lors de formations. Ce trait serait donc lié à la motivation d'apprendre et d'acquérir de nouvelles compétences. D'autre part, le trait ouverture aux expériences nouvelles est celui qui possède la corrélation la plus forte avec les tests d'intelligence, soit une corrélation entre 0,20 et 0,30 selon les études (Barrick et Mount, 1991). Ce trait serait donc possiblement lié aux habiletés cognitives du travailleur, l'un des déterminants de la performance intra-rôle, tel que mentionné précédemment.

Quatrièmement, la méta-analyse de Barrick et Mount (1991) révèle une corrélation très faible entre le trait **agréabilité** et la performance intra-rôle. Sur la base de leurs résultats, Barrick et Mount (1991) ont conclu que le trait agréabilité n'est pas un valide prédicteur de la performance intra-rôle, même dans les emplois qui nécessitent beaucoup d'interactions sociales. En fait, les comportements associés au trait extraversion comme le franc-parler, la proactivité et la facilité interpersonnelle, permettraient une meilleure performance intra-rôle pour ces emplois que les comportements associés au trait agréabilité, comme la courtoisie et la confiance (Barrick et Mount, 1991).

Finalement, les auteurs s'entendent pour dire que le trait **esprit consciencieux** est positivement lié à la performance intra-rôle pour différents emplois dans différents milieux de travail (*e.g.*, Barrick et Mount, 1991; Barrick, Mount et Judge, 2001; Barrick, Mount et Strauss, 1993; Crant, 1995; Thoresen et *al.*, 2004; Salgado, 2003;

Witt *et al.*, 2002). En fait, selon la méta-analyse de Barrick et Mount (1991), ce serait le trait de personnalité le plus stable et celui ayant la plus grande validité prédictive de la performance intra-rôle pour tous les types d'emploi. Ces résultats supportent l'hypothèse voulant que les individus motivés, organisés, responsables et persévérants soient plus enclins à bien performer dans leur travail (Barrick et Mount, 1991).

En résumé, à la lumière de ce qui précède, on peut retenir trois éléments importants. D'abord, le trait **esprit consciencieux** est lié à la performance intra-rôle pour tous les types d'emplois. Ensuite, le trait **extraversion** est lié à la performance intra-rôle pour deux types d'emploi particuliers, soit celui des gestionnaires et des vendeurs. De ce fait, il est important de noter que la performance intra-rôle, pour certains groupes d'emploi, peut nécessiter différentes combinaisons de traits ou des traits différents (Barrick et Mount, 1991). Enfin, les traits **agréabilité**, **stabilité émotionnelle (névrotisme)** et **ouverture aux expériences nouvelles** ne sont pas de valides prédicteurs de la performance intra-rôle. Cependant, il est important de noter que, malgré la corrélation non significative observée entre le trait ouverture aux expériences nouvelles et la performance intra-rôle, ce trait pourrait jouer un rôle important dans le développement des habiletés cognitives des individus, un important déterminant de la performance intra-rôle dont nous tiendrons compte dans le cadre de notre projet de recherche (*i.e.*, voir le chapitre méthodologie, section variables de contrôle).

#### 1.2.1.2.2 Personnalité et performance extra-rôle

Paradoxalement, les études qui portent spécifiquement sur la relation entre la personnalité et la performance extra-rôle sont peu nombreuses, malgré que plusieurs auteurs citent cette variable comme principal déterminant de la performance extra-rôle (*e.g.*, Borman *et al.*, 2001; Motowidlo et Van Scotter, 1994; Organ, 1994;



Sonnentag et Frese, 2002). Par contre, les études effectuées démontrent la force des liens unissant les traits de personnalité et la performance extra-rôle.

Ci-après, nous présenterons les résultats obtenus par Mahdiuona, Ghahramanib et Sharif (2010) dans leur étude portant sur les traits de personnalité et les comportements de performance extra-rôle issus de la *Taxonomie des comportements de citoyenneté organisationnelle* de Organ (1988). Les deux principaux traits étudiés par Mahdiuona, Ghahramanib et Sharif (2010) sont l'altruisme (*i.e.*, performance extra-rôle envers les individus) et la conscience professionnelle (*i.e.*, performance extra-rôle envers l'organisation). De plus, nous ferons ressortir les explications théoriques, issues de la littérature sur la performance au travail et sur les traits de personnalité, qui supportent ces résultats. Le *Tableau 1.2.1.2.2* présente donc les principaux résultats obtenus par Mahdiuona, Ghahramanib et Sharif (2010).

**Tableau 1.2.1.2.2 : Les traits de personnalité et la performance extra-rôle**

Trait de personnalité du modèle des cinq grands	Corrélations avec l'altruisme	Corrélations avec la conscience professionnelle
<i>(Mahdiuona, Ghahramanib et Sharif, 2010)</i>		
Névrotisme	0,04 ( <i>ns</i> )	- 0,11 ( <i>ns</i> )
Extraversion	0,19 ( $p < 0,05$ )	0,13 ( $p < 0,05$ )
Ouverture aux expériences nouvelles	0,23 ( $p < 0,001$ )	0,22 ( $p < 0,001$ )
Agréabilité	0,27 ( $p < 0,001$ )	0,24 ( $p < 0,001$ )
Esprit consciencieux	0,20 ( $p < 0,01$ )	0,40 ( $p < 0,01$ )

Premièrement, l'étude de Mahdiuona, Ghahramanib et Sharif (2010) montre que le trait **névrotisme** n'est pas corrélé à la performance extra-rôle. Ces résultats s'expliquent par le fait que l'anxiété et l'inquiétude sont des caractéristiques typiques

des individus ayant un trait névrotisme élevé, rendant ces personnes préoccupées par eux-mêmes et par leurs propres problèmes (Barrick et Mount, 1991). Pour cette raison, les individus ayant un trait névrotisme élevé n'ont généralement pas l'énergie psychologique pour se consacrer aux autres et ainsi avoir des comportements de performance extra-rôle (Organ, Podsakoff et Mackenzie, 2006).

Deuxièmement, l'étude de Mahdiuona, Ghahramanib et Sharif (2010) rapporte que le trait **extraversion** a une corrélation de 0,19 avec le comportement altruisme de la taxonomie des comportements de citoyenneté organisationnelle de Organ (1988) et une corrélation de 0,13 avec le comportement conscience professionnelle de cette même taxonomie. Ces résultats montrent que les individus ayant un fort trait extraversion sont plus portés à avoir des comportements de performance extra-rôle orientés vers les individus, tels que l'altruisme. En fait, les individus extravertis sont, par définition, plutôt centrés sur leur environnement immédiat et seraient portés à avoir des comportements de performance extra-rôle seulement lorsque ceux-ci auraient pour conséquence d'améliorer cet environnement (Neuman et Kickul, 1998).

Troisièmement, le trait **ouverture aux expériences nouvelles** est celui qui a été le moins étudié en lien avec la performance extra-rôle. L'étude de Mahdiuona, Ghahramanib et Sharif (2010) rapporte une corrélation de 0,23 entre ce trait et le comportement altruisme de la taxonomie des comportements de citoyenneté organisationnelle de Organ (1988) et une corrélation de 0,22 avec le comportement conscience professionnelle de cette même taxonomie. Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que les individus possédant ce trait sont plus enclins à adopter des comportements créatifs au travail, tels que l'implantation de nouveaux projets (George et Zhou, 2001). Or, ces comportements créatifs sont liés à la performance extra-rôle envers l'organisation. Ainsi, le trait ouverture aux expériences nouvelles est lié à la performance extra-rôle et cela, plus particulièrement, dans les organisations où la créativité est favorisée (George et Zhou, 2001).

Quatrièmement, l'étude de Mahdiuona, Ghahramanib et Sharif (2010) rapporte que le trait **agréabilité** est lié à la performance extra-rôle avec une corrélation de 0,27 avec le comportement altruisme et une corrélation de 0,24 avec le comportement conscience professionnelle de la taxonomie des comportements de citoyenneté organisationnelle de Organ (1988). Ilies, Fulmer, Spitzmuller et Johnson (2009) soutiennent que les individus ayant un trait agréabilité élevé tendent à avoir des comportements altruistes et de coopération (*i.e.*, performance extra-rôle envers les individus) en espérant que leurs collègues agissent de la même façon à leur égard. De plus, ces individus ont des comportements liés à la performance extra-rôle et ils s'impliquent dans leur organisation afin de créer autour d'eux un environnement de travail sain (*i.e.*, performance extra-rôle envers l'organisation) (Ilies et *al.*, 2009).

Finalement, le trait **esprit consciencieux** est celui qui a été le plus étudié en lien avec la performance extra-rôle et il est associée positivement à ce type de performance au travail (Borman et *al.*, 2001; Foucher, 2007; Motowildo, Borman et Schmit, 1997). D'ailleurs, Mahdiuona, Ghahramanib et Sharif (2010) rapportent une corrélation de 0,20 entre ce trait et le comportement altruisme de la taxonomie des comportements de citoyenneté organisationnelle de Organ (1988) et une corrélation de 0,40 avec le comportement conscience professionnelle de cette même taxonomie. Ces résultats peuvent être expliqués par le fait que les individus ayant un trait esprit consciencieux fort sont plus enclins à se fixer des buts et à vouloir les atteindre (Ilies et *al.*, 2009). De ce fait, les comportements liés à la performance extra-rôle envers l'organisation, comme la conscience professionnelle, sont un moyen pour ces individus de parvenir à l'atteinte de buts fixés et au dépassement de soi en faisant bonne image auprès de l'organisation (Ilies et *al.*, 2009).

En résumé, à la lumière de ce qui précède, on peut retenir que les traits du modèle des cinq grands de Costa et McCrae (1992) sont liés de façon différente à la performance extra-rôle. De manière générale, il est possible de conclure que le trait **agréabilité** est un valide prédicteur de la performance extra-rôle envers

l'organisation et envers les individus. Le trait **ouverture aux expériences nouvelles**, quant à lui, est aussi un valide prédicteur des deux types de performance extra-rôle et, plus particulièrement, dans les organisations où la créativité est valorisée. Le trait **extraversion** est plus fortement lié à la performance extra-rôle envers les individus et le trait **esprit consciencieux** est plus fortement lié à la performance extra-rôle envers l'organisation. Enfin, le trait **névrotisme** n'est pas un valide prédicteur de la performance extra-rôle et peut même lui nuire dans certains cas.

### 1.2.1.3 La motivation

La motivation est généralement considérée comme étant l'un des principaux déterminants de la performance extra-rôle (Borman et *al.*, 2001; Motowidlo et Schmit, 1999; Motowidlo et Van Scotter, 1994; Morgeson, Delaney-Klinger et Hemingway, 2005; Sonnentag et Frese, 2002). La motivation concerne « le degré de mobilisation d'un individu dans le déploiement d'un effort qui permet l'atteinte d'un but » (Rainey, 2000 : 20, traduction libre). Plus particulièrement, la motivation au travail fait référence à « la propension d'un individu à travailler fort et bien, selon la direction, la force et la persistance de l'effort dans un contexte de travail » (Rainey, 2000 : 20, traduction libre).

Le comportement motivé au travail a donc trois principales composantes (Spector, 2008). En premier lieu, la **direction** du comportement motivé correspond à l'orientation du comportement vers un but précis (Spector, 2008). En d'autres mots, dans chaque situation spécifique, l'individu fait le choix d'un comportement particulier parmi une variété de comportements possibles en fonction du but à atteindre. En deuxième lieu, la **force** du comportement motivé correspond à la valeur que l'individu porte au but qu'il cherche à atteindre (Spector, 2008). Cette valeur s'exprime par l'intensité de l'effort que l'individu va déployer pour atteindre son but.

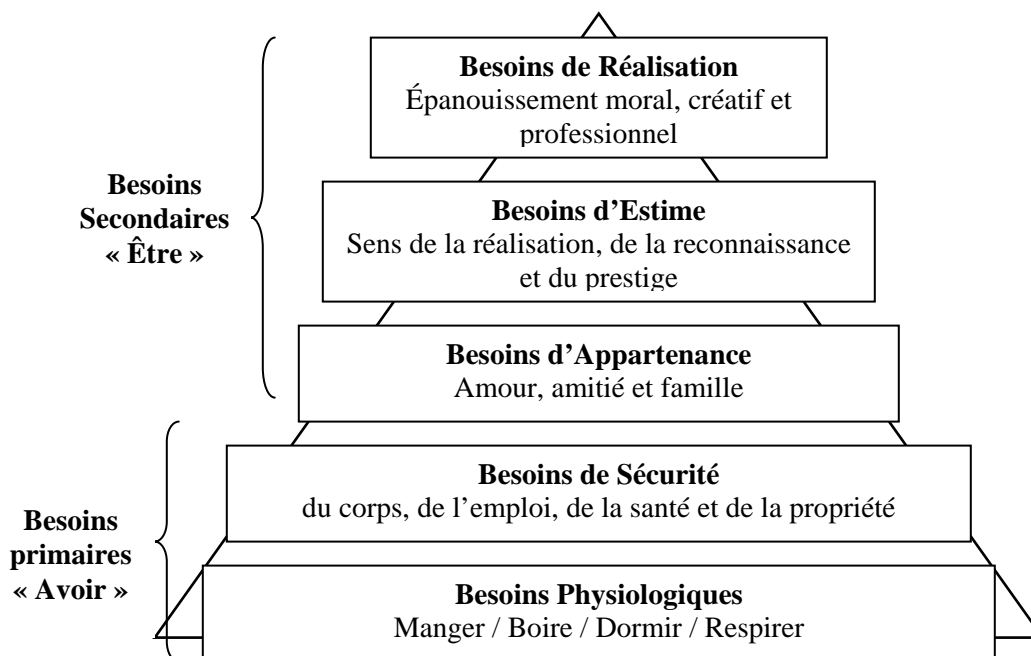
En troisième lieu, la **persistance** du comportement motivé correspond à la volonté d'effectuer le comportement jusqu'à ce que le but soit atteint (Spector, 2008).

À cet effet, les auteurs distinguent généralement deux types de motivation, soit la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. D'une part, la motivation **intrinsèque** réfère au fait d'accomplir son travail pour la satisfaction et le plaisir qu'il procure (Blais, Lachance, Vallerand, Brière et Riddle, 1993). D'autre part, la motivation **extrinsèque** réfère plutôt au fait d'accomplir son travail pour des raisons instrumentales (Blais *et al.*, 1993).

Bref, la motivation résulte d'un processus stratégique de réalisation de la tâche qui peut avoir un effet sur la performance au travail (Charles-Pauvers *et al.*, 2007; Spector, 2008). Les prochains paragraphes présenteront deux théories importantes de la motivation, soit la théorie de la hiérarchie des besoins (Maslow, 1943) et la théorie des attentes (Vroom, 1964), celles-ci pouvant s'appliquer au milieu du travail et expliquer les comportements de performance extra-rôle.

D'une part, la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow (1943) est issue de la prémisse selon laquelle la satisfaction des besoins humains est nécessaire afin d'assurer la santé mentale et physique de tout individu (Spector, 2008). Plus en détail, la motivation liée à la satisfaction des besoins suit une hiérarchie particulière qui comprend cinq types de besoins divisés en deux catégories (Spector, 2008). En premier lieu, on retrouve les besoins primaires qui correspondent aux besoins physiologiques et aux besoins de sécurité. En deuxième lieu, on retrouve les besoins secondaires qui correspondent aux besoins d'appartenance, aux besoins d'estime et aux besoins de réalisation. La *Figure 1.2.1.3* présente la pyramide des besoins de Maslow (1943) accompagnée de la définition de chaque besoin (Rainey, 2000).

**Figure 1.2.1.3 : La pyramide des besoins de Maslow (1943)**



Plus en détail, la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow (1943) indique que tout individu est naturellement motivé à satisfaire le besoin le plus bas de la hiérarchie qui n'est pas atteint (Rainey, 2000; Spector, 2008). Ce n'est que lorsque les besoins de base sont atteints que l'individu est motivé à atteindre les besoins d'ordre supérieur comme le besoin de réalisation (Rainey, 2000). La satisfaction de ce besoin est généralement atteinte par le dur labeur et le dévouement dans le travail. Maslow (1943) indique que le besoin de réalisation est plus susceptible d'être atteint dans un travail qui bénéficie à plus que soi-même, c'est-à-dire aux autres et à la société (Rainey, 2000).

Bref, cette dernière étape de la hiérarchie des besoins de Maslow (1943) fait écho aux comportements de performance extra-rôle et peut expliquer le lien entre la motivation et ce type de performance. À ce sujet, une étude de Chiu et Chen (2005)

montre que les emplois qui permettent de répondre aux besoins d'ordre supérieur comme le besoin d'estime permettent d'augmenter la motivation à répondre aux besoins de réalisation. Ce type de **motivation intrinsèque** amène par la suite les employés à avoir des comportements de performance extra-rôle. Chiu et Chen (2005) ont d'ailleurs trouvé une corrélation de 0,41 entre la motivation intrinsèque issue du besoin de réalisation et la performance extra-rôle.

D'autre part, la théorie des attentes (Vroom, 1964) cherche à expliquer, par les états cognitifs internes, comment les récompenses influencent le comportement (Spector, 2008). En effet, selon cette théorie, un individu sera motivé 1) s'il croit qu'il y a une corrélation positive entre l'effort qu'il déploie et sa performance; 2) s'il croit qu'une bonne performance sera récompensée; 3) s'il croit que la récompense possible comblerait un besoin important; et 4) s'il croit que combler ce besoin mérite l'effort qu'il devra déployer (Spector, 2008). En d'autres mots, un individu sera motivé à s'engager dans un comportement spécifique si son évaluation des conséquences ou des résultats de ce comportement est positive et souhaitable en fonction de l'effort déployé pour y arriver (Rainey, 2000; Spector, 2008).

Plus précisément, Haworth et Levy (2001) ont démontré qu'il existait un lien entre la motivation, telle que définie dans la théorie des attentes de Vroom (1964), et les comportements de performance extra-rôle au travail. En effet, Haworth et Levy (2001) ont observé une corrélation de 0,38 entre les comportements altruisme de la taxonomie des comportements de citoyenneté organisationnelle de Organ (1988) et les récompenses encourues par ces comportements. De plus, ils ont aussi relevé une corrélation de 0,34 entre les comportements de conscience professionnelle de la même taxonomie et les récompenses encourues par ces comportements. Bref, ces résultats suggèrent que la décision d'avoir des comportements de performance extra-rôle est issue d'une évaluation subjective du résultat de ces comportements et qu'elle est liée à la **motivation extrinsèque** (Haworth et Levy, 2001).

En résumé, les résultats des deux études sur la motivation présentées précédemment montrent qu'il y a définitivement un lien entre la motivation et la performance extra-rôle au travail (Chiu et Chen, 2005; Haworth et Levy, 2001). En effet, la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow (1943) montre que la performance extra-rôle au travail peut être liée à la motivation intrinsèque, alors que la théorie de Vroom (1964) montre que la performance extra-rôle au travail peut être liée à la motivation extrinsèque. Il est donc possible de constater que la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque sont toutes deux liées à la performance extra-rôle au travail.

#### 1.2.1.4 La santé psychologique au travail

La santé est un concept multidimensionnel lié au bien-être individuel (Achille, 2003) et le bien-être général des individus est directement lié à la performance qu'ils offrent dans le cadre de leur travail (de Jong, 2002). La santé psychologique est une « aptitude du psychisme à fonctionner de façon harmonieuse, agréable, efficace et à faire face avec souplesse aux situations difficiles en étant capable de retrouver son équilibre » (Foucher, 2003). Selon l'*Enquête québécoise sur les conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité au travail* (Vézina et al., 2011), 44% des travailleurs canadiens expérimenteraient (12%) ou auraient expérimenté (32%) un problème de santé psychologique au travail. Le *Tableau 1.2.1.4* présente, à cet effet, les statistiques sur la santé psychologique au travail dans la population active en 2008 (Institut de la statistique du Québec, 2008).



**Tableau 1.2.1.4 : Santé psychologique au sein de la population active, au Québec**

<b>Statistiques</b> (Institut de la statistique du Québec, 2008)	
Détresse psychologique	Environ 39 % des travailleurs québécois disent vivre, de façon quotidienne, beaucoup de stress au travail.
Épuisement professionnel	La prévalence de l'épuisement professionnel dans la population active est d'environ 20 %.
Dépression majeure	La prévalence de la dépression majeure dans la population active varie entre 4 et 8 %.
Troubles anxieux	La prévalence des troubles anxieux dans la population active est d'environ 12 %.
Trouble bipolaire	La prévalence du trouble bipolaire dans la population active est de moins de 1 %.

Les statistiques présentées précédemment montrent clairement que l'épuisement professionnel est le problème de santé psychologique ayant la plus grande prévalence dans la population active. À cet égard, l'épuisement professionnel est considéré comme l'indicateur de mal-être au travail le plus grave en raison de ses conséquences sur les personnes qui en sont victimes et sur les organisations qui les emploient (de Jong, 2002; Sonnentag, 2002). Pour toutes ces raisons, nous nous attarderons particulièrement à cet indicateur de détérioration de la santé psychologique au travail, dans le cadre de ce mémoire, notamment en regard de son impact sur la performance au travail (de Jong, 2002; Foucher, 2003). Dans la prochaine section, nous exposerons donc le concept d'épuisement professionnel et établirons le lien entre ce concept et la performance intra-rôle et extra-rôle au travail.

#### 1.2.1.4.1 L'épuisement professionnel

En premier lieu, afin de bien comprendre le concept d'épuisement professionnel, il faut comprendre le concept de stress. Selon Lazarus et Folkman (1984), le stress est une transaction problématique entre l'environnement et l'individu naissant du fait que ce dernier estime posséder des ressources insuffisantes pour faire face aux demandes auxquelles il se sent confrontés. Cette relation avec l'environnement que l'individu perçoit comme menaçant lui fait vivre de la détresse qui peut affecter de manière néfaste sa santé (Zablocki, 2009). Par ailleurs, les facteurs de stress peuvent se présenter sous une forme chronique ou aiguë. Les facteurs de stress chronique sont prévisibles et répétitifs, n'ayant que des effets à long terme (Josse, 2007). Les facteurs de stress aigu, quant à eux, apparaissent soudainement et provoquent sur le coup un traumatisme (Josse, 2007).

L'exposition au stress chronique est donc la cause de l'épuisement professionnel (« *burnout* »). En effet, l'épuisement professionnel est une réponse de l'individu qui doit incessamment faire face à des demandes trop élevées compte tenu des ressources disponibles, c'est-à-dire au stress chronique (Lee et Ashforth, 1996; Maslach, 1998; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Plus précisément, l'épuisement professionnel est un état d'épuisement qui mène l'individu à adopter une attitude cynique envers la valeur de son travail et à douter de sa capacité à bien exécuter son travail (Schaufeli, Leiter et Maslach, 2001). Ce syndrome est un état dysfonctionnel lié au travail et au contexte dans lequel il prend place (Jourdain et Chênevert, 2010; Maslach, 1998).

En particulier, les interactions sociales sont considérées comme un facteur étiologique majeur de l'épuisement professionnel (Maslach, 1998). En effet, le syndrome d'épuisement professionnel a longtemps été considéré comme un problème de santé relié directement aux risques particuliers des emplois orientés vers l'aide aux personnes, comme ceux du secteur de la santé ou de l'éducation (Maslach, 1998; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001; Schaufeli et Bakker, 2004). En fait, dans ce type d'emploi, les individus sont constamment en interaction avec des clients dont la

principale préoccupation concerne des problèmes psychologiques, physiques ou sociaux (Maslach, Jackson et Leiter, 1996). Ces circonstances sont favorables au stress chronique puisqu'elles sont chargées émotionnellement et peuvent mener au développement de l'épuisement professionnel (Maslach, Jackson et Leiter, 1996).

Aujourd'hui, il est devenu évident que l'épuisement professionnel guette tous les types de travailleurs (Schaufeli et Bakker, 2004; Schaufeli, Leiter et Maslach, 2009). Par contre, une catégorie d'emplois en pleine expansion se voit de plus en plus touchée par ce syndrome, à cause notamment des interactions sociales qui la caractérisent, c'est-à-dire les emplois liés au service à la clientèle (Maslach, 1998). En effet, ces emplois impliquent une interaction employé-client particulière, centrée autour des problèmes du client, menant à des situations ambiguës et frustrantes pour l'employé (Maslach, Jackson et Leiter, 1996). Cette catégorie d'emplois est donc de plus en plus touchée par l'épuisement professionnel et les conséquences qui en résultent.

Plus précisément, le syndrome d'épuisement professionnel comprend trois dimensions particulières. Les dimensions originales, adaptées à la population de travailleurs occupant un emploi orienté vers l'aide ou le service aux personnes, sont l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et le faible sentiment d'accomplissement personnel (Maslach, Jackson et Leiter, 1996). Tel qu'on le connaît aujourd'hui, le syndrome d'épuisement professionnel comprend trois dimensions génériques adaptées à une population de travailleurs plus vaste, soit l'épuisement, le cynisme et l'inefficacité professionnelle (Maslach, 1998; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Comme notre étude porte sur les employés du service à la clientèle et que cette population de travailleurs occupe un emploi orienté vers le service aux personnes, nous utiliserons les dimensions originales du syndrome tout au long de ce mémoire.

En premier lieu, on retrouve donc **l'épuisement émotionnel** qui correspond à un sentiment de vide émotionnel où l'individu a l'impression que ses ressources émotionnelles sont épuisées (Maslach, Jackson et Leiter, 1996). L'épuisement émotionnel, même si elle est la dimension au cœur du syndrome d'épuisement professionnel, est un critère nécessaire, mais non suffisant, au diagnostic d'épuisement professionnel (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). En deuxième lieu, la **dépersonnalisation** correspond à une attitude de cynisme envers les clients (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Maslach, 1998; Schaufeli, Leiter et Maslach, 2009). Cette dimension du syndrome se développe à la manière d'un mécanisme de défense lié directement à l'expérience d'épuisement émotionnel (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Maslach, Jackson et Leiter, 1996). En troisième lieu, **le faible sentiment d'accomplissement personnel** réfère à une tendance de l'individu à s'évaluer de façon négative et plus particulièrement, dans sa capacité à effectuer son travail auprès des clients (Maslach, Jackson et Leiter, 1996).

L'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation sont généralement considérés comme étant les dimensions clés du syndrome de l'épuisement professionnel, alors que le faible sentiment d'accomplissement personnel est souvent mis à l'écart pour deux principales raisons (Cropanzano, Rupp et Byrne, 2003; Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001; Maslach, 1998). D'une part, l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation sont des dimensions fortement liées entre elles, mais peu associées au faible sentiment d'accomplissement personnel (Demerouti *et al.*, 2001; Lee et Ashforth, 1996). D'autre part, Leiter (1993, cité par Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004) indique que la dépersonnalisation découle de l'épuisement émotionnel, alors que le faible sentiment d'accomplissement personnel est une dimension qui se développe indépendamment des deux autres. Selon plusieurs auteurs (*e.g.*, Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Demerouti *et al.*, 2001; Lee et Ashforth, 1996), elle serait plutôt une caractéristique individuelle qu'une dimension clé du syndrome d'épuisement professionnel.

Bref, pour toutes ces raisons, les auteurs qui traitent de l'épuisement professionnel ne considèrent généralement pas la dimension faible sentiment d'accomplissement personnel. De ce fait, la majorité des études présentées ci-après ne traitent pas de cette troisième dimension et nous ferons de même tout au long de ce mémoire. Dans les prochaines sections, nous présenterons donc les principales avancées théoriques et empiriques concernant les relations entre le syndrome d'épuisement professionnel, caractérisé par deux dimensions clés, et la performance intra-rôle et extra-rôle au travail.

#### 1.2.1.4.2 L'épuisement professionnel et la performance au travail

Plusieurs chercheurs ont tenté de démontrer le lien entre l'épuisement professionnel et la performance au travail (*e.g.*, Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Bakker, Van Emmerik et Van Riet, 2008; Cropanzano, Rupp et Byrne, 2003; Singh, Goolsby et Rhoads, 1994; Schaufeli et Bakker, 2004; Taris, 2006). Les résultats de ces études montrent que l'épuisement émotionnel est négativement lié à la performance intra-rôle et que la dépersonnalisation est négativement liée à la performance extra-rôle au travail. Afin de bien comprendre ces liens entre les dimensions de l'épuisement professionnel et les dimensions de la performance au travail, il faut se référer à la cause de l'épuisement professionnel, c'est-à-dire l'exposition au stress chronique (Lee et Ashforth, 1996; Maslach, 1998; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001) et à la motivation au travail (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004).

D'une part, la performance intra-rôle, étant obligatoire, formelle et pouvant être liée à des sanctions, est généralement plus affectée par une incapacité de l'individu à faire son travail que par un manque de motivation. À cet effet, l'incapacité de l'individu à faire son travail peut, entre autres, être due au stress chronique, principale cause de l'épuisement émotionnel (Lee et Ashforth, 1996; Maslach, 1998; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). En fait, le stress chronique a pour effet de briser l'homéostasie de l'individu en diminuant ses ressources énergétiques et en amenant un état de fatigue aigu (Bakker et Demerouti, 2007). C'est la diminution des ressources énergétiques,

caractéristique de l'état d'épuisement émotionnel, qui fait en sorte que les individus ne peuvent pas continuer à offrir une bonne performance intra-rôle au travail (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004). L'épuisement émotionnel affecte donc la capacité de l'individu à faire son travail et c'est pour cette raison que la diminution de la performance intra-rôle au travail est inhérente à l'état d'épuisement émotionnel et non à la dépersonnalisation (*e.g.*, Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Bakker, Van Emmerik et Van Riet, 2008; Cropanzano, Rupp et Byrne, 2003; Singh, Goolsby et Rhoads, 1994; Schaufeli et Bakker, 2004; Taris, 2006).

D'autre part, la performance extra-rôle, étant discrétionnaire, est généralement plus affectée par la motivation, ou l'amotivation, de l'individu. En effet, la dépersonnalisation résulte d'une diminution de la motivation au travail et consiste en un état de retrait face au travail qui vise à protéger l'individu contre toute frustration future (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004). En d'autres mots, l'état de dépersonnalisation est un mécanisme de défense lié à la diminution de la motivation au travail qui affecte la performance extra-rôle puisqu'elle est discrétionnaire. Une diminution de la motivation n'aura pas d'effet direct sur la performance intra-rôle, celle-ci étant obligatoire, formelle et pouvant être sanctionnée. La diminution de la performance extra-rôle au travail est donc inhérente à l'état de dépersonnalisation (*e.g.*, Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Bakker, Van Emmerik et Van Riet, 2008; Cropanzano, Rupp et Byrne, 2003; Singh, Goolsby et Rhoads, 1994; Schaufeli et Bakker, 2004; Taris, 2006).

Par contre, il est à noter qu'une incapacité de l'individu à faire son travail peut affecter indirectement la performance extra-rôle à plus long terme (Griffin, Neal et Neale, 2000). En effet, lorsqu'un individu souffre d'épuisement émotionnel et qu'il voit sa performance intra-rôle en être affectée, il préférera diminuer les comportements de performance extra-rôle qui sont discrétionnaires pour consacrer toutes ses énergies à sa performance intra-rôle qui elle, est obligatoire (Griffin, Neal et Neale, 2000).

Ces arguments peuvent aussi être justifiés de façon empirique puisque les études ayant examiné le lien entre les deux principales dimensions de l'épuisement professionnel et les deux dimensions de la performance au travail ont observé des corrélations qui vont dans ce sens (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Pettita et Vecchione, 2011; Parker et Kulik, 1995). À cet effet, le *Tableau 1.2.1.4.2* présente les corrélations obtenues entre les dimensions de l'épuisement professionnel et les dimensions de la performance au travail pour deux études (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Pettita et Vecchione, 2011) et une méta-analyse (Parker et Kulik, 1995).

**Tableau 1.2.1.4.2 : L'épuisement professionnel et la performance au travail**

Études	Corrélations			
	Épuisement émotionnel et performance intra-rôle	Épuisement émotionnel et performance extra-rôle	Dépersonnalisation et performance intra-rôle	Dépersonnalisation et performance extra-rôle
Bakker, Demerouti et Verbeke (2004)	- 0,23 (p<0,05)	- 0,18 (p<0,05)	- 0,16 (p<0,05)	- 0,24 (p<0,01)
Pettita et Vecchione (2011)	- 0,26 (p<0,01)	- 0,16 ( <i>ns</i> )	- 0,15 ( <i>ns</i> )	- 0,26 (p<0,01)
Parker et Kulik (1995)	- 0,32 (p<0,01)	--	--	- 0,32 (p<0,01)

Bref, le syndrome d'épuisement professionnel est certainement lié à la performance au travail (*e.g.*, Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Bakker, Van Emmerik et Van Riet, 2008; Cropanzano, Rupp et Byrne, 2003; Singh, Goolsby et Rhoads, 1994; Schaufeli et Bakker, 2004; Taris, 2006). Plus précisément, les résultats présentés précédemment montrent bien que les deux dimensions principales du syndrome d'épuisement professionnel, soit l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation, sont respectivement liées à la performance intra-rôle (Bakker, Demerouti et Verbeke,

2004; Parker et Kulik, 1995; Wright et Bonett, 1997) et extra-rôle au travail (Bakker et Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Bakker, Van Emmerik et Van Riet, 2008; Schaufeli et Bakker, 2004).

### **1.2.2 Les facteurs situationnels liés au travail**

Le milieu de travail et les caractéristiques de l'emploi sont reconnus pour avoir un impact non négligeable sur le bien-être des employés et, par conséquent, sur la performance au travail (Bakker et Demerouti, 2007; Spector, 2008). De plus, la théorie du déterminisme réciproque (Bandura, 1999) énonce que le comportement est le résultat de l'interaction entre les facteurs individuels liés à la personne et les facteurs situationnels. Ainsi, les facteurs situationnels liés au travail, de par leurs liens avec les facteurs individuels liés à la personne, sont d'importants déterminants de la performance au travail (Achille, 2003). De ce fait, les facteurs situationnels méritent qu'on leur accorde une attention particulière afin d'avoir une meilleure compréhension de la performance au travail.

Plus en détail, les facteurs situationnels liés au travail sont généralement divisés en deux catégories, soit les demandes liées au travail et les ressources liées au travail. D'une part, les demandes réfèrent aux « aspects physiologiques, psychologiques, sociaux et organisationnels du travail qui nécessitent un effort physiologique et psychologique soutenu et sont, par conséquent, associés à des coûts physiologiques et/ou psychologiques » (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004 : 86, traduction libre; Bakker et Demerouti, 2006). D'autre part, les ressources réfèrent aux « aspects physiologiques, psychologiques, sociaux et organisationnels du travail qui permettent d'atteindre les objectifs de travail, qui diminuent les coûts physiologiques et psychologiques associés aux demandes liées au travail et/ou qui stimulent la croissance personnelle et le développement de l'individu au travail » (Bakker,



Demerouti et Verbeke, 2004 : 86, traduction libre; Bakker et Demerouti, 2007). Ainsi, les demandes et les ressources liées au travail relèvent généralement, soit de l'organisation du travail ou de la tâche, soit des relations interpersonnelles et sociales, ou soit de l'organisation elle-même (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004).

#### 1.2.2.1 Les demandes liées au travail

Les demandes élevées liées au travail sont des facteurs de stress qui obligent les travailleurs à fournir plus d'énergie pour préserver une performance normale, ce qui amène éventuellement de la fatigue et fait diminuer la performance intra-rôle (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Bakker, Van Emmerik et Van Riet, 2008; Demerouti *et al.*, 2001). C'est donc par ce processus que les demandes élevées liées au travail ont un effet, via l'état d'épuisement émotionnel, sur la performance intra-rôle. D'ailleurs, une méta-analyse de Villanova et Roman (1993) rapporte une corrélation de -0,14 entre les demandes élevées liées au travail et la performance intra-rôle des individus. Ce faible résultat peut s'expliquer par le fait que l'étude ne tient pas compte de possibles variables médiatrices comme, par exemple, l'épuisement émotionnel.

Les prochains paragraphes permettront de définir les trois demandes liées au travail que nous avons retenues dans le cadre de ce mémoire. D'une part, ces trois demandes liées au travail, soit le conflit de rôle, la surcharge de travail et les demandes émotionnelles, ont été choisies en fonction de leur influence sur le développement de l'épuisement émotionnel (Lee et Ashforth, 1996). D'autre part, elles ont été choisies en fonction de leur prédominance dans les emplois du secteur des services (Foucher, 2003).

D'abord, le conflit de rôle correspond à « l'incompatibilité entre la perception du travailleur de l'ensemble des comportements au travail attendus de lui et la perception du donneur de rôle » (Tubre et Collins, 2000 : 155, traduction libre). Le conflit de rôle survient lorsque l'individu est confronté à de l'information conflictuelle concernant les comportements qu'il doit avoir au travail ou encore lorsque les politiques organisationnelles sont incompatibles (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2002). La surcharge d'information liée à cette situation est un facteur de stress qui crée une tension chez l'individu et qui a un effet négatif sur sa performance intra-rôle (Tubre et Collins, 2000).

Ensuite, la surcharge de travail comprend deux dimensions. D'une part, on retrouve la surcharge de travail quantitative qui survient « lorsque l'individu doit accomplir plusieurs tâches ou, encore, effectuer des tâches dans un laps de temps insuffisant » (Brun *et al.*, 2002 : 5). D'autre part, on retrouve la surcharge de travail qualitative qui survient « lorsque l'individu ne perçoit pas qu'il possède les compétences ou les connaissances requises pour effectuer son travail » (Brun *et al.*, 2002 : 5). La surcharge de travail implique donc que l'individu doit effectuer une grande quantité de travail ou un travail qui dépasse ses capacités (Brun *et al.*, 2002). Que l'on parle de surcharge quantitative ou qualitative de travail, l'individu doit fournir plus d'efforts pour arriver à accomplir les tâches prescrites, ce qui a éventuellement un effet négatif sur sa performance intra-rôle (Brun *et al.*, 2002).

Enfin, les demandes émotionnelles sont un « aspect du travail qui requière de l'individu un effort émotionnel soutenu à cause de l'interaction avec des clients » (Van Vegchel, de Jonge, So Derfeldt, Dormann et Schaufeli, 2004: 21, traduction libre). En effet, les individus qui, dans le cadre de leur travail, ont des interactions avec des clients sont nécessairement en contact avec les émotions de ces clients et doivent comprendre, évaluer et gérer leurs émotions et celles de leurs clients (Foucher, 2003; Van Vegchel *et al.*, 2004). De plus, cela doit se faire dans le respect des règles de l'organisation et en fonction de la nature de l'interaction à entretenir

(Foucher, 2003). Ces situations nécessitent donc la mobilisation d'une grande quantité d'énergie qui peut déclencher des symptômes d'épuisement émotionnel et, par la suite, affecter la performance intra-rôle (Van Vegchel *et al.*, 2004).

En d'autres mots, cette demande liée au travail est fortement et directement en lien avec le développement de l'épuisement émotionnel (Bakker, Van Emmerik et Van Riet, 2008). Par conséquent, elle est liée indirectement à la performance intra-rôle, ce qui explique que les corrélations entre les demandes émotionnelles et la performance intra-rôle soit plus faibles (Bakker, Van Emmerik et Van Riet, 2008). Le *Tableau 1.2.2.1* présente, à cet effet, les corrélations entre les demandes liées au travail présentées précédemment et la performance intra-rôle.

**Tableau 1.2.2.1 : Les demandes liées au travail et la performance intra-rôle**

Demandes liées au travail	Corrélations
Conflit de rôle <i>(Fried, Haim Ailan, Tiegs, Avital et Yeverechyahu, 1998)</i>	- 0,20 (p<0,05)
Surcharge de travail <i>(Glaser et Tatum, 1999)</i>	- 0,31 (p<0,05)
Demandes émotionnelles <i>(Bakker, Van Emmerik et Van Riet, 2008)</i>	0,04 (ns)

#### 1.2.2.2 Les ressources liées au travail

Les ressources liées au travail sont des vecteurs motivationnels qui, lorsqu'elles ne sont pas présentes en quantité suffisante, provoquent une baisse de motivation et un retrait psychologique qui nuisent surtout à la performance extra-rôle, celle-ci étant discrétionnaire (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Bakker, Van Emmerik et Van

Riet, 2008; Demerouti *et al.*, 2001). C'est donc par ce processus que les ressources liées au travail ont un effet sur la performance extra-rôle. Les prochains paragraphes permettront de définir les trois ressources liées au travail que nous avons retenues dans le cadre de ce mémoire. D'une part, ces trois ressources liées au travail, soit l'autonomie au travail, le support du superviseur et les activités de formation, ont été choisies en fonction de leur influence sur le développement de la dépersonnalisation (Lee et Ashforth, 1996). D'autre part, elles ont été choisies en fonction de leur prédominance dans les emplois du secteur des services (Foucher, 2003).

D'abord, l'autonomie au travail correspond au « sentiment de liberté et d'indépendance qu'a l'individu dans la planification de son travail et dans l'exécution de celui-ci » (Chen et Chui, 2009: 474, traduction libre). Ainsi, l'autonomie au travail satisfait le besoin de réalisation (Maslow, 1943) de chaque individu et augmente ainsi la motivation intrinsèque à effectuer des comportements de performance extra-rôle (Chen et Chui, 2009).

Ensuite, le support du superviseur correspond au « niveau auquel le superviseur valorise les contributions de ses subordonnés et se soucie du bien-être de ceux-ci » (Chen et Chui, 2008 : 1, traduction libre). Le support du superviseur peut être émotionnel et/ou instrumental. Le support émotionnel implique que le superviseur « se préoccupe de ses employés, qu'il les aime, qu'il leur fait confiance et qu'il est empathique envers eux » (Langford, Bowsher, Maloney et Lillis, 1997 : 96, traduction libre). Quant au support instrumental, il implique plutôt que le superviseur « fournit des biens, des services et de l'aide tangible et concrète à ses employés » (Langford *et al.*, 1997 : 96, traduction libre). Les subordonnés tendent à avoir une plus grande confiance en un superviseur qui les supporte, que le contraire. Cette confiance motive les individus à s'impliquer davantage dans l'organisation, notamment en adoptant plus de comportements de performance extra-rôle (Chen et Chui, 2008). Par le fait même, le support du superviseur génère une motivation

extrinsèque chez les individus qui voient leurs efforts en termes de performance extra-rôle récompensés (Vroom, 1964).

Enfin, les activités de formation consistent « au développement des savoirs, des savoirs-faire et des savoirs-être afin d'améliorer l'efficacité individuelle et organisationnelle » (Dysvik et Kuvaas, 2008: 139, traduction libre). Cette ressource liée au travail vise, à la base, à améliorer la performance intra-rôle des individus. Par contre, la formation est généralement une ressource perçue comme favorable aux comportements de performance extra-rôle parce qu'elle augmente la motivation intrinsèque (Dysvik et Kuvaas, 2008). Cette motivation provient du fait que les individus sentent qu'ils sont importants pour l'organisation et qu'ils sont valorisés puisqu'on leur offre la possibilité de se développer (Dysvik et Kuvaas, 2008). Elle est donc en lien avec le besoin de réalisation (Maslow, 1943). Le *Tableau 1.2.2.2* présente les corrélations, entre les ressources liées au travail, présentées précédemment et la performance extra-rôle.

**Tableau 1.2.2.2 : Les ressources liées au travail et la performance extra-rôle**

Ressources de travail	Corrélations
Autonomie <i>(Chen et Chui, 2009)</i>	0,48 (p<0,01)
Support du superviseur <i>(Chen et Chui, 2009)</i>	0,42 (p<0,01)
Formation <i>(Dysvik et Kuvaas, 2008)</i>	0,19 (p<0,01)

En résumé, nous avons discuté, dans la présente section, des différents déterminants de la performance au travail, soit les facteurs individuels liés à la personne (*i.e.*, les habiletés cognitives, la motivation, les traits de personnalité et l'épuisement

professionnel) et les facteurs situationnels liés au travail (*i.e.*, les demandes liées au travail et les ressources liées au travail). Les déterminants de la performance au travail sont tous inter-reliés et se combinent pour affecter la performance au travail (Achille, 2003; Fried *et al.*, 1998). Cela montre, en fait, l'importance d'étudier les modèles explicatifs de la performance au travail afin d'obtenir un portrait global des déterminants de cette variable. La prochaine section de ce chapitre abordera les modèles explicatifs de la performance au travail parmi les plus influents qui intègrent, en partie, ces déterminants.

### **1.3 MODÈLES EXPLICATIFS DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL**

Les principaux déterminants de la performance énumérés précédemment ont fait l'objet de plusieurs définitions, réflexions théoriques et études empiriques. Des auteurs comme Bakker, Demerouti et Verbeke (2004), Gerhardt, Rode et Peterson (2007), Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et Doucet (2005) ont d'ailleurs travaillé à mettre en place des modèles explicatifs de la performance au travail. Dans les prochaines sections, nous présenterons donc trois modèles, parmi les plus intégrateurs, en matière d'explication de la performance au travail en exposant leurs forces et leurs faiblesses.

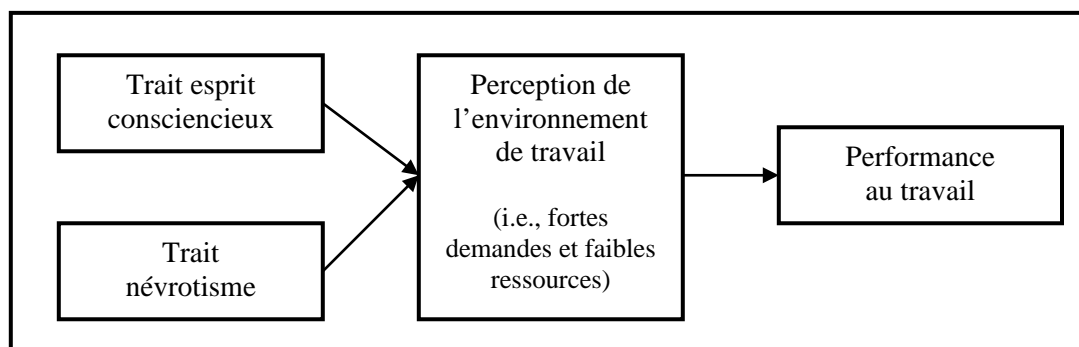
#### **1.3.1 Le modèle de Gerhardt, Rode et Peterson (2007)**

Le modèle élaboré par Gerhardt, Rode et Peterson (2007) intègre les traits de personnalité et les facteurs situationnels pour expliquer la performance au travail. En effet, ce modèle explique que certains traits de personnalité comme le trait esprit consciencieux et le trait névrotisme influencent la perception que peut avoir un individu des facteurs situationnels négatifs présents dans son environnement de

travail (Gerhardt, Rode et Peterson, 2007). Plus en détail, selon ce modèle, les individus ayant un trait esprit consciencieux élevé seraient moins affectés par la présence de fortes demandes et de faibles ressources liées au travail. Inversement, les individus ayant un trait névrotisme élevé seraient, quant à eux, plus affectés par la présence de fortes demandes et de faibles ressources liées au travail.

En résumé, dans une situation où les facteurs situationnels seraient généralement considérés comme nuisant à la performance au travail, la performance des individus ayant un trait esprit consciencieux élevé serait moins affectée que celle des individus ayant un trait névrotisme élevé. Les traits de personnalité affecteraient donc la performance au travail en raison de leur influence sur la perception qu'ont les individus des facteurs situationnels liés au travail. La *Figure 1.3.1* présente une version simplifiée du modèle de Gerhardt, Rode et Peterson (2007).

**Figure 1.3.1 : Le modèle de Gerhardt, Rode et Peterson (2007)**



Malgré le fait que ce modèle intègre les traits de personnalité et les facteurs situationnels au travail, il demeure incomplet pour plusieurs raisons. Premièrement, le modèle de Gerhardt, Rode et Peterson (2007) ne distingue pas la performance intra-rôle de la performance extra-rôle. Deuxièmement, le modèle de Gerhardt, Rode et Peterson (2007) ne tient pas compte des autres facteurs individuels liés à la

personne, soit les habiletés cognitives, la motivation au travail. Troisièmement, ce modèle ne tient compte d'aucun facteur de détérioration de la santé psychologique au travail, comme l'épuisement professionnel, qui pourrait résulter de l'environnement de travail nuisible et affecter la performance au travail. Finalement, malgré le fait que ce modèle tient compte de la présence/absence de ressources liées au travail, il ne tient pas compte des situations où les ressources sont élevées.

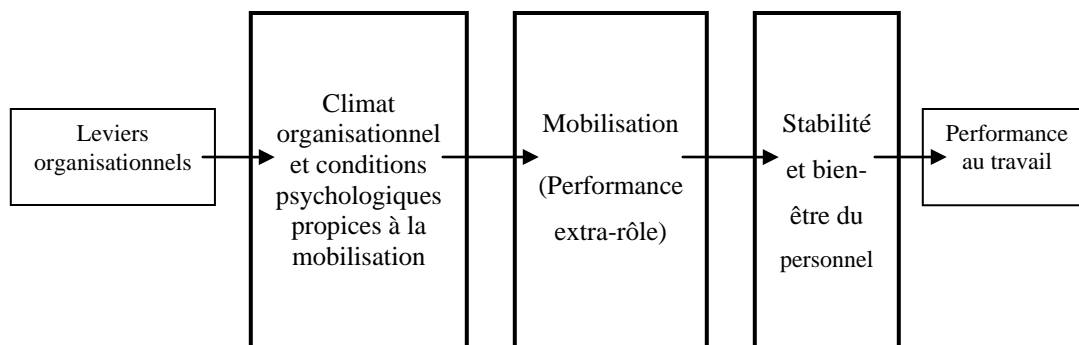
### **1.3.2 Le modèle de Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et Doucet (2005)**

Le modèle de mobilisation de Tremblay *et al.* (2005) est un modèle très élaboré qui implique à la fois les déterminants de la performance extra-rôle au travail et ses conséquences sur l'entreprise et les employés. En fait, le modèle de Tremblay *et al.* (2005) repose sur l'hypothèse que la performance extra-rôle des individus est liée à la mise en place de plusieurs leviers organisationnels. Dans leur modèle, Tremblay *et al.* (2005) utilisent les quatre leviers suivant : 1) la vision, la mission, les valeurs et les objectifs, 2) le leadership des gestionnaires, 3) les pratiques de gestion des ressources humaines, 4) l'organisation du travail. Ces leviers auraient un impact sur « le climat organisationnel et amèneraient des conditions psychologiques propices à la mobilisation » ou, autrement dit, à la performance extra-rôle (Tremblay *et al.*, 2005).

Toujours selon le même modèle, les comportements de performance extra-rôle auraient un impact sur la rétention du personnel, la présence au travail des employés et leur bien-être. Ce serait cette stabilité et le bien-être du personnel qui amèneraient une bonne performance organisationnelle et, donc, la satisfaction de la clientèle (Tremblay *et al.*, 2005). La *Figure 1.3.2* présente le modèle de la mobilisation de Tremblay *et al.* (2005).



**Figure 1.3.2 : Le modèle de Tremblay *et al.* (2005)**

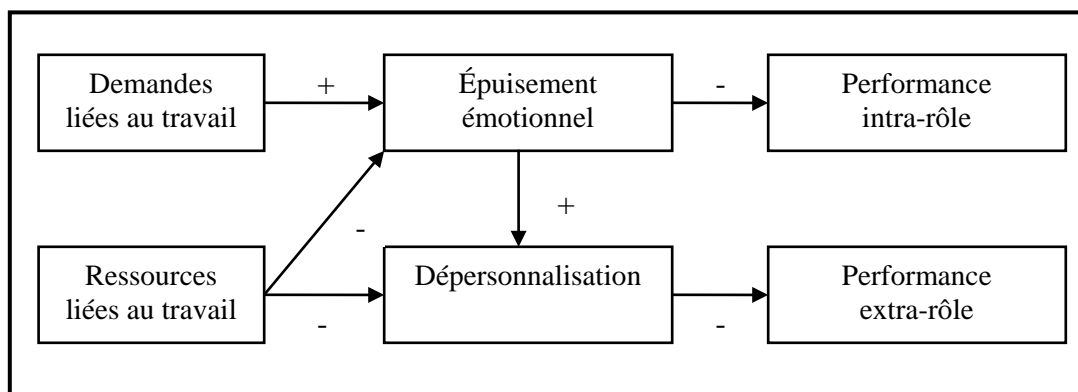


Le modèle de Tremblay *et al.* (2005) considère à la fois le facteur santé et la performance extra-rôle, ce qui l’amène à se démarquer des autres modèles explicatifs de la performance au travail. Par contre, la santé y est considérée comme une conséquence de la performance et non pas comme un déterminant direct. Cette manière de comprendre la relation entre la santé et la performance au travail est aussi juste puisque les auteurs considèrent que la relation fait partie d’une boucle de rétroaction. Par contre, cette conception s’adapte moins bien à notre mémoire étant donné que ce dernier porte sur les déterminants de la performance au travail et non sur les conséquences de celle-ci. De plus, le modèle de Tremblay *et al.* (2005) veut expliquer la performance extra-rôle et, donc, ne cherche pas à cerner précisément les leviers encourageant la performance intra-rôle. Enfin, le modèle n’intègre ni les habiletés cognitives ni les traits de personnalité, même s’il tient compte de la motivation dans les conditions psychologiques.

### 1.3.3 Le modèle de Bakker, Demerouti et Verbeke (2004)

Le modèle demande-ressources de Bakker, Demerouti et Verbeke (2004) est un modèle qui utilise les demandes et les ressources liées au travail comme des déterminants pour expliquer l'épuisement professionnel et la performance intra-rôle et extra-rôle au travail. En effet, le modèle demandes-ressources (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004), même s'il sort des modèles explicatifs traditionnels de la performance au travail, est un modèle qui intègre plusieurs types de déterminants de la performance au travail. Pour cette raison, il mérite qu'on lui accorde une attention particulière. Le modèle est présenté à la *Figure 1.3.3*.

**Figure 1.3.3 : Le modèle de Bakker, Demerouti et Verbeke (2004)**



Le modèle demandes-ressources (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004) postule que deux types de facteurs situationnels liés au travail sont à l'origine du syndrome d'épuisement professionnel: les demandes élevées et le manque de ressources. Par ailleurs, deux processus, initiés par ces facteurs, sous-tendent le modèle demandes-ressources: le processus de détérioration de la santé et le processus motivationnel.

Le processus de détérioration de la santé, dont l'élaboration théorique est basée sur les travaux de Hockey (1993, cité par Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Bakker, Van Emmerik et Van Riet, 2008; Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001), origine des demandes élevées. Le modèle de contrôle compensatoire de la performance de Hockey (1993) explique que pour maintenir une performance stable, malgré les demandes élevées liées au travail, un individu doit mobiliser et gérer une grande quantité d'effort mental. Cette gestion de l'effort qui amène l'individu à se concentrer sur les tâches à priorité élevée et à haute importance est considérée comme une « stratégie de protection de la performance » (Hockey, 1993 : 78, traduction libre).

L'augmentation de l'énergie consacrée au maintien de la performance au travail a pour effet de diminuer l'énergie qui peut être consacrée à des activités secondaires liées à la tâche (Hockey, 1993). Lorsqu'une stratégie de protection de la performance est utilisée à répétition en raison d'une exposition au stress chronique, l'individu s'engage dans un processus de dégradation de la performance et risque de faire face à des coûts physiologiques élevés (Hockey, 1993).

Le processus de détérioration de la santé s'appuie donc sur la théorie de Hockey (1993) et explique que des demandes élevées chroniques liées au travail épuisent l'individu et diminuent son énergie tout en favorisant le développement de problèmes de santé (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Bakker, Van Emmerik et Van Riet, 2008; Demerouti et *al.*, 2001; Schaufeli et Bakker, 2004). En temps normal, tout individu ressent une fatigue liée au travail quotidien, mais les réserves d'énergie sont généralement suffisantes pour permettre la réalisation de la tâche de façon adéquate (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004).

Par contre, lorsque des stratégies de protection de la performance sont utilisées de manière chronique, les réserves d'énergie de l'individu sont rapidement épuisées,

brisant ainsi l'homéostasie et favorisant l'installation d'un état d'épuisement émotionnel (Bakker et Demerouti, 2007). Cet état amène, par la suite, une diminution de la performance intra-rôle au travail puisque les ressources énergétiques sont grandement diminuées (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004).

Ainsi, dans le cadre du processus de détérioration de la santé, l'épuisement émotionnel joue un rôle médiateur dans la relation entre les demandes liées au travail et la performance intra-rôle (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004). En effet, une variable médiatrice permet d'expliquer comment « un événement externe prend un sens psychologique interne » (Baron et Kenny, 1986 : traduction libre, 1176). Dans le cas du modèle demandes-ressources, le processus de détérioration de la santé montre que les demandes liées au travail (*i.e.*, l'événement externe) influencent négativement la performance intra-rôle au travail (*i.e.*, le comportement que l'on cherche à expliquer) par leur effet sur le développement de l'épuisement émotionnel (*i.e.*, l'état psychologique interne) (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004).

De façon empirique, Bakker, Demerouti et Verbeke (2004) ont démontré qu'il existe un lien entre les demandes liées au travail, l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle. Selon leurs analyses, les demandes liées au travail sont fortement liées à la dimension épuisement émotionnel de l'épuisement professionnel, avec un  $\beta$  de 0,79 (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004). De plus, ils obtiennent un  $\beta$  de -0,35 entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle au travail (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004). Ces résultats viennent donc corroborer le processus de détérioration de la santé développé sur la base du modèle de contrôle compensatoire de la performance de Hockey (1993). Par contre, il est à noter que Bakker, Demerouti et Verbeke (2004) n'ont pas testé proprement dit l'effet médiateur de l'épuisement émotionnel dans la relation entre les demandes liées au travail et la performance intra-rôle. Le *Tableau 1.3.3 a* présente des corrélations, issues de la méta-analyse de Lee et Ashforth (1996) et de l'étude de Bakker,

Demerouti et Verbeke (2004), entre les demandes liées au travail retenues pour ce mémoire et l'épuisement émotionnel.

**Tableau 1.3.3 a : Corrélations entre les demandes et l'épuisement émotionnel**

<b>Demandes au travail</b>	<b>Corrélations</b>
Conflit de rôle <i>(Lee et Ashforth, 1996)</i>	0,53 (Intervalle de confiance entre 0,41 et 0,65)
Surcharge de travail <i>(Lee et Ashforth, 1996)</i>	0,65 (Intervalle de confiance entre 0,55 et 0,75)
Demandes émotionnelles <i>(Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004)</i>	0,24 (p<0,01)

D'autre part, le processus motivationnel, postulat du modèle demandes-ressources, prend son origine dans les ressources liées au travail (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004). En effet, les ressources peuvent augmenter la motivation intrinsèque et extrinsèque parce qu'elles sont des vecteurs motivationnels qui permettent aux individus de se développer, d'apprendre et de se dépasser (Bakker et Demerouti, 2007; Schaufeli et Bakker, 2004). De plus, les ressources liées au travail peuvent réduire la dépersonnalisation et augmenter la performance extra-rôle. En fait, lorsqu'un individu a à sa disposition des ressources liées au travail, il devient plus motivé à dépasser les exigences imposées et à avoir des comportements de performance extra-rôle (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004).

Par contre, lorsque les ressources liées au travail sont faibles, la motivation est grandement diminuée et l'individu risque de développer un état de dépersonnalisation. En fait, lorsque les ressources sont insuffisantes ou manquantes, les buts fixés peuvent devenir inatteignables et engendrer de la frustration pour le

travailleur (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Schaufeli et Bakker, 2004). Cette frustration amène une baisse de motivation et un retrait psychologique caractéristique de la dimension dépersonnalisation du syndrome d'épuisement professionnel (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Schaufeli et Bakker, 2004). Dans cette situation, parce que la performance extra-rôle est discrétionnaire, le travailleur préférera généralement mettre cette facette de son travail de côté plutôt que de voir sa performance intra-rôle diminuer, celle-ci étant sanctionnée (Jex, 1998). Cet état de retrait face au travail qui vise à protéger l'individu contre toute frustration future nuit donc à la performance extra-rôle (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004).

Ainsi, dans le cadre du processus motivationnel, la dépersonnalisation joue un rôle de médiateur dans la relation entre les ressources liées au travail et la performance extra-rôle (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004). En effet, rappelons qu'une variable médiatrice permet d'expliquer comment « un événement externe prend un sens psychologique interne » (Baron et Kenny, 1986 : traduction libre, 1176). Dans le cas du modèle demandes-ressources, le processus motivationnel montre que les ressources liées au travail (*i.e.*, l'événement externe) influencent positivement la performance extra-rôle au travail (*i.e.*, le comportement que l'on cherche à expliquer) par leur effet sur le développement de la dépersonnalisation (*i.e.*, l'état psychologique interne) (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004).

De façon empirique, Bakker, Demerouti et Verbeke (2004) ont démontré qu'il existait un lien entre les ressources liées au travail, la dépersonnalisation et la performance extra-rôle. Selon leurs analyses, les ressources liées au travail sont significativement en lien avec la dimension dépersonnalisation de l'épuisement professionnel, avec un  $\beta$  de -0,83 (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004). De plus, ils obtiennent un  $\beta$  de -0,29 entre la dépersonnalisation et la performance extra-rôle (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004). Ces résultats viennent donc corroborer le postulat du processus motivationnel. Par contre, il est à noter que Bakker, Demerouti et Verbeke (2004) n'ont pas testé proprement dit l'effet médiateur de la

dépersonnalisation dans la relation entre les ressources liées au travail et la performance extra-rôle. Le *Tableau 1.3.3 b* présente des corrélations entre les ressources retenues pour ce mémoire et la dépersonnalisation.

**Tableau 1.3.3 b : Corrélations entre les ressources et la dépersonnalisation**

Ressources	Corrélations
Autonomie <i>(Lee et Ashforth, 1996)</i>	-0,13 (Intervalle de confiance entre -0,31 et 0,05)
Support du superviseur <i>(Lee et Ashforth, 1996)</i>	-0,24 (Intervalle de confiance entre -0,36 et -0,12)
Formation <i>(Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004)</i>	-0,70 (p<0,01)

En plus de ces deux processus à la base du modèle demandes-ressources, d'autres relations ont été décrites par Bakker, Demerouti et Verbeke (2004). En effet, selon ces chercheurs, les ressources auraient un effet direct sur l'épuisement émotionnel. En d'autres mots, les individus confrontés à des demandes élevées et des ressources insuffisantes seraient plus à risque de développer des symptômes d'épuisement émotionnel que les individus confrontés à des demandes élevées et des ressources suffisantes (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004). Le *Tableau 1.3.3 c* présente des corrélations entre les ressources retenues pour ce mémoire et l'épuisement émotionnel.

**Tableau 1.3.3 c : Corrélations entre les ressources et l'épuisement émotionnel**

<b>Ressources</b>	<b>Corrélations</b>
Autonomie <i>(Lee et Ashforth, 1996)</i>	-0,15 (Intervalle de confiance entre -0,35 et 0,10)
Support du superviseur <i>(Lee et Ashforth, 1996)</i>	- 0,37 (Intervalle de confiance entre -0,49 et -0,25)
Formation <i>(Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004)</i>	-0,13 (p<0,05)

De plus, la dimension épuisement émotionnel du syndrome d'épuisement professionnel est aussi liée à la dimension dépersonnalisation. En effet, comme mentionné précédemment, Leiter (1993, cité par Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004) indique que la dépersonnalisation découlerait de l'épuisement émotionnel, ce qui implique que ces dimensions sont liées entre elles. Bakker, Demerouti et Verbeke (2004) ont d'ailleurs observé une corrélation de 0,35 entre les deux dimensions clés de l'épuisement professionnel. Cette partie du modèle est celle qui lie les deux processus entre eux (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004).

Bref, le modèle demandes-ressources est suffisamment intégrateur et nous apparaît être le plus adapté à notre étude. Premièrement, l'une des grandes qualités de ce modèle est qu'il considère séparément la performance intra-rôle et la performance extra-rôle comme des variables dépendantes. Deuxièmement, le modèle tient compte autant des facteurs situationnels que de l'épuisement professionnel pour expliquer la performance. Troisièmement, le modèle prend en compte la motivation, l'un des facteurs individuels liés à la personne, dans le processus motivationnel. Toutefois, la motivation en tant que telle n'est pas une composante explicite du modèle et, par conséquent, les recherches basées sur le modèle demandes-ressources ne la mesurent pas directement. La motivation sert essentiellement de mécanisme explicatif du lien



entre les ressources et la dépersonnalisation. Enfin, une faiblesse du modèle est qu'il n'inclut pas les traits de personnalité ni les habiletés cognitives, facteurs individuels liés à la personne qui sont d'importants déterminants de la performance au travail.

Ainsi, un modèle qui saurait intégrer les différents déterminants de la performance intra-rôle et extra-rôle mentionnés dans la littérature semble donc manquer (Sonnentag et Frese, 2002). Ce modèle devrait pouvoir inclure les facteurs individuels liés à la personne (*i.e.*, les habiletés cognitives, les traits de personnalité, la motivation et l'épuisement professionnel) ainsi que les facteurs situationnels liés au travail (*i.e.*, les demandes et les ressources liées au travail), tout en étant adapté au monde du travail changeant du XXI<sup>e</sup> siècle.

## **CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL**

Après avoir effectué une revue de littérature sur les définitions, les déterminants et les modèles explicatifs de la performance au travail, nous présenterons, dans ce troisième chapitre, notre cadre conceptuel de recherche. Dans un premier temps, nous reviendrons sur notre question de recherche et sur la population de travailleurs qui nous intéresse. Dans un deuxième temps, nous présenterons notre modèle conceptuel de recherche et les variables impliquées. Dans un troisième et dernier temps, nous formulerons nos hypothèses de recherche.

### **2.1 RÉSUMÉ DE L'ÉTAT ACTUEL DE LA LITTÉRATURE ET RAPPEL DE LA QUESTION DE RECHERCHE**

Précédemment, nous avons établi qu'il existe deux catégories de déterminants de la performance au travail, soit les facteurs individuels liés à la personne et les facteurs situationnels liés au travail. De plus, nous avons démontré qu'aucun modèle explicatif ne prend complètement en compte ces deux catégories de déterminants pour prédire la performance intra-rôle et extra-rôle des travailleurs. Par contre, nous avons aussi démontré que le modèle demandes-ressources de Bakker, Demerouti et Verbeke (2004) est le plus intégrateur des modèles sur la performance au travail, malgré qu'il n'intègre pas les traits de personnalité et les habiletés cognitives. De surcroît, peu d'études intégratrices sur la performance au travail se sont intéressées au secteur du service à la clientèle, secteur qui nous intéresse tout particulièrement dans notre étude de par son expansion fulgurante.

Alors, dans un contexte où la performance au travail des employés du secteur des services est cruciale pour la survie organisationnelle, il est pertinent de se demander

quels individus pourront le mieux performer dans ce type d'emplois et dans quel contexte organisationnel ils pourront le faire. Rappelons que notre question de recherche est la suivante :

*Quelle est l'influence des traits de personnalité et des facteurs situationnels liés au travail, sur le développement de l'épuisement professionnel et sur la performance au travail chez les employés du service à la clientèle?*

Afin de pouvoir répondre à notre question de recherche, il est, d'une part, nécessaire d'élaborer un modèle explicatif de la performance au travail qui tient compte des deux catégories de déterminants identifiées suite à notre revue de littérature. D'autre part, il est nécessaire de considérer, dans ce modèle, la performance intra-rôle et la performance extra-rôle comme deux variables dépendantes distinctes. Dans la prochaine section, notre modèle de recherche sera donc présenté et nous ferons un bref rappel des différentes théories à la base de ce modèle explicatif.

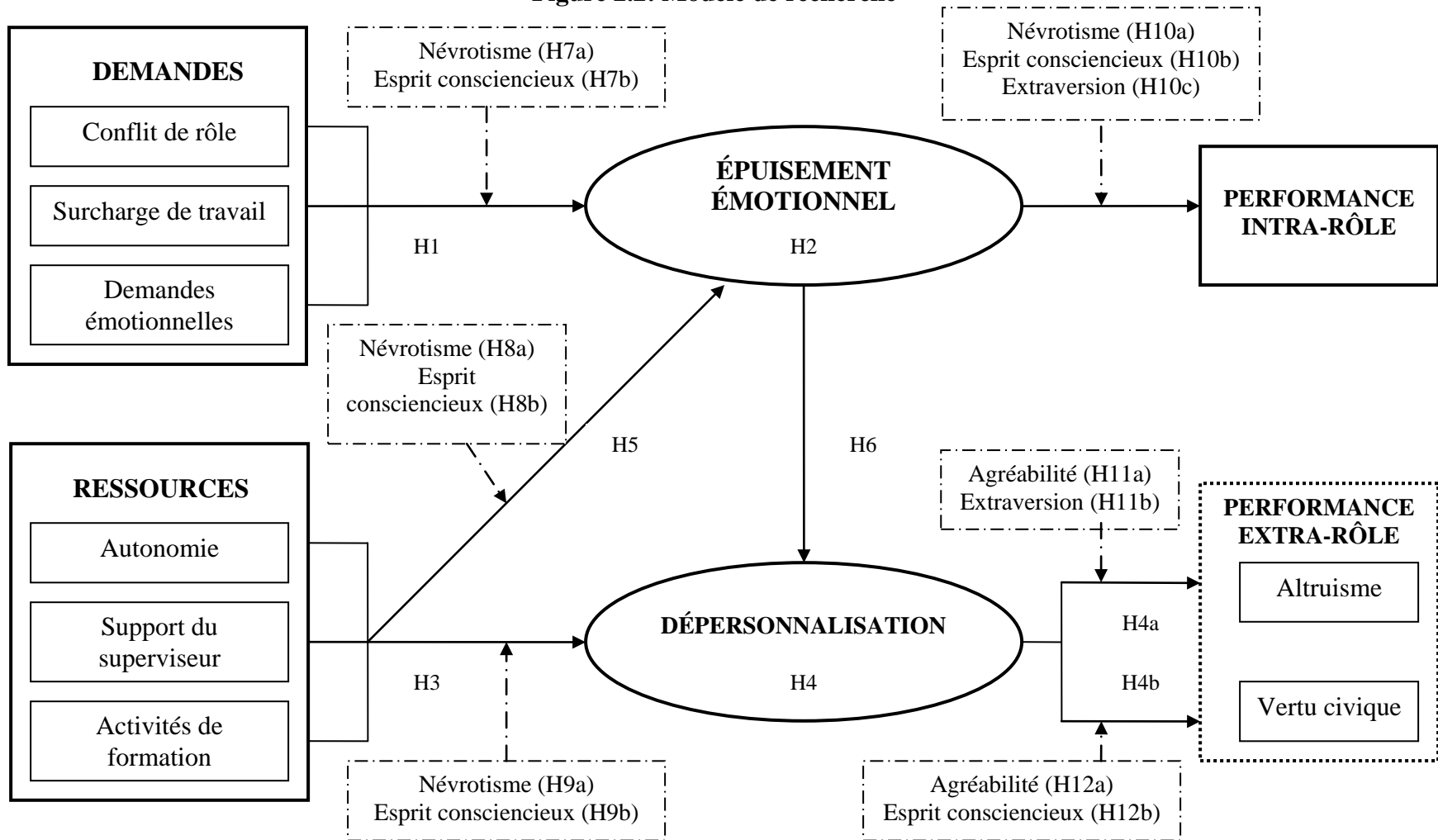
## **2.2 MODÈLE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

Notre modèle de recherche a pour objectif d'intégrer les principaux déterminants de la performance au travail, soit les facteurs individuels liés à la personne (*i.e.*, les habiletés cognitives, la motivation, les traits de personnalité et l'épuisement professionnel) et les facteurs situationnels liés au travail (*i.e.*, les demandes liées au travail et les ressources liées au travail), puisqu'aucun modèle explicatif de la performance ne l'a fait auparavant.

Les informations recueillies lors de notre recension des écrits nous amènent à proposer un modèle explicatif de la performance au travail basé sur le modèle demandes-ressources (Bakker, Demeroutie et Verbeke, 2004). Ce modèle tient déjà compte de la motivation au travail (*i.e.*, le processus motivationnel), de l'épuisement professionnel, des facteurs situationnels liés au travail (*i.e.*, les demandes et les ressources liées au travail) et de la performance intra-rôle et extra-rôle au travail. Afin de compléter ce modèle, nous allons y intégrer les traits de personnalité. Quant aux habiletés cognitives, nous en tiendrons compte à titre de variables de contrôle (*i.e.*, voir le chapitre méthodologie, section variables de contrôle).

Dans les prochaines sections de ce chapitre, nous exposerons donc les théories et évidences empiriques justifiant les liens entre les traits de personnalité et les variables du modèle demandes-ressources, ceci étant notre principale contribution théorique et empirique. Par le fait même, nous présenterons nos hypothèses de recherche qui découlent de notre modèle. La *Figure 2.2* présente notre modèle de recherche et les hypothèses que nous nous proposons de vérifier.

Figure 2.2: Modèle de recherche



### **2.2.1 Hypothèses concernant le processus de détérioration de la santé**

Tel que nous l'avons vu précédemment, le processus de détérioration de la santé à la base du modèle demandes-ressources (Bakker, Demerouti et Verbeke 2004) lie trois variables de notre modèle : les demandes liées au travail, la dimension épuisement émotionnel du syndrome d'épuisement professionnel et la performance intra-rôle. De plus, dans le cadre de ce processus, l'épuisement émotionnel joue le rôle de variable médiatrice dans la relation entre les demandes liées au travail et la performance intra-rôle. En fonction de notre population de recherche (*i.e.*, les employés du service à la clientèle) et de nos variables dépendantes (*i.e.*, l'épuisement professionnel et la performance au travail), nous avons sélectionné trois demandes liées au travail. Ces demandes, présentées précédemment, sont le conflit de rôle, la surcharge de travail et les demandes émotionnelles. Le processus de détérioration de la santé à la base de notre modèle de recherche nous permet donc de formuler les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 1 : Les demandes liées au travail (*i.e.*, conflit de rôle, surcharge de travail et demandes émotionnelles) sont positivement liées à l'épuisement émotionnel.*

*Hypothèse 1a : Le conflit de rôle est positivement lié à l'épuisement émotionnel.*

*Hypothèse 1b : La surcharge de travail est positivement liée à l'épuisement émotionnel.*

*Hypothèse 1c : Les demandes émotionnelles sont positivement liées à l'épuisement émotionnel.*

*Hypothèse 2 : L'épuisement émotionnel est une variable médiatrice dans la relation négative entre les demandes liées au travail (*i.e.*, conflit de rôle, surcharge de travail, demandes émotionnelles) et la performance intra-rôle.*

### **2.2.2 Hypothèses concernant le processus motivationnel**

Tel que nous l'avons vu précédemment, le processus motivationnel à la base du modèle demandes-ressources (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004) lie trois variables de notre modèle : les ressources liées au travail, la dimension dépersonnalisation du syndrome d'épuisement professionnel et la performance extra-rôle. De plus, dans le cadre de ce processus, la dépersonnalisation joue le rôle de variable médiatrice dans la relation entre les ressources liées au travail et la performance extra-rôle. Afin de bien évaluer le concept de performance extra-rôle au travail dans toutes ces facettes, nous avons sélectionné un comportement de performance extra-rôle envers les individus et un comportement de performance extra-rôle envers l'organisation. Ces comportements sont, respectivement, l'altruisme et la vertu civique, issus de la taxonomie des comportements de citoyenneté organisationnelle de Organ (1988).

De plus, en fonction de notre population de recherche (*i.e.*, les employés du service à la clientèle) et de nos variables dépendantes (*i.e.*, l'épuisement professionnel et la performance au travail), nous avons sélectionné trois ressources liées au travail. Ces ressources, présentées précédemment, sont l'autonomie au travail, le support du superviseur et les activités de formation. Le processus motivationnel à la base de notre modèle de recherche nous permet de formuler les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 3 : Les ressources liées au travail (*i.e.*, autonomie au travail, support du superviseur, activités de formation au travail) sont négativement liées à la dépersonnalisation.*

*Hypothèse 3a : L'autonomie au travail est négativement liée à la dépersonnalisation.*

*Hypothèse 3b : Le support du superviseur est négativement lié à la dépersonnalisation.*

*Hypothèse 3c : Les activités de formation sont négativement liées à la dépersonnalisation.*

*Hypothèse 4 : La dépersonnalisation est une variable médiatrice dans la relation positive entre les ressources liées au travail (i.e., autonomie au travail, support du superviseur, les activités de formation) et la performance extra-rôle.*

*Hypothèse 4a : La dépersonnalisation est une variable médiatrice dans la relation positive entre les ressources liées au travail (i.e., autonomie au travail, support du superviseur, les activités de formation) et l'altruisme.*

*Hypothèse 4b : La dépersonnalisation est une variable médiatrice dans la relation positive entre les ressources liées au travail (i.e., autonomie au travail, support du superviseur, les activités de formation) et la vertu civique.*

### **2.2.3 Hypothèses concernant les ressources et l'épuisement émotionnel**

Les ressources liées au travail ont un effet direct sur l'épuisement émotionnel et donc sur la santé psychologique de l'individu (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004). De ce fait, nous postulons un lien entre ces variables, ce qui nous amène à formuler une hypothèse principale et trois hypothèses secondaires :

*Hypothèse 5 : Les ressources liées au travail (i.e., l'autonomie au travail, le support du superviseur et les activités de formation) sont négativement liées à l'épuisement émotionnel.*



*Hypothèse 5a : L'autonomie au travail est négativement liée à l'épuisement émotionnel.*

*Hypothèse 5b : Le support du superviseur est négativement lié à l'épuisement émotionnel.*

*Hypothèse 5c : Les activités de formation sont négativement liées à l'épuisement émotionnel.*

#### **2.2.4 Hypothèse concernant les dimensions de l'épuisement professionnel**

L'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation sont généralement considérés comme étant les dimensions clés du syndrome de l'épuisement professionnel (Cropanzano, Rupp et Byrne, 2003; Demerouti *et al.*, 2001; Maslach, 1998). Ces dimensions étant fortement liées (Demerouti *et al.*, 2001; Lee et Ashforth, 1996), Leiter (1993, cité par Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004) considère que la dépersonnalisation découle de l'épuisement émotionnel (*e.g.*, Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Demerouti *et al.*, 2001; Lee et Ashforth, 1996). De ce fait, nous postulons un lien entre les deux dimensions de l'épuisement professionnel et formulons l'hypothèse suivante :

*Hypothèse 6 : L'épuisement émotionnel est positivement lié à la dépersonnalisation.*

#### **2.2.5 Hypothèses concernant l'effet modérateur des traits de personnalité**

Notre modèle explicatif de la performance au travail intègre les traits de personnalité au modèle demandes-ressources (Bakker, demerouti et Verbeke, 2004) en tant que

variables modératrices. Nos hypothèses sur l'effet *modérateur* des traits de personnalité dans le modèle concernent les liens entre les facteurs situationnels liés au travail et les dimensions de l'épuisement émotionnel et les liens entre les dimensions de l'épuisement émotionnel et la performance au travail. Nous avons choisi de considérer les traits de personnalité comme des variables modératrices dans notre modèle en nous basant sur des éléments théoriques et empiriques présents dans la littérature.

D'une part, d'un point de vue théorique, la théorie socio-cognitive, dont découle le processus du déterminisme réciproque (Bandura, 1999), supporte notre raisonnement. En effet, le déterminisme réciproque correspond à la conception selon laquelle le comportement des individus s'explique par l'interaction entre la personne et l'environnement (Banduras, 1999). En milieu de travail, le déterminisme réciproque se traduit par le fait que pour atteindre un niveau optimal de productivité tout en faisant face à un niveau minimal de stress, il doit y avoir une certaine compatibilité entre les individus et leur environnement de travail (Salami, 2011). Or, comme les traits de personnalité sont des tendances fondamentales chez l'être humain, ils ne subissent pas directement les effets de l'environnement (Pervin, 2005), mais sont tout de même en interaction constante avec l'environnement de travail (Salami, 2011). Cette perspective supporte donc notre choix de considérer les traits de personnalité comme des variables modératrices dans notre modèle.

De plus, selon la théorie de l'équilibre dynamique (Kahn et Byosiére, 1992), des individus exposés aux mêmes conditions environnementales peuvent démontrer des réactions psychologiques, physiques et comportementales différentes en raison de leurs traits de personnalité. Plus particulièrement, l'article théorique de Gyorkos, Becker, Massoudi, de Bruin et Rossier (2012) suggère que le trait névrotisme est un facteur individuel qui nuit à l'individu en augmentant les risques de détérioration de sa santé mentale et en exacerbant les symptômes d'épuisement émotionnel. Au contraire, le trait esprit consciencieux est considéré comme un facteur individuel qui

protègent l'individu d'une détérioration de sa santé mentale (Gyorkos *et al.*, 2012). De plus, le trait esprit consciencieux est associé à des symptômes d'épuisement émotionnel moins importants (Gyorkos *et al.*, 2012).

D'autre part, d'un point de vue empirique, plusieurs études considérant les traits de personnalité ont intégré cette variable en tant que modératrice des différentes relations postulées. Par exemple, on retrouve les traits de personnalité comme des variables modératrices intervenant dans le processus du stress, vu comme une interaction problématique entre l'individu et l'environnement (Parkes, 2007), dans celui menant à une réponse physiologique au stress (Peters, Godaert, Ballieux et Heijnen, 2003) et dans celui expliquant la relation entre le stress et les comportements contre-productifs (Penney et Spector, 2005). Notre choix de considérer les traits de personnalité comme des variables modératrices dans notre modèle s'appuie donc aussi sur ces études.

Plus en détail, nos hypothèses de modulation concernent certains traits particuliers positionnés à des endroits spécifiques de notre modèle de recherche. En premier lieu, selon l'étude de Gerhardt, Rode et Peterson (2007) et selon l'article théorique de Gyorkos *et al.* (2012) cités précédemment, les traits esprit consciencieux et névrotisme influencent la manière dont l'individu perçoit et réagit aux demandes liées au travail. En effet, les individus ayant un trait esprit consciencieux élevé seraient moins affectés par la présence de demandes élevées liées au travail. Inversement, les individus ayant un trait névrotisme élevé seraient plus affectés par la présence de demandes élevées liées au travail. En nous basant donc sur l'étude de Gerhardt, Rode et Peterson (2007) et sur l'article théorique de Gyorkos *et al.* (2012), nous proposons les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 7a : Le trait névrotisme augmente la force de la relation positive entre les demandes liées au travail (i.e., conflit de rôle, surcharge de travail et demandes émotionnelles) et l'épuisement émotionnel.*

*Hypothèse 7b : Le trait esprit consciencieux diminue la force de la relation positive entre les demandes liées au travail (i.e., conflit de rôle, surcharge de travail et demandes émotionnelles) et l'épuisement émotionnel.*

Dans un deuxième temps, en nous basant sur le modèle de Gerhardt, Rode et Peterson (2007) et sur l'article théorique de Gyorkos *et al.* (2012), nous proposons que les traits esprit consciencieux et névrotisme influencent la perception et la réaction de l'individu aux ressources liées au travail de la même manière que les demandes liées au travail. Pour cette raison, nous formulons les hypothèses suivantes en lien avec notre modèle :

*Hypothèse 8a : Le trait névrotisme diminue la force de la relation négative entre les ressources au travail (i.e., l'autonomie au travail, le support du superviseur et la formation au travail) et l'épuisement émotionnel.*

*Hypothèse 8b : Le trait esprit consciencieux augmente la force de la relation négative entre les ressources au travail (i.e., l'autonomie au travail, le support du superviseur et la formation au travail) et l'épuisement émotionnel.*

*Hypothèse 9a : Le trait névrotisme diminue la force de la relation négative entre les ressources liées au travail (i.e., l'autonomie au travail, le support du superviseur et les activités de formation) et la dépersonnalisation.*

*Hypothèse 9b : Le trait esprit consciencieux augmente la force de la relation négative entre les ressources liées au travail (i.e., l'autonomie au travail, le support du superviseur et les activités de formation) et la dépersonnalisation.*

Dans un troisième temps, notre revue de littérature établit que le trait extraversion est lié à la performance intra-rôle pour deux types d'emploi particuliers, soit celui des gestionnaires et des vendeurs (Barrick et Mount, 1991; Crant, 1995; Thoresen *et al.*, 2004). Cela rejoint notre population à l'étude puisque les employés du service à la clientèle en milieu bancaire ont comme principale tâche de répondre à des objectifs de vente. De plus, nous avons vu que le trait esprit consciencieux est positivement lié à la performance intra-rôle pour différents emplois dans différents milieux de travail (*e.g.*, Barrick et Mount, 1991; Barrick, Mount et Judge, 2002; Barrick, Mount et Strauss, 1993; Crant, 1995; Thoresen *et al.*, 2004; Salgado, 2003; Witt *et al.*, 2002). Enfin, nous avons vu que le trait névrotisme exacerbe les symptômes d'épuisement émotionnel et affecte ainsi la performance intra-rôle (Bakker, Van Der Zee, Lewig et Dollard, 2006) et que le traits esprit consciencieux diminue les symptômes d'épuisement émotionnel et affecte ainsi la performance intra-rôle (Gyorkos *et al.*, 2012). Ces conclusions nous amènent à proposer les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 10a: Le trait névrotisme augmente la force de la relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle.*

*Hypothèse 10b : Le trait esprit consciencieux diminue la force de la relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle.*

*Hypothèse 10c : Le trait extraversion diminue la force de la relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle.*

Dans un quatrième temps, notre revue de la littérature indiquait que certains traits de personnalité sont plus liés à la performance extra-rôle envers les individus, alors que d'autres sont plus liés à la performance extra-rôle envers l'organisation. Comme mentionné précédemment, afin de bien cerner cette situation, nous avons choisi le comportement *altruisme* de la taxonomie des comportements de citoyenneté organisationnelle de Organ (1988) pour représenter la performance extra-rôle envers

les individus. Parallèlement, nous avons choisi le comportement *vertu civique* de cette même taxonomie pour représenter la performance extra-rôle envers l'organisation.

Plus en détail, le trait extraversion ressort de notre revue de littérature comme un trait important pour la performance extra-rôle envers les individus et le trait esprit consciencieux ressort comme étant un trait important pour la performance extra-rôle envers l'organisation (Mahdiuona, Ghahramanib et Sharif, 2010). De plus, les traits agréabilité et ouverture aux expériences nouvelles sont ressortis comme étant des traits importants autant pour la performance extra-rôle envers l'organisation que pour la performance extra-rôle envers les individus (Mahdiuona, Ghahramanib et Sharif, 2010; Ilies, *et al.*, 2009). Par contre, le trait ouverture aux expériences nouvelles est plus important pour la performance extra-rôle dans les organisations où la créativité est favorisée (Ilies, *et al.*, 2009), ce qui n'est pas le cas de notre terrain de recherche. Ces conclusions de notre revue de littérature nous amènent donc à formuler quatre hypothèses :

*Hypothèse 11a: Le trait agréabilité diminue la force de la relation négative entre la dépersonnalisation et l'altruisme.*

*Hypothèse 11b: Le trait extraversion diminue la force de la relation négative entre la dépersonnalisation et l'altruisme.*

*Hypothèse 12a: Le trait agréabilité diminue la force de la relation négative entre la dépersonnalisation et la vertu civique.*

*Hypothèse 12b: Le trait esprit consciencieux diminue la force de la relation négative entre la dépersonnalisation et la vertu civique.*

## **CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE**

Suite à la présentation, dans les chapitres précédents, des éléments théoriques, conceptuels et empiriques soutenant notre étude, il sera question dans le présent chapitre des aspects méthodologiques ayant permis de la réaliser. Nous présenterons donc, dans un premier temps, notre stratégie de recherche. Dans un deuxième temps, il sera question de notre terrain de recherche et de notre échantillon. Dans un troisième temps, nous présenterons notre méthode de collecte de données. Finalement, dans un quatrième temps, nous dévoilerons les différentes échelles utilisées pour mesurer les variables de notre modèle à l'étude.

### **3.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE**

L'objectif de cette recherche est d'identifier qui sont les individus qui peuvent le mieux performer dans un poste de service à la clientèle et dans quel contexte organisationnel ils peuvent le faire. Afin de mieux comprendre cette problématique, nous avons travaillé à l'élaboration d'un modèle intégrateur des différents déterminants de la performance au travail. Pour ce faire, nous avons ajouté la variable traits de personnalité au modèle demandes-ressources de Bakker, Demerouti et Verbeke (2004), tel qu'expliqué dans les chapitres précédents. Afin de tester notre modèle de recherche ainsi élaboré et de répondre à notre question de recherche, nous avons privilégié une approche quantitative de manière à recueillir des données statistiques que nous pourrions généraliser à notre population cible.

L'approche quantitative est généralement utilisée pour tester des théories et des modèles explicatifs sur lesquels la littérature est abondante et les connaissances sont solides (Neuman, 2011). L'approche quantitative permet donc de comprendre, de

vérifier et de confirmer des liens entre plusieurs variables afin de mener à une compréhension plus générale d'un processus (Neuman, 2011). Par contre, il est important de mentionner qu'une approche quantitative comporte certaines limites dont la principale concerne la quantification des concepts par des indicateurs mesurables (Amyotte, 2002). En fait, l'approche quantitative peut amener le chercheur à simplifier un phénomène multidimensionnel complexe en un, ou plusieurs, indicateurs qui ne mesurent généralement qu'une facette du concept étudié (Amyotte, 2002). C'est pourquoi il est important d'utiliser des indicateurs valides et fidèles, comme nous l'avons fait dans notre étude. Ces indicateurs seront présentés subséquemment dans la section outils de collecte de données.

Malgré cette limite de l'approche quantitative, plusieurs avantages en découlent tout de même. D'abord, la mesure des concepts est objective et précise puisque les concepts étudiés doivent être opérationnalisés (Amyotte, 2002). Ensuite, il est possible de faire des comparaisons entre les données recueillies et de généraliser, jusqu'à un certain point, les résultats obtenus à partir d'échantillons à une population complète (Amyotte, 2002). Enfin, il est possible de dégager certaines tendances générales des résultats obtenus en faisant ressortir des caractéristiques fondamentales d'un phénomène particulier (Amyotte, 2002).

### **3.2 POPULATION ET ÉCHANTILLON**

Le terrain de recherche privilégié pour notre étude se devait d'être une entreprise qui œuvre dans le secteur des services, plus particulièrement dans le service à la clientèle. Or, la grande majorité des employés des banques canadiennes occupent un emploi dans le service à la clientèle. En 2011, plus de soixante-dix banques canadiennes et étrangères exerçaient des activités au Canada, employant 267 240 Canadiens (Association des banquiers canadiens, 2011). Cela correspond à 1,45% de



la population active et 20% des emplois du secteur des services (Statistique Canada, 2011; Association des banquiers canadiens, 2011). De ce fait, il est possible de constater que le secteur bancaire occupe une place importante dans le secteur des services au Canada.

Pour cette raison, notre collecte de données, pour ce projet de recherche qui s'intéresse aux déterminants de la performance au travail dans le secteur du service à la clientèle, a été effectuée auprès des employés d'une banque canadienne occupant un emploi dans la région du Québec et étant en contact direct avec des clients. Ainsi, les employés ciblés sont le personnel de caisse, les conseillers financiers et le personnel aux postes d'accueil des différentes succursales de la banque, ce qui correspondait à 1069 individus au début de la collecte de données.

De ces 1069 individus, nous avons identifié 517 individus qui ne pouvaient pas répondre à notre étude pour trois principales raisons. D'abord, les répondants potentiels devaient avoir été embauchés avant mai 2011, date limite pour bénéficier d'une évaluation de la performance intra-rôle pour l'année 2011. Tous les employés embauchés après cette date ne pouvaient donc pas participer à l'étude. Ensuite, environ 10 % des 1069 individus étaient en congé invalidité de longue ou de courte durée au moment de la collecte de données. De ce fait, ces individus ne pouvaient pas participer à l'étude. Enfin, comme la collecte de données a duré près de trois mois, nous avons dû calculer un taux d'attrition proportionnel à cette période pour chaque poste visé. Ce taux comprend les démissions, les départs à la retraite, les départs involontaires ainsi que les transferts dans d'autres lignes d'affaires ou dans des postes non visés par notre étude.

Après avoir retranché les 517 individus ne pouvant pas répondre à notre étude, nous avons obtenu une population de recherche correspondant à 552 répondants potentiels. Afin que notre échantillon de répondants soit probabiliste, nous avons utilisé une

table d'estimation de la taille d'un échantillon (Dépelteau, 2000). Cette table nous a indiqué que pour obtenir « un échantillon ayant un degré de précision de 5% et un degré de confiance de 95% » (Dépelteau, 2000 : 231), il nous fallait avoir 226 répondants. Pour cette étude, nous avons comptabilisé 217 répondants ce qui représente tout de même un taux de participation de 39 %. Le *Tableau 3.2* présente les caractéristiques descriptives de notre échantillon en comparaison avec celles de la population cible.

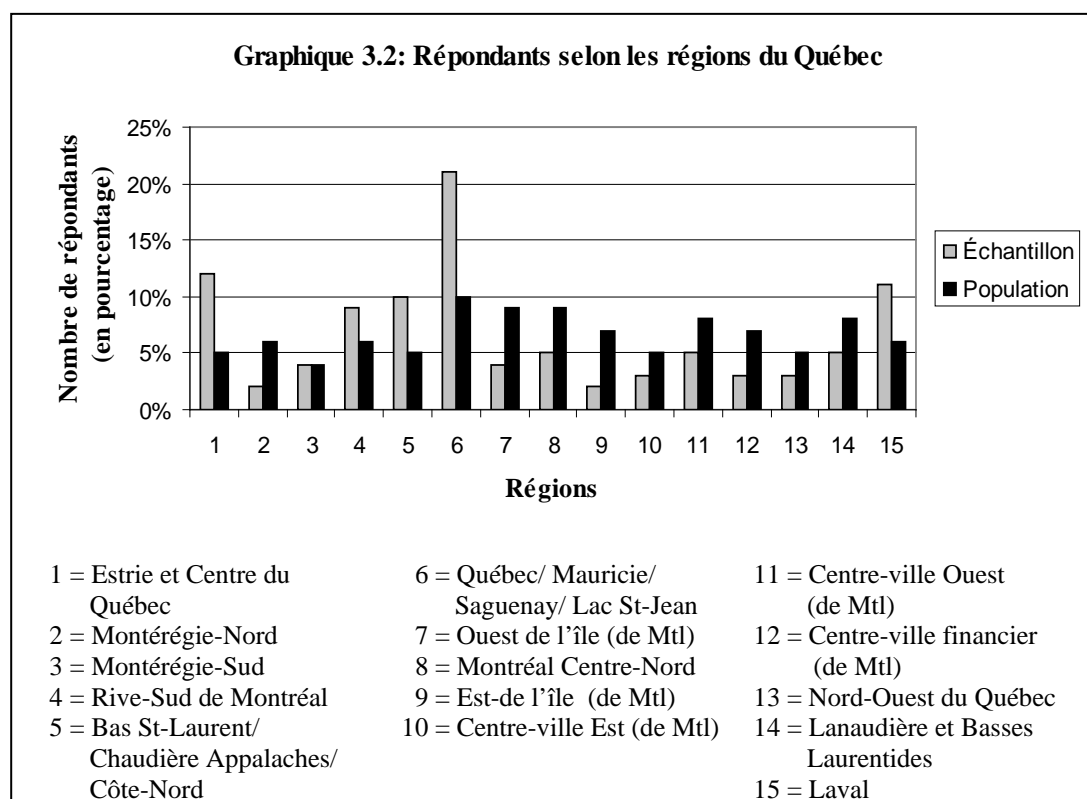
**Tableau 3.2 : Caractéristiques descriptives de l'échantillon et de la population**

	Échantillon	Population
<b><u>Sexe :</u></b>		
Homme	12 %	22 %
Femmes	88 %	78 %
<b><u>Poste occupé :</u></b>		
Personnel de caisses	39 %	40 %
Conseillers financiers	51 %	47 %
Personnel aux postes d'accueil	10 %	13 %
<b><u>Horaire :</u></b>		
Temps plein	86 %	37 %
Temps partiel	14 %	63 %
<b><u>TOTAL D'INDIVIDUS :</u></b>	<b><u>217</u></b>	<b><u>552</u></b>

Le *Tableau 3.2* permet d'évaluer la représentativité de notre échantillon par rapport à notre population. Premièrement, ce tableau nous permet de constater une sur-représentativité de 10 % dans notre échantillon des femmes par rapport aux hommes. Ce résultat n'est pas surprenant considérant que l'élément qui prédit le mieux le taux de réponse, indépendamment du mode d'administration des questionnaires, est le sexe (Sax, Gilmartin et Bryant, 2003; Underwood, Kim et Matier, 2000). En effet, les femmes sont naturellement plus enclines à participer à des études et à répondre à des questionnaires que les hommes (Sax, Gilmartin et Bryant, 2003; Underwood, Kim et

Matier, 2000). Deuxièmement, le tableau montre que les postes occupés par les répondants de l'étude représentent de façon juste ce que l'on retrouve dans la population cible. En effet, comme les employés occupant ces postes ont été sollicités aux mêmes moments et selon la même fréquence, on pouvait s'attendre à ce que la répartition des répondants, en termes de poste occupé, soit similaire à ce que l'on retrouve dans la population cible. Troisièmement, on peut remarquer une sur-représentativité des employés à temps plein par rapport aux employés à temps partiel. Cela peut s'expliquer par le fait que les employés à temps plein ont eu plus d'opportunités pour répondre à notre sondage que les employés à temps partiel étant donné leur horaire de travail.

Pour ce qui est des régions dans lesquelles travaillent les répondants, elles sont au nombre de quinze. Le *Graphique 3.2* présente la répartition des répondants de notre échantillon selon leur région en comparaison avec les individus de la population cible.



En observant le *Graphique 3.2*, on peut remarquer que certaines régions sont sur-représentées dans notre échantillon comparativement au nombre d'individus y travaillant dans la population (*i.e.*, Estrie et Centre du Québec; Bas St-Laurent/ Chaudière-Appalaches/ Côte-Nord; Québec/ Mauricie/ Saguenay/ Lac St-Jean; Laval). À l'inverse, certaines régions sont plutôt sous-représentées (*e.g.*, Montérégie-Nord; Est de l'île de Montréal). Cela peut s'expliquer par le fait que les vice-présidents de certaines régions se sont plus impliqués dans notre étude en sollicitant leurs employés et en leur donnant du temps pour répondre à notre sondage. Par contre, il est important de noter que toutes les régions sont représentées dans notre échantillon.

Pour ce qui est de l'âge des répondants, nous n'avons pas eu accès aux données de la population cible. En fait, la banque où nous avons fait notre collecte de données ne compile pas ces données particulières à cause de l'aspect discriminatoire d'une telle information. Par contre, nous avons tout de même ajouté un énoncé sur l'âge dans notre questionnaire afin d'avoir un portrait, le plus complet possible, de notre échantillon. De plus, l'âge est considéré comme une variable de contrôle importante dans les études sur l'épuisement professionnel puisqu'il est lié, de façon constante, à ce syndrome (Schaufeli et Enzmann, 1998). Ainsi, les répondants de notre échantillon ont une moyenne d'âge de 37 ans avec un écart type de 13 ans. De plus, nos données indiquent que le répondant le plus jeune avait 19 ans au moment de l'étude et que le répondant le plus âgé avait, quant à lui, 62 ans.

### **3.3 MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES**

Afin de mettre en place un processus de collecte de données qui était accessible à tous et qui était le plus efficace et le plus efficient possible, nous avons eu plusieurs rencontres avec une directrice des ressources humaines et un membre de la haute direction de notre entreprise. Ces rencontres nous ont aussi permis d'apporter

certaines modifications au niveau de l'ordre des énoncés de notre questionnaire ainsi que sur la procédure d'administration des questionnaires.

La collecte de données s'est donc effectuée en un seul temps de mesure. En effet, un courriel a été envoyé au personnel de caisse et d'accueil ainsi qu'aux conseillers financiers de la région du Québec de la banque choisie. Ce courriel contenait l'information nécessaire à la prise de décision éclairée permettant aux individus ciblés de décider de participer, ou non, à l'étude. À ce courriel était joint notre questionnaire. Les employés désirant participer à l'étude devaient imprimer le questionnaire afin de le remplir à leur domicile ou durant leur temps de pause au travail. Les employés ayant rempli le questionnaire devaient ensuite le retourner par l'entremise du courrier interne sécurisé de la banque à la directrice des ressources humaines qui a conservé les copies des questionnaires, totalement anonymes, dans un coffre jusqu'à ce que nous les ayons récupérés.

Nous avons choisi cette méthode de collecte de données pour trois principales raisons. D'abord, nous avons choisi d'envoyer notre questionnaire par courriel aux employés afin de rejoindre un maximum d'individus, ceux-ci étant affectés dans les différentes succursales de la banque sur le territoire du Québec. C'est donc l'étendue du territoire à couvrir qui nous a amenés à choisir cette méthode. Ensuite, nous avons choisi de faire imprimer le questionnaire par les répondants dans le but d'assurer la confidentialité et l'anonymat. En effet, étant donné que la plupart des ordinateurs des employés visés par notre étude ne sont pas situés dans des bureaux fermés, une version électronique de notre questionnaire n'aurait pas permis d'assurer la confidentialité et l'anonymat aux répondants. Enfin, la version papier permettait d'inclure le personnel de caisse dans notre étude puisque ceux-ci n'ont pas accès à l'Internet, mais seulement à une boîte de courriels. Par ailleurs, une étude de Kaplowitz, Hadlock et Levine (2004) montre que l'envoi d'un questionnaire par courriel ou d'un courriel de rappel permet l'obtention d'un taux de réponse supérieur à un questionnaire version électronique.

Les évaluations de performance des employés avaient lieu durant les deux premières semaines de décembre 2011, ce qui nous obligeait à attendre cette date pour lancer notre collecte de données. Nous avons fait parvenir six rappels aux employés à deux semaines d'intervalle afin d'obtenir le meilleur taux de réponse possible (39%). Notre collecte de données s'est donc échelonnée sur environ trois mois.

### **3.4 OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES**

Afin d'effectuer notre collecte de données, nous avons opté pour le questionnaire auto-administré. En effet, cette méthode est généralement privilégiée pour effectuer des analyses quantitatives (Amyotte, 2002; Neuman, 2011). De plus, elle permet de recueillir plusieurs informations sur plusieurs sujets dans un minimum de temps possible. Nous avons donc développé un questionnaire (*voir l'Annexe I*) comprenant 142 énoncés répartis en sept sections où chaque section évalue un type de variables différent. Le *Tableau 3.4* présente les variables évaluées par les différentes sections du questionnaire ainsi que le nombre d'énoncés y correspondant.

**Tableau 3.4 : La répartition des sections du questionnaire**

<b>Section</b>	<b>Variable</b>	<b>Type de variable</b>	<b>Nombre d'énoncés</b>
Section A	Performance extra-rôle	Variable dépendante	15
Section B	Épuisement professionnel	Variable médiatrice	8
Section C	Traits de personnalité (Profil de personnalité)	Variable modératrice	60
Section E	Facteurs situationnels (Demandes et ressources)	Variable indépendante	24
Section F	Désirabilité sociale	Variable de contrôle	10
Section G	Variable géographique, sociodémographiques et professionnelles	Variable de contrôle	8
	Performance intra rôle	Variable dépendante	1
<b>TOTAL</b>			<b>142</b>

L'ordre des sections et des énoncés de notre questionnaire n'est pas aléatoire. En effet, nous avons choisi de débiter le questionnaire par l'échelle mesurant la variable dépendante de notre modèle de recherche, soit la performance extra-rôle. Les sections suivantes présentent, en ordre, les échelles mesurant les variables en amont de notre modèle de recherche (*i.e.*, l'épuisement professionnel; les traits de personnalité) remontant ainsi jusqu'aux variables indépendantes (*i.e.*, les facteurs situationnels). Les deux dernières sections concernent les variables de contrôle et la performance intra-rôle, qui est mesurée à l'aide d'un seul énoncé (*i.e.*, cote de performance). Ces deux sections comprennent des énoncés simples à répondre que nous avons préféré mettre à la fin de notre questionnaire compte tenu de la lassitude pouvant être ressentie par le répondant à ce stade du sondage (Hogan, 2007).

Par ailleurs, le questionnaire conçu est une combinaison de plusieurs échelles de mesure déjà développées et validées par d'autres chercheurs. Par contre, afin que

notre questionnaire soit adapté à notre population à l'étude et afin de limiter le nombre d'énoncés, nous avons apporté certaines modifications mineures aux échelles utilisées. De plus, nous avons pris soin de mélanger les différents énoncés évaluant un même concept dans leur section respective afin de limiter l'effet de Halo, entre autres (Hogan, 2007). Les échelles de mesure retenues ainsi que les modifications que nous y avons apportées sont présentées ci-après.

### **3.4.1 La performance intra-rôle**

La variable dépendante performance intra-rôle de notre étude correspond à la cote d'évaluation de la performance annuelle des employés de la banque où nous avons fait notre étude. Afin de connaître le niveau de performance intra-rôle des participants à l'étude, ces derniers devaient indiquer la cote d'évaluation de la performance attribuée par leur supérieur de premier niveau pour l'année 2011. La cote d'évaluation de la performance est le résultat de l'évaluation de trois critères, soit l'atteinte des objectifs de vente, l'intégration des valeurs de l'entreprise et l'application des façons de faire de l'entreprise au niveau du service à la clientèle.

Cette mesure auto-rapportée, mais objective, fait l'objet de l'énoncé 141 présenté dans la section *G* de notre questionnaire. En effet, cette mesure objective nous permet d'éviter un éventuel biais perception-perception quant à nos résultats obtenus en lien avec cette variable dépendante de notre modèle. Les niveaux de performance intra-rôle établis par la banque se déclinent comme suit : 1-rendement inférieur aux attentes, 2-rendement inégal, 3-rendement soutenu, 4-rendement supérieur et 5-rendement remarquable.



### **3.4.2 La performance extra-rôle**

La variable dépendante performance extra-rôle a été longuement étudiée par plusieurs chercheurs et sous différentes appellations, tel qu'indiqué dans les sections précédentes (*e.g.*, Borman et Motowidlo, 1997; Brief et Motowidlo, 1986; Organ, 1998; Wils et *al.*, 1998). De ce fait, plusieurs échelles de mesure ont été utilisées selon les différentes définitions données au concept. Pour notre étude, nous avons retenu l'échelle de Konovsky et Organ (1996) développée sur la base des cinq catégories de comportements de performance extra-rôle originalement décrits par Organ (1988). Ce choix est basé sur le fait que cette taxonomie des comportements de performance extra-rôle demeure, à ce jour, la plus utilisée en gestion de la performance au travail (Saint-Onge et Magnan, 2007).

L'échelle de Konovsky et Organ (1996) comprend originalement 34 items. Cette échelle a été construite suivant les cinq catégories de comportements de performance extra-rôle de la taxonomie d'Organ (1988), soit l'altruisme, la conscience professionnelle, l'esprit sportif, la vertu civique et la courtoisie. Le coefficient de consistance interne de chaque catégorie de comportement est rapporté dans l'étude de Konovsky et Organ (1996): altruisme (0,90), conscience professionnelle (0,84), esprit sportif (0,88), vertu civique (0,80), courtoisie (0,87). Ces résultats confirment la fiabilité de l'échelle de Konovsky et Organ (1996).

Parmi tous ces items, nous avons sélectionné les 6 items, soit trois items par catégorie de comportement qui avaient les poids factoriels les plus élevés, en lien avec l'altruisme et la vertu civique. Par contre, comme aucune traduction française des échelles choisies n'a été faite auparavant, nous avons dû faire une traduction à rebours des différents items retenus. Les items mesurant la performance extra-rôle sont présentés dans la section A de notre questionnaire. De plus, des exemples d'énoncés sont présentés dans le *Tableau 3.4.2*. Afin de préserver une certaine

uniformité dans le questionnaire, nous avons choisi d'utiliser une échelle de type Likert à sept ancrages mesurant la fréquence des comportements (*i.e.*, 1= Jamais, 2=Presque Jamais, 3= Rarement, 4= Parfois, 5= Souvent, 6= Presque Toujours, 7= Toujours).

**Tableau 3.4.2 : Exemples d'énoncés mesurant la performance extra-rôle**

Énoncé	Type de comportement		Autres énoncés
1	Altruisme	Je me porte volontaire pour aider mes collègues qui sont surchargés de travail.	6 et 11
4	Vertu civique	Je pose des gestes qui contribuent à la bonne image de l'entreprise, mais qui ne sont pas formellement exigés de moi.	9 et 14

### **3.4.3 L'épuisement professionnel**

L'épuisement professionnel a été mesuré à l'aide du *Maslach Burnout Inventory-Human Service Survey* (MBI-HSS) (Maslach et Jackson, 1986). Le MBI est l'inventaire d'épuisement professionnel le plus utilisé dans les travaux scientifiques, notamment, à cause de « ses qualités psychométriques de validité et de fidélité qui sont constantes d'une étude à l'autre » (Dion et Tessier, 1994). En effet, le coefficient de consistance interne pour la dimension épuisement professionnel (0,90) et pour la dimension dépersonnalisation (0,79) confirme la fiabilité de l'échelle de Maslach et Jackson (1986).

Plus particulièrement, la version MBI-HSS s'adresse aux individus occupant un emploi dans le secteur des services et étant en interaction avec des patients ou des bénéficiaires (Maslach, Jackson et Leiter, 1996). Nous avons donc choisi d'utiliser

cette version de l'échelle MBI pour notre étude puisqu'elle est la plus adaptée à notre population de travailleurs en interaction quotidienne avec des clients.

Dion et Tessier (1994) ont travaillé à la validation de la traduction canadienne-française de l'Inventaire d'épuisement professionnel de Maslach et Jackson (1986). Cette traduction est parfaitement adaptée à la population de notre étude puisqu'elle a été traduite au Québec. Par contre, comme la version originale du MBI-HSS (Maslach et Jackson, 1986) s'adresse à des travailleurs qui sont en contact avec des patients ou des bénéficiaires, nous avons dû modifier légèrement certains items afin de les rendre adaptés à notre population à l'étude. Par exemple, nous avons modifié l'item original « Je ne me préoccupe pas vraiment de ce qui adviendra de certains de mes **patients** » pour l'item « Je ne me préoccupe pas vraiment de ce qui adviendra de certains de mes **clients** ».

De plus, comme le MBI-HSS (Maslach et Jackson, 1986) mesure les trois dimensions de l'épuisement professionnel, nous n'avons retenu que les deux dimensions qui nous intéressent dans notre étude, comme mentionné précédemment, soit l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation. Ces deux dimensions-clés du syndrome de l'épuisement professionnel (Cropanzano, Rupp et Byrne, 2003; Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Lee et Ashforth, 1996; Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001; Maslach, 1998; Schaufeli, Leiter et Maslach, 2001) sont mesurées respectivement à l'aide de 9 et 5 items. Toutefois, pour chaque dimension, nous n'avons conservé que les 4 items qui avaient les poids factoriels les plus élevés. Ceux-ci, présentés dans la section *B* de notre questionnaire sont associés à une échelle de type Likert à sept ancrages de type accord/désaccord (*i.e.*, 1= Très en désaccord, 2= En désaccord, 3= Quelque peu en désaccord, 4= Neutre, 5= Quelque peu en accord, 6= En accord, 7= Très en accord). Des exemples d'énoncés sont présentés dans le *Tableau 3.4.3*.

**Tableau 3.4.3 : Exemples d'énoncés mesurant l'épuisement professionnel**

Énoncé	Dimension de l'épuisement professionnel		Autres énoncés
16	Épuisement émotionnel	Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail.	18, 20 et 22
17	Dépersonnalisation	Je sens que je traite quelques clients comme s'ils étaient des « objets impersonnels ».	19, 21 et 23

### **3.4.4 Les traits de personnalité**

Les traits de personnalité ont été mesurés à l'aide du NEO Five-Factor Inventory (McCrae et Costa, 1989). Cette échelle de mesure correspond à la version courte du questionnaire original NEO-P-I-R. Elle permet de mesurer de façon plus concise la personnalité à l'aide des cinq grands facteurs qui sont le névrotisme, l'extraversion, l'ouverture aux expériences nouvelles, l'agréabilité et l'esprit consciencieux. Le NEO Five-Factor Inventory (Costa et McCrae, 1992) mesure les cinq dimensions de la personnalité en présentant 12 items par dimension.

Ce questionnaire de 60 items est considéré comme étant la meilleure mesure du modèle à cinq facteurs ayant été conçue (Crant, 1995). En effet, McCrae et Costa (2004) ont observé un coefficient de consistance interne entre 0,68 et 0,86. Les facteurs de personnalité ayant les coefficients de consistance interne les plus faibles sont l'extraversion et l'ouverture aux expériences nouvelles. McCrae et Costa (2004) justifient ces résultats plus faibles par le fait que les facteurs de personnalité sont extrêmement larges et que la diversité des énoncés les mesurant peut influencer la consistance interne. Par contre, il est à noter que la validité prédictive de la performance au travail des inventaires de personnalité construits sur le modèle du

« Big five » est nettement supérieure à celle d'autres types de questionnaires, soit 0,28 contre 0,18 (Salgado, 2003). Pour ces raisons, nous avons choisi d'utiliser le NEO Five-Factor Inventory (McCrae et Costa, 1989) pour mesurer les traits de personnalité dans notre étude.

Une validation canadienne-française du questionnaire a été effectuée par Sabourin et Lussier (1991). Cette traduction est parfaitement adaptée à la population de notre étude puisque, comme le MBI-HSS, elle a été traduite au Québec. Nous avons conservé tous les énoncés de cette échelle afin de bien évaluer le construit puisque la principale contribution de cette étude est l'ajout de la variable traits de personnalité au modèle demandes-ressources (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004). Par contre, nous avons apporté quelques modifications mineures au niveau syntaxique à certains énoncés. Par exemple, l'énoncé « Souvent, j'entre en conflit avec ma famille **et** mes collègues de travail » comprend deux idées qui ne vont pas nécessairement de pair. L'idée centrale que cet énoncé cherche à mesurer est la notion de rapports conflictuels avec les autres et non spécifiquement avec qui le répondant entre en conflit. De ce fait, nous avons préféré reformuler l'énoncé comme suit « Souvent, j'entre en conflit avec ma famille **et/ou** mes collègues de travail ».

Enfin, les énoncés mesurant les traits de personnalité, présentés à la section C de notre questionnaire, sont associés à une échelle de type Likert à cinq ancrages de type accord/désaccord (*i.e.*, 1= Très en désaccord, 2= En désaccord, 3= Neutre, 4= En accord, 5= Très en accord). Puisque l'ajout des traits de personnalité au modèle demandes-ressources (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004) représente la principale contribution de notre étude, nous avons préféré conserver l'échelle à cinq ancrages, pour cette partie du questionnaire, afin de respecter les dispositions de l'échelle originale. Des exemples d'énoncés sont présentés dans le *Tableau 3.4.4*.

**Tableau 3.4.4 : Exemples d'énoncés mesurant les traits de personnalité**

Énoncé	Les cinq grands facteurs		Autres énoncés
24	Névrotisme	Je suis une personne de nature inquiète.	6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46, 51 et 56
25	Extraversion	J'aime avoir beaucoup de monde autour de moi.	7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47, 52 et 57
26	Ouverture aux expériences nouvelles	J'aime passer du temps à rêvasser.	8, 13, 18, 23, 38, 33, 38, 43, 48, 53 et 58
27	Agréabilité	J'essaie d'être courtois(e) avec toutes les personnes que je rencontre.	9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49, 54 et 59
28	Esprit consciencieux	Je conserve mes affaires personnelles propres <b>et/ou</b> ordonnées.	10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50, 55 et 60

### **3.4.5 Les facteurs situationnels liés au travail**

Afin de choisir les échelles appropriées pour mesurer chacune des trois demandes et des trois ressources liées au travail considérées dans notre étude, nous avons utilisé le rapport de recherche de Brun *et al.*, (2002). Ce rapport fait état des échelles de mesure les plus utilisées et ayant la meilleure cohérence interne, et ce, pour une grande variété de facteurs situationnels liés à la santé mentale au travail.

Afin de limiter la longueur du questionnaire, nous avons sélectionné 4 items pour chaque échelle de mesure. Ce choix a été effectué en fonction des poids factoriels les plus élevés. La section *E* de notre questionnaire présente donc les items mesurant les six facteurs situationnels de notre étude, ceux-ci étant associés à une échelle de type Likert à sept ancrages de type accord/désaccord (*i.e.*, 1= Très en désaccord, 2= En désaccord, 3= Quelque peu en désaccord, 4= Neutre, 5= Quelque peu en accord, 6=

En accord, 7= Très en accord). Dans les prochains paragraphes, les instruments utilisés pour mesurer les six facteurs situationnels retenus aux fins de cette étude sont présentés.

*Conflit de rôle.* Cette demande a été mesurée avec l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970). Cette échelle évalue, plus précisément, la congruence au niveau des exigences de travail (Brun et al., 2002). Pour notre étude, nous avons utilisé la version canadienne-française de cette échelle traduite par Lachance, Tétreau et Pépin (1997). L'échelle originale comprend 8 items desquels nous avons retenu les 4 items ayant les poids factoriels les plus élevés. Le *Tableau 3.4.5 a* présente un exemple d'énoncé mesurant le conflit de rôle.

**Tableau 3.4.5 a : Exemple d'énoncé mesurant le conflit de rôle**

Énoncé	Demande		Autres énoncés
100	Conflit de rôle	On m'attribue une tâche sans les ressources et le matériel adéquats pour l'exécuter.	106, 112 et 118

*Surcharge de travail.* Cette demande a été mesurée avec l'échelle de Osipow et Spokane (1992). Cette échelle évalue la perception qu'ont les employés de leur charge quantitative de travail et de leur charge qualitative de travail (Brun et al., 2002). Pour notre étude, nous avons traduit à rebours l'échelle originale anglaise puisqu'aucune version canadienne-française ou française de cette échelle n'existe. L'échelle originale comprend 10 items desquels nous avons retenu les 4 items ayant les poids factoriels les plus élevés. Le *Tableau 3.4.5 b* présente des exemples d'énoncés mesurant la surcharge quantitative et qualitative de travail.

**Tableau 3.4.5 b : Exemples d'énoncés mesurant la surcharge de travail**

Énoncé	Demande		Autres énoncés
101	Surcharge de travail quantitative	On me demande de faire une quantité de travail excessive en trop peu de temps.	113
107	Surcharge de travail qualitative	Au travail, on s'attend à ce que j'exécute des tâches pour lesquelles je n'ai pas été formé(e).	119

*Demandes émotionnelles.* Cette demande a été mesurée avec l'échelle de Larsman (2006). Pour notre étude, nous avons traduit à rebours l'échelle originale anglaise puisqu'aucune version canadienne-française ou française de cette échelle n'existe. L'échelle originale de Larsman (2006) ne comprend que 3 items. Afin de nous assurer d'obtenir une mesure fiable, nous avons cru bon d'utiliser un quatrième item, issu de l'échelle de Van Veldhoven et Meijman (1994), et ayant le poids factoriel le plus élevé. Cette échelle est notamment utilisée dans l'article de Schaufeli et Bakker (2004) sur le modèle demandes-ressources. Le *Tableau 3.4.5 c* présente des exemples d'énoncés mesurant les demandes émotionnelles.

**Tableau 3.4.5 c : Exemples d'énoncés mesurant les demandes émotionnelles**

Énoncé	Demande		Autres énoncés
102	Demandes émotionnelles (Larsman, 2006)	Mon travail me met dans des situations qui me bouleversent émotionnellement.	108 et 114
120	Demandes émotionnelles (Van Veldhoven et Meijman, 1994)	Dans mon travail, je rencontre des clients qui m'intimident.	--



*Autonomie au travail.* Cette ressource a été mesurée avec le « Job content questionnaire » de Karasek (1985) qui comprend plusieurs sous-échelles. Une de ces sous-échelles permet de mesurer l'autonomie au travail, c'est-à-dire la latitude décisionnelle qu'ont les employés au travail (Brun et *al.*, 2002). Pour notre étude, nous avons utilisé la traduction canadienne-française de Larocque, Brisson et Blanchette (1998). La sous-échelle comprend originellement 4 items que nous avons retenus pour notre étude. Le *Tableau 3.4.5 d* présente un exemple d'énoncé mesurant l'autonomie au travail.

**Tableau 3.4.5 d : Exemple d'énoncé mesurant l'autonomie**

Énoncé	Ressource	Énoncé	Autres énoncés
103	L'autonomie	J'ai la liberté de décider comment je vais faire mon travail.	109, 115 et 121

*Support du superviseur.* Cette ressource a été mesurée avec le « Job content questionnaire » de Karasek (1985). Une des sous-échelles du « Job content questionnaire » évalue le support du superviseur sous ses deux aspects, soit le support émotionnel et le support instrumental (Brun et *al.*, 2002). Pour notre étude, nous avons utilisé la traduction canadienne-française de Larocque, Brisson et Blanchette (1998). La sous-échelle comprend originellement 5 items desquels nous avons retenu les 4 items ayant les poids factoriels les plus élevés. Le *Tableau 3.4.5 e* présente des exemples d'énoncés mesurant le support émotionnel et le support instrumental du superviseur.

**Tableau 3.4.5 e : Exemples d'énoncés mesurant le support du superviseur**

Énoncé	Ressource		Autres énoncés
104	Le support émotionnel du superviseur	Mon supérieur se soucie du bien-être des travailleurs qui sont sous sa supervision.	110
116	Le support instrumental du superviseur	Mon supérieur facilite la réalisation du travail.	122

*Activités de formation.* Cette ressource a été mesurée avec l'échelle de Yavas, Karatepe, Avci et Tekinkus (2003). Cette échelle a été créée pour évaluer la perception que les travailleurs du secteur bancaire ont de la formation qu'ils reçoivent. Elle est donc précisément adaptée à notre population à l'étude. Par contre, cette échelle évalue la présence d'activités de formation et non la pertinence des activités de formation en tant que ressources liées au travail. En effet, une formation peut être offerte sans qu'elle ne soit nécessairement appréciée, ou même perçue comme une ressource par l'employé. Or, notre étude cherche à examiner l'influence des activités de formation, en tant que ressources, sur la santé mentale des employés et sur leur performance. De ce fait, nous avons modifié les énoncés originaux de l'échelle de Yavas et *al.* (2003) pour les rendre plus adaptés à notre étude.

Par exemple, une question telle que « J'ai reçu une formation sur la manière de résoudre les problèmes des clients » n'évalue que la présence de la formation dans l'entreprise visant à répondre à un besoin de compétence particulier. Cet énoncé a donc été modifié comme suit : « J'ai reçu une formation sur la manière de résoudre les problèmes des clients qui **m'aide** à effectuer mon travail ». Le nouvel énoncé tient donc compte du fait que la formation visant un besoin de compétence particulier existe dans l'entreprise et il évalue plutôt la qualité de cette formation en tant que ressource liée au travail pour l'employé qui en bénéficie.

Pour notre étude, nous avons traduit à rebours l'échelle anglaise puisqu'aucune version canadienne-française ou française de cette échelle n'existe. L'échelle originale comprend 4 items que nous avons conservés pour notre étude. De plus, nous avons modifié certaines questions afin qu'elles soient directement en lien avec les formations que les employés de notre terrain de recherche reçoivent. Le *Tableau 3.4.5 f* présente les énoncés mesurant les activités de formation spécifique à notre terrain de recherche.

**Tableau 3.4.5 f : Énoncés mesurant les activités de formation**

Énoncé	Ressource	
105	La formation (Formation offerte sur le système d'exploitation informatique et sur les procédures bancaires)	J'ai reçu une formation technique sur l'utilisation du système « connexion clientèle » qui <b>m'aide</b> à effectuer mon travail.
111	La formation (Formation offerte sur le service à la clientèle et la relation avec le client)	J'ai reçu une formation sur la manière de diriger un « entretien client » qui <b>m'aide</b> à effectuer mon travail.
117	La formation (Formation offerte sur la résolution de problèmes)	J'ai reçu une formation sur la manière de résoudre les problèmes des clients qui <b>m'aide</b> à effectuer mon travail.
123	La formation (Formation offerte sur la gestion des plaintes des clients)	J'ai reçu une formation sur la manière de gérer les plaintes des clients qui <b>m'aide</b> à effectuer mon travail.

### **3.4.6 Les variables de contrôle**

Étant donné la nature auto-administrée du questionnaire que nous avons utilisé pour notre étude, nous faisons face à un possible biais de désirabilité sociale (Crant, 1995; Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003; Tett, Jackson et Rothstein, 1991). La désirabilité sociale « réfère au fait que l'individu tend à rechercher l'approbation

sociale et l'acceptation en adoptant des comportements culturellement acceptables » (Marlowe et Crowne, 1964 : 109, traduction libre). Ce besoin fondamental de créer une bonne impression sur les autres peut ainsi l'amener à modifier ses réponses à un questionnaire de façon socialement désirable (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003). Afin de contrer ce biais, nous avons inclus dans notre questionnaire une version courte de l'échelle de désirabilité sociale de Marlowe-Crowne (Reynolds, 1982).

L'échelle originale de désirabilité sociale de Marlowe-Crowne (1964) est la plus utilisée pour évaluer le biais de désirabilité sociale (Beretvas, Meyers et Leiter, 2002). L'échelle originale comprend 33 items, alors que la version courte n'en comprend que 10. Dans cette version, on retrouve quatre items d'attribution pour lesquels une réponse « vrai » indique une tendance de l'individu à répondre de façon socialement désirable (Beretvas, Meyers et Leite, 2002). Les items d'attribution concernent des comportements socialement approuvés, mais peu fréquents dans la population (Beretvas, Meyers et Leiter, 2002).

Les six autres items, quant à eux, sont qualifiés d'items de déni et pour lesquels une réponse « faux » indique une tendance de l'individu à répondre de façon socialement désirable (Beretvas, Meyers et Leite, 2002). Les items de déni concernent des comportements socialement désapprouvés, mais très fréquents dans la population (Beretvas, Meyers et Leite, 2002). Pour notre étude, nous avons utilisé la traduction canadienne-française de Dufour (1997). La section *F* de notre questionnaire présente les items de cette échelle, associés à un choix de réponses de type vrai ou faux. Le *Tableau 3.4.6* présente deux exemples d'énoncés évaluant la désirabilité sociale.

**Tableau 3.4.6 : Exemple d'énoncé évaluant la désirabilité sociale**

Énoncé	Désirabilité sociale	Énoncé	Autres énoncés
126	Désirabilité sociale (Item d'attribution)	J'essaie toujours de mettre en pratique les idées que je défends.	125, 130 et 132
124	Désirabilité sociale (Item de déni)	Il m'est arrivé de profiter de quelqu'un.	127, 128, 129, 131 et 133

De plus, étant donné que notre population à l'étude est vaste et diversifiée en plusieurs points, nous avons voulu tenir compte des facteurs qui pourraient influencer les variables que nous voulons observer. Alors, en plus de la désirabilité sociale, nous avons retenu trois catégories de variables de contrôle, soit les variables géographique, sociodémographique et professionnelle. La section *G* de notre questionnaire présente les variables de contrôle de notre étude, réparties en huit questions à choix de réponses ou ouvertes, selon la nature de l'information demandée.

*Variable géographique.* Notre population à l'étude est composée de travailleurs provenant des différentes succursales bancaires situées dans la province du Québec. Comme les demandes et les ressources liées au travail peuvent varier d'une région à l'autre, nous avons voulu contrôler le facteur géographique. Ainsi, nous avons demandé aux répondants d'indiquer, parmi un choix de réponses, la région du Québec où se situe leur succursale. Nous n'avons pas contrôlé pour la succursale même de chaque répondant par souci de respect du caractère anonyme de l'étude.

*Variables sociodémographiques.* Nous avons cherché à contrôler le genre et l'âge. D'abord, il nous semblait important de tenir compte de l'influence du genre puisque

des études indiquent que les femmes auraient tendance à démontrer des comportements liés à la performance extra-rôle plus souvent que les hommes (*i.e.*, Kidder, 2002; Maslyn et Uhl-Bien, 2001). Pour ce qui est de l'âge, il est considéré comme une variable de contrôle importante dans les études sur l'épuisement professionnel puisqu'il est lié, de façon constante, à ce syndrome (Schaufeli et Enzmann, 1998).

*Variables professionnelles.* Nous avons cru bon de contrôler le poste occupé parce que les demandes et les ressources liées au travail peuvent varier selon que le répondant occupe un poste de personnel de caisse, de personnel d'accueil ou de conseiller financier. De plus, les habiletés cognitives sont un déterminant de la performance intra-rôle que nous avons choisi de ne pas examiner dans notre étude, mais que nous avons tout de même voulu le contrôler. L'étude de Ackerman (1988), présentée précédemment, montre que les habiletés cognitives ont une plus grande validité prédictive de la performance intra-rôle lors de la phase d'apprentissage d'un nouveau travail (Ackerman, 1988; Kanfer et Kantrowitz, 2002). Plus tard, lorsque le travailleur prend de l'expérience dans la réalisation de la tâche, les habiletés cognitives ont une moins bonne validité prédictive de la performance intra-rôle (Ackerman, 1988; Kanfer et Kantrowitz, 2002). De ce fait, nous considérons l'expérience dans un emploi du service à la clientèle comme un proxy des habiletés cognitives et nous avons voulu la contrôler, à travers trois indicateurs: le nombre d'années d'expérience dans un emploi du service à la clientèle, l'ancienneté dans le poste et à la banque.

## CHAPITRE 4 : RÉSULTATS

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté notre stratégie de recherche, notre terrain de recherche, notre échantillon, notre méthode de collecte de données et les différentes échelles utilisées pour mesurer les variables de notre modèle à l'étude. Le présent chapitre, faisant suite logique avec le chapitre méthodologique, présentera notre démarche d'analyse des données recueillies lors de notre collecte de données. Il sera d'abord question des analyses préliminaires. Ensuite, nous présenterons les analyses que nous avons effectuées afin de tester nos hypothèses, suivies des analyses supplémentaires. Enfin, à l'issue de ces analyses, nous présenterons notre modèle final.

### 4.1 ANALYSES PRÉLIMINAIRES

L'analyse de données a été effectuée sur un échantillon de 217 questionnaires reçus lors de notre collecte de données dans une banque canadienne. Les données, issues de ces 217 questionnaires ont été entrées dans le logiciel SPSS afin de nous permettre d'effectuer des analyses préliminaires. Notre démarche d'analyse a donc débuté par le recodage des énoncés négatifs et par le remplacement des valeurs manquantes. D'une part, nous avons relevé onze énoncés négatifs présents dans notre questionnaire (*i.e.*, les énoncés #31, 32, 37, 41, 74, 77, 82, 88, 90, 92 et 94). Nous avons donc recodé ces énoncés de manière à faciliter les analyses subséquentes. D'autre part, nous avons remplacé les valeurs manquantes, selon la tendance linéaire au point, pour les énoncés #1 à 123, c'est-à-dire les énoncés relatifs aux variables continues de notre modèle de recherche. Nous n'avons pas remplacé les valeurs manquantes pour les énoncés des *Sections F* et *G*, énoncés concernant les variables de contrôle (*i.e.*, désirabilité sociale, caractéristique géographique, caractéristiques

sociodémographiques et occupationnelles), étant donné la nature de ces variables. De plus, nous nous sommes assuré qu'il n'y avait pas plus de 5% de valeurs manquantes par énoncé. À cet effet, les énoncés pour lesquels nous avons relevé le plus de valeurs manquantes sont les énoncés 3 (performance extra-rôle) et 7 (traits de personnalité) avec 8 et 7 valeurs manquantes, respectivement.

Après avoir effectué ces corrections, nous avons débuté les analyses préliminaires qui comportaient trois étapes principales. D'abord, nous avons effectué des analyses factorielles en composante principale avec la méthode de rotation varimax en nous assurant que chaque énoncé avait un poids factoriel correspondant, au minimum, au seuil recommandé de 0,40 (Hair, Anderson, Tatham et Black, 1998). Ensuite, nous avons fait des analyses de fiabilité en nous assurant que chaque concept respectait le seuil minimum recommandé de 0,70 pour l'alpha de Cronbach (George et Mallery, 2011; Leech, Barrett et Morgan, 2011). Enfin, nous avons vérifié la normalité de la distribution de nos variables en vérifiant si les indices d'asymétrie et d'aplatissement se situaient entre + 2 et - 2 (George et Mallery, 2001). Les prochaines sections présenteront les résultats de ces analyses préliminaires pour chaque variable de notre modèle. Par contre, il est à noter que pour la variable performance intra-rôle, mesurée avec un seul énoncé, seule une analyse de la normalité de la distribution a été effectuée, celle-ci s'étant révélée située entre les normes.

#### **4.1.1 Analyses factorielles, de fiabilité et de normalité de la distribution**

*La performance extra-rôle.* Dans notre étude, afin d'évaluer la performance extra-rôle, nous avons choisi de nous attarder aux dimensions **altruisme** et **vertu civique** de la taxonomie de Organ (1988). L'analyse factorielle effectuée sur les items des deux dimensions a révélé la présence de deux facteurs constitués chacun de leurs trois énoncés définis à priori, tel qu'indiqué dans l'Annexe 2 au Tableau 1. Le poids



factoriel de chaque énoncé était supérieur à 0,40 et les deux facteurs expliquaient 55% de la variance, 31% de la variance étant expliquée par l'altruisme. Par ailleurs, nous avons obtenu des alphas de Cronbach respectifs de 0,63 et de 0,72. Malgré le résultat inférieur à 0,70 pour la dimension altruisme, nous avons tout de même conservé la variable telle quelle puisque le retrait d'un énoncé n'aurait que diminué encore plus ce résultat.

*L'épuisement professionnel.* Afin d'évaluer la variable épuisement professionnel, nous avons retenu les dimensions **épuisement émotionnel** et **dépersonnalisation**. L'analyse factorielle effectuée sur les items des deux dimensions a révélé la présence de deux facteurs constitués chacun de leurs quatre énoncés définis *a priori*, tel qu'indiqué dans l'Annexe 2 au Tableau 2. Le poids factoriel de chaque énoncé était supérieur à 0,40 et les deux facteurs expliquaient 68% de la variance, 38% de la variance étant expliquée par l'épuisement émotionnel. De plus, les analyses de fiabilité ont donné des résultats de 0,90 et 0,77 pour l'épuisement émotionnel et pour la dépersonnalisation, respectivement.

Par ailleurs, nous avons dû corriger la normalité de la distribution pour la variable dépersonnalisation puisque l'indice d'aplatissement était de 6,95. Rappelons que pour s'assurer que les variables à l'étude suivent une distribution normale, cet indice devrait se situer entre + 2 et - 2 (George et Mallery, 2001). Pour ce faire, nous avons transformé la variable à l'aide de la fonction log10. Cette fonction permet de transformer une distribution asymétrique en une distribution normale. Une fois l'indice d'aplatissement corrigé, nous avons obtenu un résultat dans la norme et nous pouvons maintenant affirmer que la variable dépersonnalisation suit une distribution normale.

*Les traits de personnalité.* Selon le modèle des cinq grands, la variable traits de personnalité devrait refléter cinq grands facteurs, soit le **névrotisme**, l'**extraversion**,

**l'ouverture aux expériences nouvelles, l'agréabilité et l'esprit consciencieux.**

L'analyse factorielle effectuée sur les items des cinq dimensions a révélé la présence de cinq facteurs constitués chacun de plus ou moins douze énoncés définis *a priori*, tel qu'indiqué dans l'Annexe 2 au Tableau 1. En fait, aucun des cinq grands facteurs de la personnalité ne formait une structure nette à une seule composante par grand facteur. Selon McCrae et Costa (2004), il est normal d'avoir de la difficulté à retrouver une seule composante par grand facteur puisque les facteurs sont larges et qu'ils regroupent, chacun, plusieurs traits de personnalité plus spécifiques.

Les résultats de l'étude de McCrae et Costa (2004) confirment qu'il est tout de même possible de traiter les cinq grands facteurs comme ayant une seule composante chacun. C'est pour cette raison que nous avons reconduit des analyses factorielles pour chaque trait, indépendamment, en forçant un facteur. Cette procédure nous a tout de même amenés à éliminer certains énoncés; ces derniers résultats sont présentés dans l'Annexe 2, aux Tableaux 4 à 8 où les cinq facteurs expliquaient 40% de la variance, 11% de la variance étant expliquée par le névrotisme, 10% par l'extraversion, 9% par l'ouverture aux expériences nouvelles et 6% par l'agréabilité.

D'abord, pour ce qui est du névrotisme, nous avons dû supprimer l'énoncé #74, puisqu'il avait un poids factoriel inférieur à 0,40. Nous avons donc conservé les 11 énoncés restants qui, ensemble, présentent un alpha de Cronbach de 0,87. Ensuite, pour ce qui est de l'extraversion et de l'esprit consciencieux, nous avons obtenu des poids factoriels satisfaisants pour chaque énoncé et nous avons obtenu des résultats de fiabilité respectifs de 0,85 et 0,82. Cela nous a permis de conserver les 12 énoncés originaux pour chacun de ces traits. Enfin, pour ce qui est de l'ouverture aux expériences nouvelles et de l'agréabilité, la structure forcée a fait diminuer le poids factoriel de plusieurs énoncés sous le seuil de 0,40. Cela nous a amenés à éliminer les énoncés #26, 31, 41, 56 et 61 pour l'ouverture aux expériences nouvelles et les énoncés #43, 53 et 78 pour l'agréabilité. Nous avons donc conservé sept énoncés pour l'ouverture aux expériences nouvelles et neuf pour l'agréabilité. Malgré le

retrait de ces énoncés, les alphas de Cronbach de l'ouverture aux expériences nouvelles et de l'agréabilité demeurent sous le seuil recommandé, avec des résultats respectifs de 0,68 et 0,61.

*Les facteurs situationnels.* Au niveau des facteurs situationnels, nous avons d'abord retenu trois demandes liées au travail (*i.e.*, le **conflit de rôle**, la **surcharge de travail**, les **demandes émotionnelles**). L'analyse factorielle effectuée sur les items des trois demandes a révélé la présence de deux facteurs constitués chacun de huit et quatre énoncés, tel qu'indiqué dans l'*Annexe 2* au *Tableau 9*. Cette structure à deux composantes au lieu de trois nous a permis de nous questionner sur la nature des trois demandes liées au travail retenues dans notre étude. En fait, deux demandes liées au travail, soit le conflit de rôle et la surcharge de travail, sont associées à la tâche, alors que les demandes émotionnelles sont plutôt associées aux relations interpersonnelles. De ce fait, il semble plus logique de considérer le conflit de rôle et la surcharge de travail comme une seule variable. Par conséquent, ces deux demandes liées au travail ont été fusionnées pour former la variable « conflit/surcharge ».

Le poids factoriel de chaque énoncé était supérieur à 0,40 (sauf pour l'énoncé #108) et les deux facteurs expliquaient 42% de la variance, 33% de la variance étant expliquée par la variable « conflit de rôle/ surcharge de travail ». De plus, l'analyse de fiabilité a donné un résultat de 0,83 pour la variable « conflit de rôle/ surcharge de travail ». En éliminant l'énoncé #108, à cause de son faible poids factoriel, la variable demandes émotionnelles présentait toujours un alpha de Cronbach sous le seuil recommandé, avec un résultat de 0,61 pour les trois énoncés restants.

Ensuite, nous avons retenu trois ressources liées au travail (*i.e.*, l'**autonomie au travail**, le **support du superviseur** et les **activités de formation**). L'analyse factorielle effectuée sur les items des trois ressources a révélé la présence de trois facteurs constitués chacun de leurs quatre énoncés définis à priori, tel qu'indiqué

dans l'Annexe 2 au Tableau 10. Le poids factoriel de chaque énoncé était supérieur à 0,40 et les trois facteurs expliquaient 68% de la variance, 25% de la variance étant expliquée par l'autonomie au travail et 23% par le support du superviseur. Quant aux alphas de Cronbach, ceux-ci étaient, respectivement, de 0,73 pour l'autonomie au travail, de 0,89 pour le support du superviseur et de 0,84 pour les activités de formation.

Enfin, une analyse factorielle sur les items des trois demandes liées au travail choisies pour cette étude a été effectuée en forçant un facteur. Cette analyse avait pour objectif de vérifier si nous pouvions rassembler les demandes liées au travail en un seul construit pour tester certaines hypothèses nécessitant plus de puissance statistique (médiation, modération). Pour cette analyse, tous les énoncés conservés avaient un poids factoriel supérieur à 0,40 et l'alpha de Cronbach pour la variable s'est révélé être de 0,85. Nous avons suivi la même procédure pour les ressources liées au travail, où tous les énoncés avaient un poids factoriel supérieur à 0,40 et l'alpha de Cronbach pour la variable s'est, quant à lui, révélé être de 0,87.

#### **4.1.2 Statistiques descriptives**

Le Tableau 4.1.2 présente les moyennes, les écarts types, les coefficients de fiabilité et les corrélations de Pearson ( $r$ ) entre les différentes variables de notre étude, constituées suite aux analyses préliminaires. À partir de ce tableau, il est possible de faire quatre observations principales. Premièrement, le Tableau 4.1.2 montre que les répondants à notre étude ont une performance intra-rôle moyenne avec un résultat de 3,44 et une performance extra-rôle élevée avec des résultats de 6,06 pour l'altruisme et de 5,63 pour la vertu civique.

Deuxièmement, le *Tableau 4.1.2* montre que les répondants à notre étude vivent avec un niveau modéré d'**épuiement émotionnel** et un niveau faible de **dépersonnalisation**. En effet, les moyennes de 3,85 pour l'épuisement émotionnel et de 1,7 pour la dépersonnalisation reflètent cette situation.

Troisièmement, la table de corrélation montre des relations significatives entre les variables pour lesquelles nous avons formulé des hypothèses sauf en ce qui a trait aux ressources liées au travail. En fait, seule la variable **activités de formation** est significativement corrélée à la dépersonnalisation avec un résultat de -0,21. Cette observation est d'autant plus surprenante que les trois ressources liées au travail de notre étude sont corrélées de façon significative avec l'épuisement émotionnel.

Finalement, la table de corrélation montre, entre des variables, des liens significatifs que nous n'avons pas postulés au départ. D'abord, nous observons une corrélation de -0,24 entre l'épuisement émotionnel et la vertu civique alors que nous avons associé l'épuisement émotionnel principalement à la performance intra-rôle. De plus, nous constatons que certains traits de personnalité ne faisant pas l'objet de nos hypothèses de modération sont liés de manière significative aux variables dépendantes de notre modèle de recherche. C'est le cas des traits agréabilité et extraversion qui sont corrélés à l'épuisement émotionnel et à la dépersonnalisation; du trait ouverture aux expériences nouvelles qui s'avère corrélé avec la performance intra-rôle; du trait esprit consciencieux qui est corrélé avec l'altruisme; des traits névrotisme, extraversion et ouverture aux expériences nouvelles qui se trouvent corrélés à la vertu civique.

Afin de valider le plus rigoureusement possible notre modèle de recherche, des analyses supplémentaires impliquant ces variables seront effectuées. La prochaine section, quant à elle, présente les résultats de nos tests d'hypothèses.

**Tableau 4.1.2 : Table de corrélation**

Variables	<i>M</i>	<i>ET</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Perf. intra-rôle	3.44	.98																	
2. Altruisme	6.06	.71	.05	<b>.63</b>															
3. Vertu civique	5.63	.77	.08	.42**	<b>.72</b>														
4. Épuis. émotion.	3.87	1.61	-.32**	-.06	-.24**	<b>.90</b>													
5. Déperson.	1.69	.89	-.11	-.19**	-.25**	.34**	<b>.77</b>												
6. Demandes	3.90	1.21	-.15	.06	-.07	.56**	.33**	<b>.85</b>											
7. Conflit/surcharge	6.67	1.23	-.84**	.07	-.02	.49**	.29**	.97**	<b>.83</b>										
8. Demandes émo.	3.76	1.57	-.16*	-.01	-.17*	.59**	.34**	.81**	.63**	<b>.61</b>									
9. Ressources	5.36	.95	.12	.13	.22**	-.33**	-.12	-.42**	-.38**	-.38**	<b>.87</b>								
10. Autonomie	5.07	1.16	.16	.16*	.10	-.18**	-.02	-.21**	-.18**	-.22**	.80**	<b>.73</b>							
11. Support superv.	5.37	1.35	.10	.08	.17*	-.32**	-.04	-.40**	-.37**	-.37**	.82**	.55**	<b>.89</b>						
12. Formation	5.64	1.19	.02	.06	.23**	-.24**	-.21**	-.34**	-.32**	-.29**	.68**	.31**	.29**	<b>.84</b>					
13. Névrotisme	2.34	.72	-.31**	-.05	-.25**	.57**	.32**	.52**	.44**	.57**	-.29**	-.21**	-.25**	-.20**	<b>.87</b>				
14. Extraversion	4.08	.50	.46**	.39**	.42**	-.26**	-.19**	-.08	-.03	-.16**	.21**	.15*	.17*	.17*	-.24**	<b>.85</b>			
15. Ouverture	3.40	.66	-.64**	.01	.16*	.39**	.08	.06	.08	-.03	.06	.03	.04	.06	-.07	.15*	<b>.68</b>		
16. Agréabilité	4.29	.37	.03	.34**	.34**	-.14*	-.32**	-.16*	-.13	-.17*	.29**	.25**	.24**	.16*	-.26**	.47**	.16*	<b>.61</b>	
17. Esprit conscien.	4.39	.41	.16*	.31**	.41**	-.19**	-.36**	-.13	-.09	-.19**	.11	.08	.06	.11	-.29**	.42**	.20**	.45**	<b>.82</b>

*Note.*  $N = 217$ . Tableau représentant les corrélations de Person ( $r$ ) entre les différentes variables de notre modèle où \*  $p < .05$  et \*\*  $p < .01$ . Les nombres en gras représentent les alphas de Cronbach pour chaque variable. Il n'y a pas d'alpha de Cronbach pour la performance intra-rôle puisque cette variable n'a été mesurée qu'avec un seul item.

## 4.2 TESTS D'HYPOTHÈSES

Afin de tester notre modèle de recherche et de valider les hypothèses formulées précédemment, nous avons effectué quatre types d'analyses. D'abord, nous avons fait des analyses bivariées entre nos différentes variables de contrôle et les variables dépendantes de notre modèle. Les variables de contrôle qui sont ressorties comme ayant un effet significatif sur les variables dépendantes sont la désirabilité sociale, le sexe, l'âge, le poste et l'ancienneté dans le service à la clientèle. Le *Tableau 4.2* présente les variables de contrôle ayant un effet significatif sur les différentes variables dépendantes de notre modèle et le sens de la relation qui les unit. Seules ces variables de contrôle seront entrées dans les modèles de régression multiple, en plus des variables de notre modèle.

**Tableau 4.2 : Variables de contrôle ayant un effet significatif sur les variables dépendantes**

Variables de contrôle	Variables dépendantes				
	Épuisement émotionnel	Dépersonnalisation	Performance intra-rôle	Altruisme	Vertu civique
Désirabilité sociale	-	-		+	+
Sexe		F < H			
Âge		-			
Poste	1 < 2	1 > 2	1 < 2	1 < 2	1 < 2
	1 < 3	1 < 2	1 < 3	1 > 3	1 > 3
	2 < 3	2 < 3	2 < 3	2 < 3	2 < 3
Ancienneté dans le S.À.C.		-			

*Note.* Afin de simplifier le tableau, l'abréviation S.À.C. remplace l'énoncé « service à la clientèle », le F remplace « femme » et le H remplace « homme ». Pour ce qui est des postes, le poste 1=personnel de caisse; 2=personnel d'accueil; 3=conseillers financiers.

Ensuite, nous avons effectué des analyses de régression multiple afin de tester la force du lien entre les demandes liées au travail et l'épuisement émotionnel (H1a à H1c), entre les ressources liées au travail et la dépersonnalisation (H3a à H3c), entre les ressources liées au travail et l'épuisement émotionnel (H5a à H5c) et entre l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation (H6).

Puis, nous avons effectué des analyses de médiation selon la méthode décrite par Baron et Kenny (1986) afin de tester l'effet médiateur de l'épuisement émotionnel dans la relation entre les demandes liées au travail et la performance intra-rôle (H2). Nous avons aussi testé l'effet médiateur de la dépersonnalisation dans la relation entre les ressources liées au travail et l'altruisme (H4a) et entre les ressources liées au travail et la vertu civique (H4b).

Enfin, nous avons effectué des analyses de modération selon la méthode décrite par Jaccard, Turrisi et Wan (1990) afin de tester l'effet modérateur de certains traits de personnalité ciblés sur la relation entre les demandes liées au travail et l'épuisement émotionnel (H7a et H7b), entre les ressources liées au travail et l'épuisement émotionnel (H8a et H8b), entre les ressources liées au travail et la dépersonnalisation (H9a et H9b), entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle (H10a à H10c), entre la dépersonnalisation et l'altruisme (H11a et H11b) et entre la dépersonnalisation et la vertu civique (H12a et H12b).

#### **4.2.1 Analyses de régression multiple**

Afin de tester les différents liens de notre modèle et de valider nos hypothèses, nous avons effectué des analyses de régression multiple à l'aide du logiciel SPSS. Ces analyses nous ont permis de valider les hypothèses H1, H3, H5 et H6. Premièrement, l'hypothèse H1a postule que le conflit de rôle est positivement lié à l'épuisement



émotionnel et l'hypothèse H1b postule que la surcharge de travail est positivement liée à l'épuisement émotionnel. Comme l'analyse factorielle suggérait de combiner le conflit de rôle et la surcharge de travail, tel que mentionné précédemment, nous avons combiné les hypothèses H1a et H1b. Quant à elle, l'hypothèse H1c postule que les demandes émotionnelles sont positivement liées à l'épuisement émotionnel.

Pour ces deux hypothèses, en plus des variables de contrôle, nous avons inclus les ressources liées au travail dans notre modèle de régression puisque nous avons postulé et constaté, tel qu'indiqué au *Tableau 4.1.2*, que les ressources sont liées négativement à l'épuisement émotionnel. Nous avons utilisé la variable globale ressources liées au travail afin de donner plus de puissance statistique à notre analyse. Tel qu'indiqué au *Tableau 4.2.1.1*, la variable fusionnée « conflit/surcharge » ( $\beta=0,15$ ,  $p<0,05$ ) et la variable demandes émotionnelles ( $\beta=0,44$ ,  $p<0,001$ ) sont significativement et positivement liées à l'épuisement émotionnel, confirmant ainsi les hypothèses H1a-b et H1c.

**Tableau 4.2.1.1 : Résultats des analyses de régression multiple entre les demandes liées au travail et l'épuisement émotionnel**

	Variable dépendante	Variables indépendantes (dernier bloc)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
			B	S.E.	beta		
H1	Épuisement émotionnel	Désirabilité sociale	.03	.05	.03	.52	.605
		Poste 2	.36	.31	.07	1.17	.245
		Poste 3	.39	.19	.12	2.04	.043
		Ressources	-.19	.11	-.11	-1.85	.066
		<b>Conflit/ Surcharge</b>	<b>.20</b>	<b>.10</b>	<b>.15</b>	<b>2.05</b>	<b>.042</b>
		<b>Demandes émotionnelles</b>	<b>.45</b>	<b>.08</b>	<b>.44</b>	<b>5.99</b>	<b>.000</b>

*Note.*  $R^2 = 0.38$  Le poste (1=personnel de caisse; 2=personnel d'accueil; 3=conseillers financiers) est une variable catégorielle pour laquelle des variables indicatrices ont été créées. La première catégorie a été choisie comme catégorie de référence pour toutes les analyses.

Deuxièmement, l'hypothèse H3a postule que l'autonomie au travail est négativement liée à la dépersonnalisation. Tel qu'indiqué au *Tableau 4.2.1.2*, l'autonomie au travail n'est pas liée significativement à la dépersonnalisation ( $\beta=0,10$ , *ns*). L'hypothèse H3b postule que le support du superviseur est négativement lié à la dépersonnalisation, mais les résultats indiqués dans le *Tableau 4.2.1.2* montrent que ces deux variables ne sont pas liées significativement ( $\beta=0,07$ , *ns*). Enfin, l'hypothèse H3c postule que les activités de formation sont négativement liées à la dépersonnalisation et le *Tableau 4.2.1.2* indique que le lien entre ces deux variables est non significatif ( $\beta=-0,14$ , *ns*). Précisons que pour ces trois hypothèses, en plus des variables de contrôle, nous avons inclus l'épuisement émotionnel dans notre modèle de régression puisque nous avons postulé et constaté, tel qu'indiqué au *Tableau 4.1.2*, que l'épuisement émotionnel est lié positivement la dépersonnalisation. Les trois hypothèses mettant en lien les ressources liées au travail et la dépersonnalisation sont donc infirmées.

**Tableau 4.2.1.2 : Résultats des analyses de régression multiple entre les ressources liées au travail et la dépersonnalisation**

Variable dépendante	Variables indépendantes (dernier bloc)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	S.E.	beta		
H3 Dépersonnalisation	Désirabilité sociale	-.03	.03	-.07	-.94	.348
	Sexe	-.01	.04	-.02	-.30	.765
	Âge	-.01	.01	-.06	-.38	.706
	Poste 2	-.13	.23	-.05	-.57	.572
	Poste 3	-.02	.13	-.01	-.16	.872
	Ancienneté S.À.C.	-.01	.01	-.07	-.52	.607
	Épuisement émotionnel	.17	.04	.33	4.03	.000
	<b>Autonomie</b>	<b>.07</b>	<b>.07</b>	<b>.10</b>	<b>1.03</b>	<b>.303</b>
	<b>Support du superviseur</b>	<b>.04</b>	<b>.06</b>	<b>.07</b>	<b>.73</b>	<b>.465</b>
	<b>Formation</b>	<b>-.10</b>	<b>.05</b>	<b>-.14</b>	<b>-1.63</b>	<b>.064</b>

Note.  $R^2 = 0.16$

Troisièmement, l'hypothèse H5a postule que l'autonomie au travail est négativement liée à l'épuisement émotionnel. Tel qu'indiqué au *Tableau 4.2.1.3*, l'autonomie au travail n'est pas liée significativement à l'épuisement émotionnel ( $\beta=-0,02$ , *ns*). L'hypothèse H5b postule que le support du superviseur est négativement lié à la l'épuisement émotionnel. Le *Tableau 4.2.1.3* infirme cette hypothèse en montrant que le support du superviseur n'est pas significativement lié à l'épuisement émotionnel ( $\beta=-0,12$ , *ns*). Enfin, l'hypothèse H5c postule que les activités de formation sont négativement liées à l'épuisement émotionnel. Le *Tableau 4.2.1.3* permet d'infirmer cette hypothèse en montrant que les activités de formation ne sont pas liées significativement à l'épuisement émotionnel ( $\beta=-0,04$ , *ns*). Précisons que pour ces trois hypothèses, en plus des variables de contrôle, nous avons inclus les demandes liées au travail dans notre modèle de régression puisque nous avons postulé et constaté, tel qu'indiqué au *Tableau 4.1.2*, que les demandes sont liées positivement à l'épuisement émotionnel. Nous avons aussi utilisé la variable globale demandes liées au travail afin de donner plus de puissance statistique à notre analyse. Ces analyses indiquent donc que les ressources autonomie au travail, support du superviseur et activités de formation ne sont pas liées à l'épuisement émotionnel.

**Tableau 4.2.1.3 : Résultats des analyses de régression multiple entre les ressources liées au travail et l'épuisement émotionnel**

	Variable dépendante	Variables indépendantes (dernier bloc)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
			B	S.E.	beta		
H5	Épuisement émotionnel	Désirabilité sociale	-.01	.05	-.01	-.13	.897
		Poste 2	.37	.32	.07	1.15	.253
		Poste 3	.37	.20	.12	1.90	.059
		Demandes	.63	.09	.48	7.03	.000
		<b>Autonomie</b>	<b>-.18</b>	<b>.10</b>	<b>-.02</b>	<b>-.19</b>	<b>.850</b>
		<b>Support du superviseur</b>	<b>-.14</b>	<b>.09</b>	<b>-.12</b>	<b>-1.56</b>	<b>.120</b>
		<b>Formation</b>	<b>-.05</b>	<b>.09</b>	<b>-.04</b>	<b>-.63</b>	<b>.529</b>

Note.  $R^2 = 0.34$

Finalement, l'hypothèse H6 postule que l'épuisement émotionnel est positivement lié à la dépersonnalisation. Pour cette hypothèse, en plus des variables de contrôle, nous avons inclus les activités de formation dans notre modèle de régression puisque cette variable, contrairement aux deux autres ressources (voir *Tableau 4.1.2*), s'est avérée négativement corrélée à la dépersonnalisation lors des analyses préliminaires. Le *Tableau 4.2.1.4* confirme cette hypothèse en montrant que l'épuisement émotionnel est significativement et positivement lié à la dépersonnalisation ( $\beta=0,29$ ,  $p<0,001$ ).

**Tableau 4.2.1.4 : Résultats des analyses de régression multiple entre les dimensions de l'épuisement professionnel**

	Variable dépendante	Variables indépendantes (dernier bloc)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés beta	t	Sig.
			B	S.E.			
H6	Dépersonnalisation	Désirabilité sociale	-.02	.03	-.06	-.75	.456
		Sexe	-.02	.04	-.03	-.46	.645
		Âge	-.01	.01	-.05	-.34	.733
		Poste 2	-.12	.23	-.04	-.50	.618
		Poste 3	-.01	.13	-.01	-.05	.961
		Ancienneté S.À.C.	-.01	.01	-.07	-.52	.604
		Formation	-.09	.05	-.14	-1.72	.087
		<b>Épuisement émotionnel</b>	<b>.15</b>	<b>.04</b>	<b>.29</b>	<b>3.74</b>	<b>.000</b>

Note.  $R^2 = 0.16$

#### **4.2.2 Analyses de médiation**

Afin de tester les hypothèses de médiation H2 et H4 de notre modèle, nous avons suivi la méthode de Baron et Kenny (1986). Pour ce faire, l'analyse nécessite quatre étapes distinctes. Premièrement, il faut s'assurer qu'une variation de la variable indépendante explique, de façon significative, une variation de la variable médiatrice. Deuxièmement, il faut s'assurer qu'une variation de la variable médiatrice explique,

de façon significative, une variation de la variable dépendante. Troisièmement, une variation de la variable indépendante doit expliquer, de façon significative, une variation de la variable dépendante. Finalement, lorsque l'on contrôle pour la variable médiatrice, la relation entre les variables indépendante et dépendante ne doit plus être significative, lors d'une médiation complète, ou doit diminuer en force, lors d'une médiation partielle. Si toutes ces conditions sont remplies, on peut dire que la variable choisie joue réellement un rôle de variable médiatrice dans la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante.

D'une part, notre modèle de recherche, tout comme le modèle demandes-ressources de Bakker, Demerouti et Verbeke (2004), postule que l'épuisement émotionnel est une variable médiatrice dans la relation négative entre les demandes liées au travail et la performance intra-rôle (H2). Afin de tester cette relation, nous avons utilisé la variable globale demandes liées au travail et effectué une analyse de régression entre les demandes liées au travail et l'épuisement émotionnel en contrôlant pour la désirabilité sociale, le poste et les ressources liées au travail. Le *Tableau 4.2.2.1* confirme ce lien en montrant que les demandes liées au travail sont significativement et positivement liées à l'épuisement émotionnel ( $\beta=0,49$ ,  $p<0,001$ ).

Ensuite, nous avons effectué une analyse de régression entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle en contrôlant pour le poste. Le *Tableau 4.2.2.1* confirme ce lien en montrant que l'épuisement émotionnel est significativement et négativement lié à la performance intra-rôle ( $\beta=-0,34$ ,  $p<0,001$ ).

Enfin, nous avons effectué une analyse de régression entre les demandes liées au travail et la performance intra-rôle en contrôlant pour le poste. Le *Tableau 4.2.2.1* montre que les demandes liées au travail ne sont pas significativement liées à la performance intra-rôle ( $\beta=-0,12$ , *ns*). Cette dernière étape nous confirme ainsi que l'épuisement émotionnel ne joue pas un rôle de variable médiatrice dans la relation

entre les demandes liées au travail et la performance intra-rôle. Par contre, comme les deux premières analyses ont donné des résultats significatifs, nous pouvons dire que l'épuisement émotionnel joue un rôle de variable intermédiaire dans la relation entre les demandes liées au travail et la performance intra-rôle. L'hypothèse H2 est donc infirmée.

**Tableau 4.2.2.1 : Résultats des analyses de médiation de l'épuisement émotionnel dans la relation entre les demandes et la performance intra-rôle**

Variable dépendante	Variables indépendantes (dernier bloc)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	S.E.	βeta		
1 Épuisement émotionnel	Désirabilité sociale	-.01	.05	-.01	-.06	.952
	Poste 2	.40	.32	.08	1.23	.219
	Poste 3	.38	.20	.12	1.92	.057
	Ressources	-.22	.11	-.13	-2.00	.047
	<b>Demandes</b>	<b>.64</b>	<b>.09</b>	<b>.49</b>	<b>7.43</b>	<b>.000</b>
2 Performance intra-rôle	Poste 2	.14	.23	.05	.62	.536
	Poste 3	.24	.14	.12	1.68	.096
	<b>Épuisement émotionnel</b>	<b>-.21</b>	<b>.04</b>	<b>-.34</b>	<b>-5.04</b>	<b>.000</b>
3 Performance intra-rôle	Poste 2	.07	.24	.02	.27	.790
	Poste 3	.14	.15	.07	.95	.345
	<b>Demandes</b>	<b>-.10</b>	<b>.06</b>	<b>-.12</b>	<b>-1.65</b>	<b>.100</b>

Note. Modèle 1 ( $R^2 = 0.33$ ), modèle 2 ( $R^2 = 0.12$ ), modèle 3 ( $R^2 = 0.02$ )

D'autre part, notre modèle de recherche, tout comme le modèle demandes-ressources de Bakker, Demerouti et Verbeke (2004), postule que la dépersonnalisation est une variable médiatrice dans la relation positive entre les ressources liées au travail et l'altruisme (H4a) et entre les ressources liées au travail et la vertu civique (H4b). D'abord, le *Tableau 4.2.2.2* confirme que la dépersonnalisation est significativement et négativement liée à l'altruisme ( $\beta = -0,18$ ,  $p < 0,01$ ) et à la vertu civique ( $\beta = -0,29$ ,  $p < 0,001$ ). Par contre, comme les analyses de régression effectuées précédemment entre l'autonomie au travail et la dépersonnalisation, entre le support du superviseur

et la dépersonnalisation et entre les activités de formation et la dépersonnalisation se sont révélées non significatives, nous n'avons pas pu procéder à l'analyse de médiation. Les hypothèses H4a et H4b sont donc infirmées.

**Tableau 4.2.2.2 : Résultats des analyses de régressions multiples entre la dépersonnalisation et les dimensions de la performance extra-rôle**

Variable dépendante	Variables indépendantes (dernier bloc)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	S.E.	beta		
1 Altruisme	Désirabilité sociale	.06	.03	.16	2.44	.016
	Poste 2	.17	.17	.07	1.04	.302
	Poste 3	-.13	.10	-.09	-1.25	.211
	<b>Dépersonnalisation</b>	<b>-.16</b>	<b>.06</b>	<b>-.18</b>	<b>-2.72</b>	<b>.007</b>
2 Vertu civique	Désirabilité sociale	.05	.03	.13	1.97	.050
	Poste 2	-.04	.18	-.02	-.25	.807
	Poste 3	.06	.11	.04	.59	.556
	<b>Dépersonnalisation</b>	<b>-.27</b>	<b>.06</b>	<b>-.29</b>	<b>-4.33</b>	<b>.000</b>

Note. Modèle 1 ( $R^2 = 0.10$ ), modèle 2 ( $R^2 = 0.11$ )

### **4.2.3 Analyses de modération**

Nous avons procédé à des analyses de modération selon la procédure expliquée par Jaccard, Turrisi et Wan (1990). L'effet modérateur est en fait considéré comme une interaction bilinéaire entre une variable indépendante et une variable modératrice et ayant un impact sur une variable dépendante (Jaccard, Turrisi et Wan, 1990). Suivant la méthode de Jaccard, Turrisi et Wan (1990), nous avons centré-réduit les variables en interaction dans notre modèle pour, par la suite, multiplier ces variables transformées. Étant donné la difficulté de détection d'un effet d'interaction dans une étude de terrain, McClelland et Judd (1993) suggèrent d'utiliser un taux d'erreur de  $p < 0,10$ .

Par ailleurs, afin de pouvoir interpréter les effets d'interaction significatifs, nous avons créé des graphiques à l'aide du logiciel Excel. Pour ce faire, nous avons d'abord calculé la moyenne de la variable modératrice plus et moins un écart type. Ensuite, à partir de ces résultats, nous avons obtenu une équation de la droite de régression pour chaque niveau – faible ou élevé – de la variable modératrice. Puis, nous avons calculé la moyenne de la variable indépendante plus et moins un écart type et ce pour chaque niveau de la variable modératrice. Enfin, ces valeurs ont été entrées dans les équations obtenues précédemment et représentant les droites de notre graphique.

Afin de tester les hypothèses impliquant des effets d'interaction entre les demandes liées au travail et les traits de personnalité, nous avons utilisé la variable globale demandes liées au travail, comme pour les analyses de médiation, afin d'augmenter la puissance statistique. Aussi, en plus des variables de contrôle, nous avons inclus la variable globale ressources liées au travail dans notre modèle de régression puisque nous avons postulé et constaté, tel qu'indiqué au *Tableau 4.1.2*, que les ressources sont liées négativement l'épuisement émotionnel.

Dans un premier temps, nous avons postulé que le trait névrotisme augmente la force de la relation positive entre les demandes liées au travail et l'épuisement émotionnel (H7a). Le *Tableau 4.2.3.1* confirme l'effet d'interaction entre les demandes liées au travail et le névrotisme ( $\beta = -0,11$ ,  $p < 0,10$ ) lorsque les variables de contrôle sont incluses dans le modèle de régression. Par contre, la *Figure 4.2.3.1 a* montre que le trait névrotisme n'augmente la force de la relation positive entre les demandes liées au travail et l'épuisement émotionnel que de façon minime.

Dans un deuxième temps, nous avons postulé que le trait esprit consciencieux atténue la force de la relation positive entre les demandes liées au travail et l'épuisement émotionnel (H7b). Le *Tableau 4.2.3.1* confirme l'effet d'interaction entre les

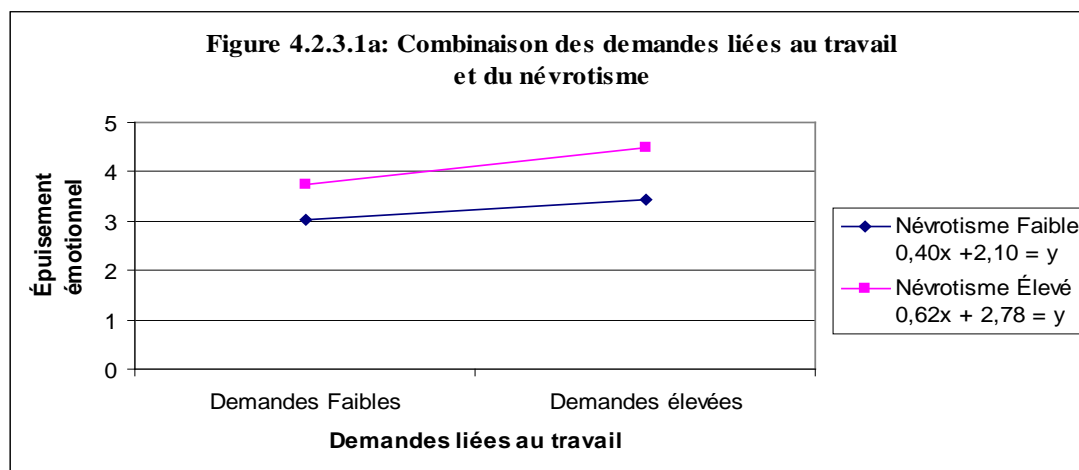


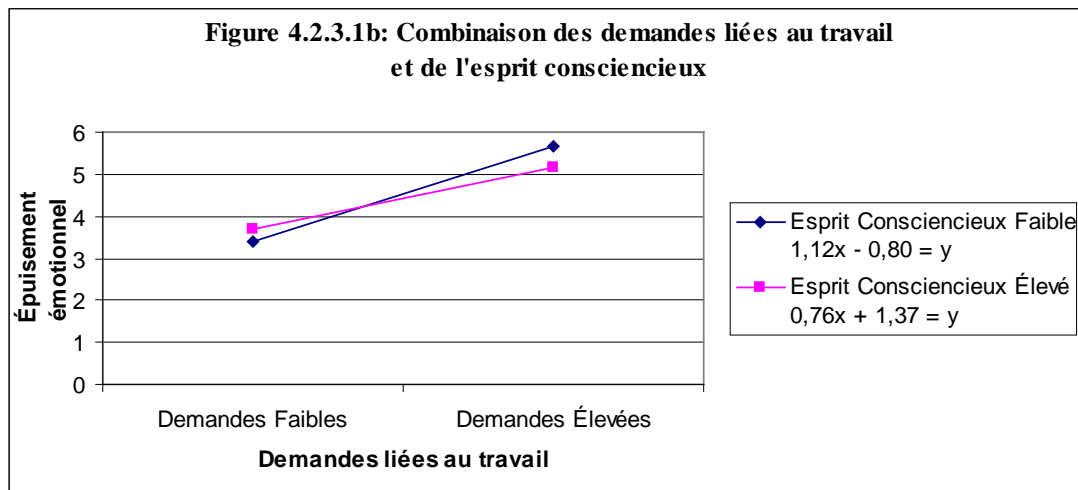
demandes liées au travail et l'esprit consciencieux ( $\beta=0,10$ ,  $p<0,10$ ) lorsque les variables de contrôle sont incluses dans le modèle de régression. En effet, la *Figure 4.2.3.1 b* montre que le trait esprit consciencieux atténue la force de la relation positive entre les demandes liées au travail et l'épuisement émotionnel.

**Tableau 4.2.3.1 : Résultats des analyses de modération des traits de personnalité sur le lien entre les demandes et l'épuisement émotionnel**

Variable dépendante	Variables indépendantes (dernier bloc)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	S.E.	beta		
H7a Épuisement émotionnel	Désirabilité sociale	.04	.05	.05	.90	.367
	Poste 2	.23	.29	.04	.76	.446
	Poste 3	.43	.18	.14	2.42	.016
	Ressources	-.17	.10	-.10	-1.74	.083
	DemandesCR	.41	.09	.31	4.65	.000
	NévrotismeCR	.98	.15	.43	6.48	.000
	<b>Demandes X Névrotisme</b>		<b>-.17</b>	<b>.10</b>	<b>-.11</b>	<b>-1.83</b>
H7b Épuisement émotionnel	Désirabilité sociale	.03	.05	.03	.49	.627
	Poste 2	.40	.32	.08	1.27	.207
	Poste 3	.36	.20	.11	1.84	.067
	Ressources	-.20	.11	-.12	-1.80	.073
	DemandesCR	.62	.09	.47	7.08	.000
	Esprit consciencieuxCR	-.41	.23	-.11	-1.81	.072
	<b>Demandes X Esprit consciencieux</b>		<b>.34</b>	<b>.20</b>	<b>.10</b>	<b>1.70</b>

Note. Modèle 7a ( $R^2 = 0.45$ ), modèle 7b ( $R^2 = 0.35$ )





Afin de tester les hypothèses concernant l'effet modérateur des traits de personnalité sur la relation entre les ressources liées au travail et l'épuisement émotionnel, nous avons utilisé la variable globale ressources liées au travail, comme pour les analyses de médiation. Aussi, en plus des variables de contrôle, nous avons inclus la variable globale demandes liées au travail dans notre modèle de régression puisque nous avons postulé et constaté, tel qu'indiqué au *Tableau 4.1.2*, que les demandes sont liées positivement à l'épuisement émotionnel.

Dans un premier temps, nous avons postulé que le trait névrotisme diminue la force de la relation négative entre les ressources liées au travail et l'épuisement émotionnel (H8a). Le *Tableau 4.2.3.2* confirme l'effet d'interaction entre les ressources liées au travail et le névrotisme ( $\beta=0,13$ ,  $p<0,05$ ) lorsque les variables de contrôle sont incluses dans le modèle de régression. En effet, la *Figure 4.2.3.2 a* montre que le trait névrotisme augmente la force de la relation négative entre les ressources liées au travail et l'épuisement émotionnel.

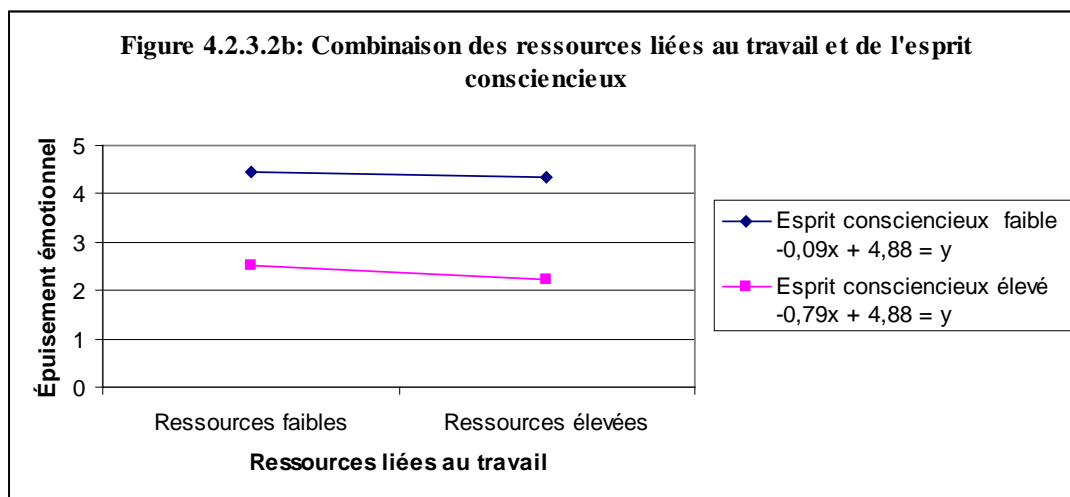
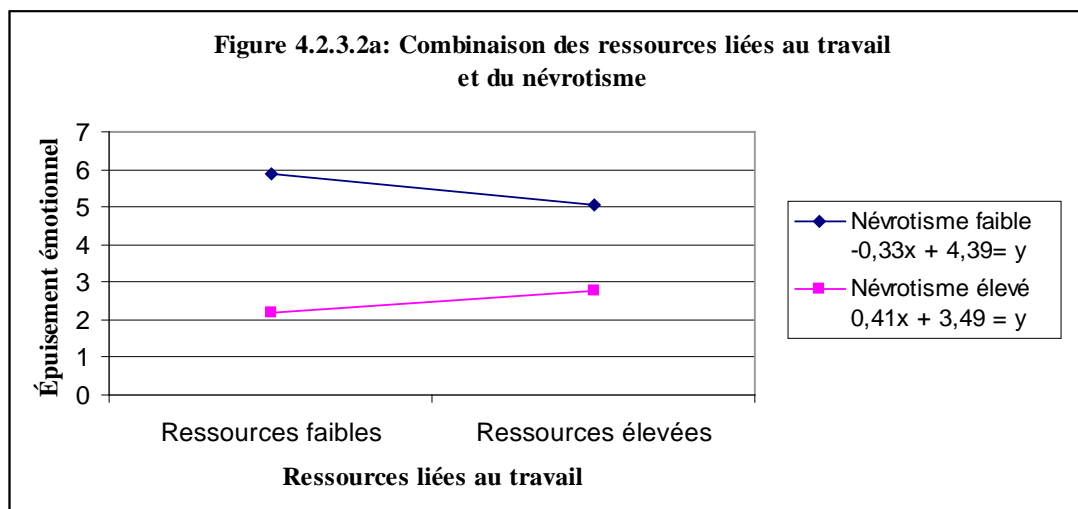
Dans un deuxième temps, nous avons postulé que le trait esprit consciencieux augmente la force de la relation négative entre les ressources liées au travail et

l'épuisement émotionnel (H8b). Le *Tableau 4.2.3.2* permet de confirmer l'effet d'interaction entre les ressources liées au travail et le trait esprit consciencieux ( $\beta = -0,12$ ,  $p < 0,10$ ) lorsque les variables de contrôle sont incluses dans le modèle de régression. En effet, la *Figure 4.2.3.2 b* montre que le trait esprit consciencieux atténue la force de la relation négative entre les ressources liées au travail et l'épuisement émotionnel.

**Tableau 4.2.3.2 : Résultats des analyses de modération des traits de personnalité sur le lien entre les ressources et l'épuisement émotionnel**

	Variable dépendante	Variables indépendantes (dernier bloc)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
			B	S.E.	beta		
H8a	Épuisement émotionnel	Désirabilité sociale	.05	.05	.06	1.10	.274
		Poste 2	.18	.29	.03	.62	.539
		Poste 3	.39	.18	.12	2.19	.030
		Demandes	.43	.09	.32	4.89	.000
		Ressources CR	-.20	.10	-.12	-1.99	.048
		NévrotismeCR	.90	.14	.40	6.45	.000
		<b>Ressources X Névrotisme</b>	<b>.31</b>	<b>.13</b>	<b>.13</b>	<b>2.43</b>	<b>.016</b>
H8b	Épuisement émotionnel	Désirabilité sociale	.03	.05	.03	.53	.599
		Poste 2	.42	.32	.08	1.31	.193
		Poste 3	.38	.20	.12	1.94	.053
		Demandes	.63	.09	.48	7.34	.000
		Ressources CR	-.16	.11	-.10	-1.46	.146
		Esprit consciencieuxCR	-.44	.23	-.11	-1.91	.057
		<b>Ressources X Esprit consciencieux</b>	<b>-.53</b>	<b>.27</b>	<b>-.12</b>	<b>-1.97</b>	<b>.051</b>

Note. Modèle 8a ( $R^2 = 0.46$ ), modèle 8b ( $R^2 = 0.36$ )



Ensuite, nous avons postulé que le trait névrotisme diminue la force de la relation négative entre les ressources liées au travail et la dépersonnalisation (H9a) et que le trait esprit consciencieux augmente la force de la relation négative entre les ressources liées au travail et la dépersonnalisation (H9b). Pour ces hypothèses, en plus des variables de contrôle, nous avons inclus l'épuisement émotionnel dans notre modèle de régression puisque nous avons postulé et constaté, tel qu'indiqué au *Tableau 4.1.2*, que l'épuisement émotionnel est lié positivement à la

dépersonnalisation. Le *Tableau 4.2.3.3* ne permet pas de confirmer l'effet d'interaction entre la variable globale ressources liées au travail et le névrotisme ( $\beta=0,08$ , *ns*) lorsque les variables de contrôle sont incluses dans le modèle de régression, ni l'effet d'interaction entre la variable globale ressources liées au travail et l'esprit consciencieux ( $\beta=0,03$ , *ns*).

**Tableau 4.2.3.3 : Résultats des analyses de modération des traits de personnalité sur le lien entre les ressources et la dépersonnalisation**

Variable dépendante	Variables indépendantes (dernier bloc)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés $\beta$	t	Sig.
		B	S.E.			
H9a Dépersonnalisation	Désirabilité sociale	-.02	.03	-.05	-.62	.539
	Sexe	-.02	.04	-.05	-.63	.525
	Âge	-.01	.01	-.07	-.48	.629
	Poste 2	-.16	.24	-.06	-.69	.492
	Poste 3	-.04	.13	-.03	-.32	.744
	Ancienneté S.À.C.	-.01	.01	-.09	-.62	.539
	Épuisement émotionnel	.13	.05	.25	2.54	.012
	Ressources CR	.02	.07	.03	.28	.780
	Névrotisme CR	.16	.11	.14	1.44	.152
	<b>Ressources X Névrotisme</b>	<b>.10</b>	<b>.09</b>	<b>.08</b>	<b>1.06</b>	<b>.292</b>
	H9b Dépersonnalisation	Désirabilité sociale	-.01	.03	-.01	-.15
Sexe		-.05	.04	-.09	-1.26	.210
Âge		-.01	.01	-.17	-1.15	.251
Poste 2		-.13	.23	-.06	-.55	.582
Poste 3		-.09	.13	-.05	-.68	.495
Ancienneté S.À.C.		.00	.01	-.01	-.03	.975
Épuisement émotionnel		.13	.04	.28	3.48	.001
Ressources CR		.01	.07	.01	.14	.887
Esprit consciencieux CR		-.61	.16	-.30	-3.91	.000
<b>Ressources X Esprit consciencieux</b>		<b>.08</b>	<b>.18</b>	<b>.03</b>	<b>.45</b>	<b>.651</b>

*Note.* Modèle 9a ( $R^2 = 0.16$ ), modèle 9b ( $R^2 = 0.22$ )

En regard des hypothèses portant sur la performance intra-rôle, nous avons postulé que le névrotisme augmente la force de la relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle (H10a). Le *Tableau 4.2.3.4* confirme l'effet d'interaction entre l'épuisement émotionnel et le névrotisme ( $\beta=0,16$ ,  $p<0,10$ ) lorsque les variables de contrôle sont incluses dans le modèle de régression. La *Figure 4.2.3.4 a* montre, d'ailleurs, que le trait névrotisme augmente la force de la relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle.

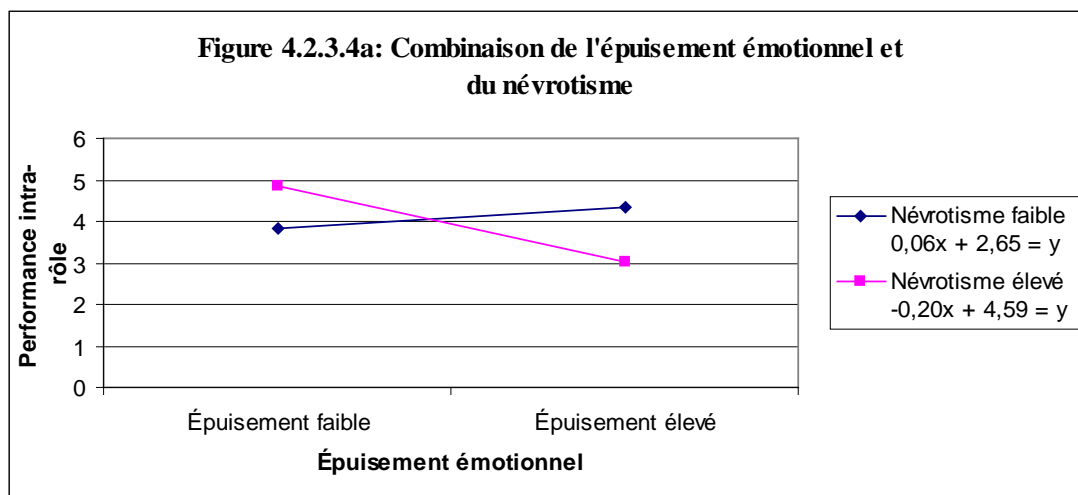
Nous avons aussi postulé que le trait esprit consciencieux atténue la force de la relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle (H10b). Le *Tableau 4.2.3.4* infirme l'effet d'interaction entre l'épuisement émotionnel et l'esprit consciencieux ( $\beta=0,04$ , *ns*) lorsque les variables de contrôle sont incluses dans le modèle de régression.

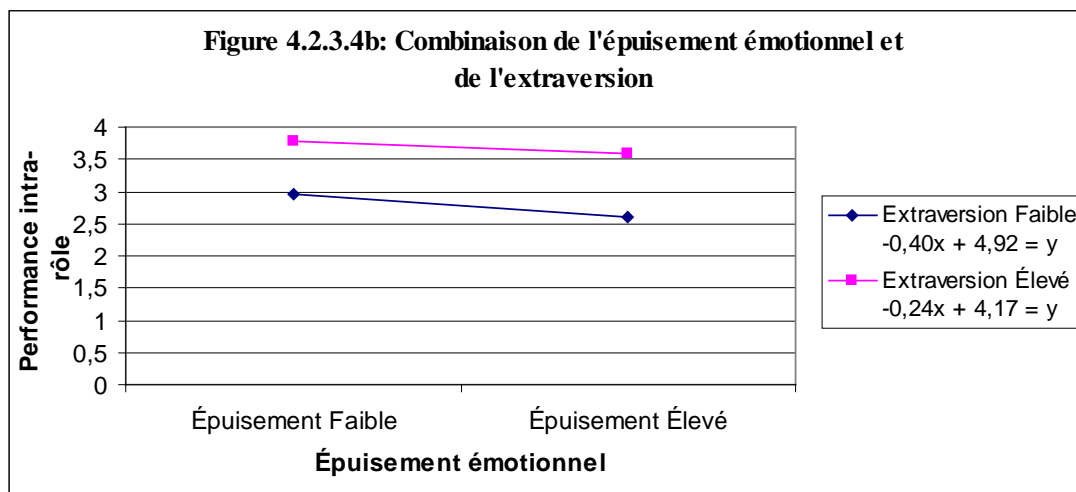
Enfin, nous avons postulé que le trait extraversion atténue la force de la relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle (H10c). Le *Tableau 4.2.3.4* confirme l'effet d'interaction entre l'épuisement émotionnel et l'extraversion ( $\beta=0,15$ ,  $p<0,10$ ) lorsque les variables de contrôle sont incluses dans le modèle de régression. À ce sujet, la *Figure 4.2.3.4 b* montre que le trait extraversion atténue la force de la relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle.

**Tableau 4.2.3.4 : Résultats des analyses de modération des traits de personnalité sur le lien entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle**

Variable dépendante	Variables indépendantes (dernier bloc)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	S.E.	beta		
H10a Performance intra-rôle	Poste 2	.09	.23	.03	.40	.688
	Poste 3	.17	.14	.09	1.19	.235
	Épuisement émotionnelCR	-.13	.05	-.21	-2.49	.014
	NévrotismeCR	-.31	.12	-.24	-2.69	.008
	<b>Épuisement émotionnel X Névrotisme</b>	<b>.12</b>	<b>.05</b>	<b>.16</b>	<b>2.28</b>	<b>.024</b>
H10b Performance intra-rôle	Poste 2	.15	.23	.05	.66	.508
	Poste 3	.26	.14	.13	1.81	.072
	Épuisement émotionnelCR	-.21	.04	-.34	-4.68	.000
	Esprit consciencieuxCR	.23	.16	.10	1.42	.156
	<b>Épuisement émotionnel X Esprit consciencieux</b>	<b>.06</b>	<b>.10</b>	<b>.04</b>	<b>.61</b>	<b>.540</b>
H10c Performance intra-rôle	Poste 2	.15	.23	.05	.67	.506
	Poste 3	.26	.14	.13	1.79	.075
	Épuisement émotionnelCR	-.23	.04	-.38	-5.34	.000
	ExtraversionCR	-.16	.14	-.08	-1.16	.248
	<b>Épuisement émotionnel X Extraversion</b>	<b>.19</b>	<b>.09</b>	<b>.15</b>	<b>2.24</b>	<b>.026</b>

Note. Modèle 10a ( $R^2 = 0.16$ ), modèle 10b ( $R^2 = 0.13$ ), modèle 10c ( $R^2 = 0.14$ )





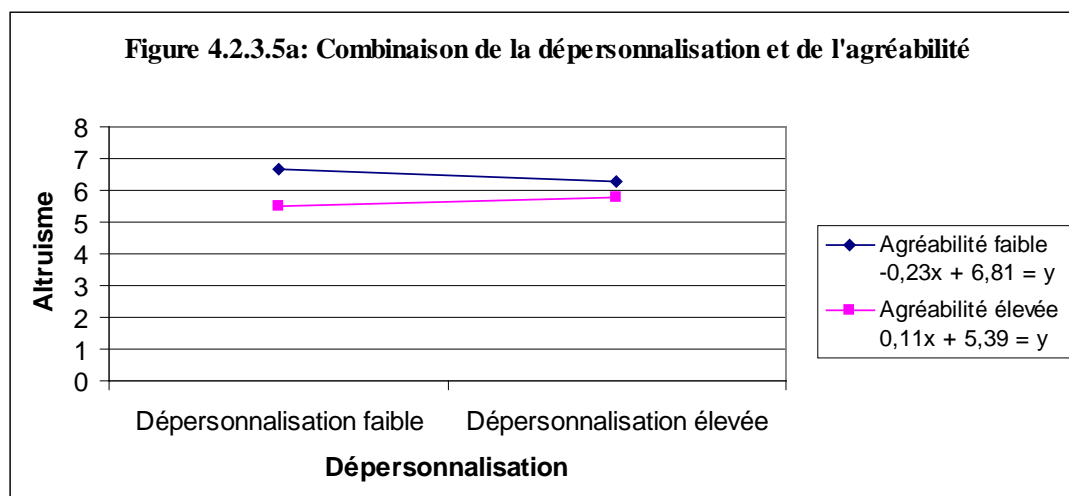
En ce qui concerne les hypothèses impliquant la performance extra-rôle, nous avons postulé que les traits agréabilité (H11a) et extraversion (H11b) atténuent la force de la relation négative entre la dépersonnalisation et l'altruisme. Le *Tableau 4.2.3.5* confirme l'effet d'interaction entre la dépersonnalisation et l'agréabilité ( $\beta=-0,11$ ,  $p<0,10$ ) lorsque les variables de contrôle sont incluses dans le modèle de régression. À cet effet, la *Figure 4.2.3.5 a* montre que le trait agréabilité atténue la force de la relation négative entre la dépersonnalisation et l'altruisme. De plus, le *Tableau 4.2.3.5* confirme aussi l'effet d'interaction entre la dépersonnalisation et l'extraversion ( $\beta=-0,13$ ,  $p<0,10$ ) lorsque les variables de contrôle sont incluses dans le modèle de régression. À cet effet, la *Figure 4.2.3.5 b* montre que le trait extraversion atténue la force de la relation négative entre la dépersonnalisation et l'altruisme.

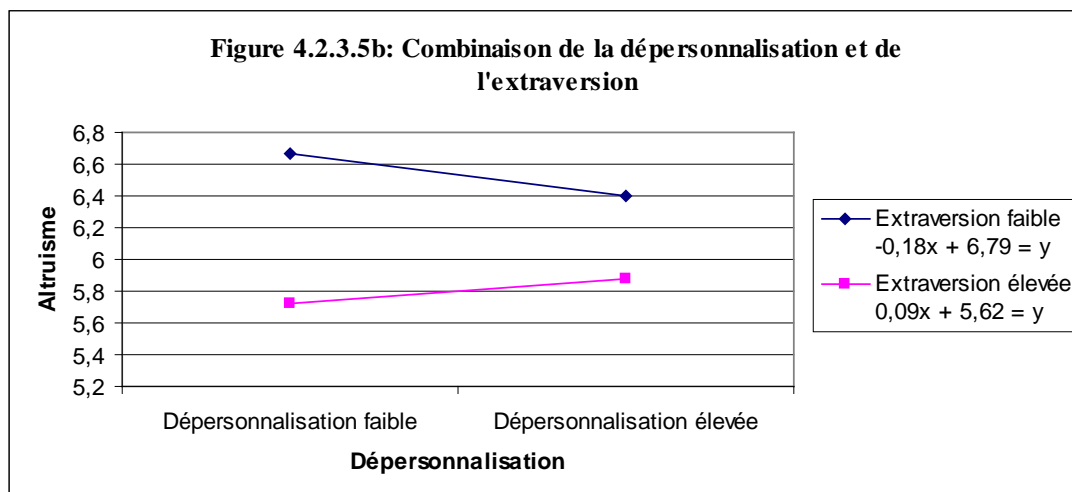


**Tableau 4.2.3.5 : Résultats des analyses de modération des traits de personnalité sur le lien entre la dépersonnalisation et l'altruisme**

Variable dépendante	Variables indépendantes (dernier bloc)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	S.E.	βeta		
H11a Altruisme	Désirabilité sociale	.03	.03	.08	1.14	.255
	Poste 2	.12	.16	.05	.75	.454
	Poste 3	-.15	.10	-.10	-1.52	.130
	DépersonnalisationCR	-.11	.06	-.12	-1.83	.069
	AgréabilitéCR	.61	.14	.31	4.34	.000
	<b>Dépersonnalisation X Agréabilité</b>	<b>-.19</b>	<b>.11</b>	<b>-.11</b>	<b>-1.69</b>	<b>.093</b>
H11b Altruisme	Désirabilité sociale	.03	.02	.09	1.44	.152
	Poste 2	.20	.15	.08	1.27	.207
	Poste 3	-.14	.09	-.10	-1.49	.138
	DépersonnalisationCR	-.12	.06	-.14	-2.15	.033
	ExtraversionCR	.50	.09	.35	5.45	.000
	<b>Dépersonnalisation X Extraversion</b>	<b>-.20</b>	<b>.10</b>	<b>-.13</b>	<b>-2.06</b>	<b>.041</b>

Note. Modèle 11a ( $R^2 = 0.17$ ), modèle 11b ( $R^2 = 0.22$ )



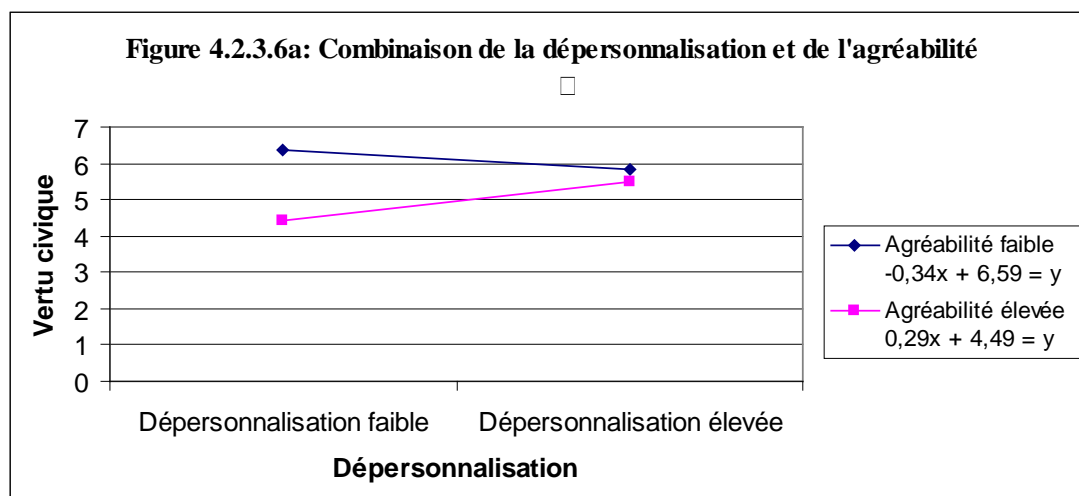


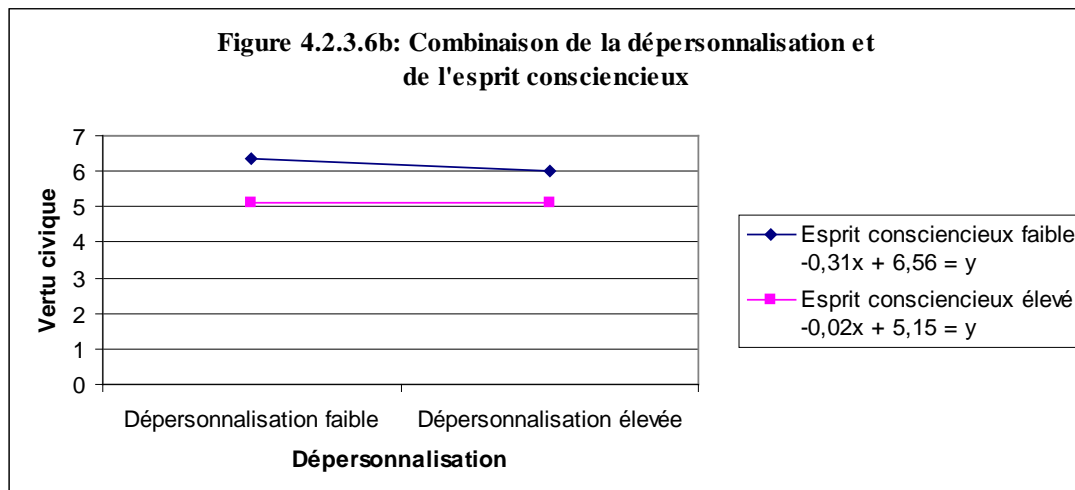
En dernier lieu, nous avons postulé que les traits agréabilité (H12a) et esprit consciencieux (H12b) atténuent la force de la relation négative entre la dépersonnalisation et la vertu civique. Le *Tableau 4.2.3.6* confirme l'effet d'interaction entre la dépersonnalisation et l'agréabilité ( $\beta=-0,18$ ,  $p<0,10$ ) lorsque les variables de contrôle sont incluses dans le modèle de régression. À cet effet, la *Figure 4.2.3.6 a* montre que le trait agréabilité atténue la force de la relation négative entre la dépersonnalisation et la vertu civique. De plus, le *Tableau 4.2.3.6* confirme l'effet d'interaction entre la dépersonnalisation et l'esprit consciencieux ( $\beta=-0,18$ ,  $p<0,10$ ) lorsque les variables de contrôle sont incluses dans le modèle de régression. À cet effet, la *Figure 4.2.3.6 b* montre que le trait esprit consciencieux diminue la force de la relation négative entre la dépersonnalisation et la vertu civique.

**Tableau 4.2.3.6 : Résultats des analyses de modération des traits de personnalité sur le lien entre la dépersonnalisation et la vertu civique**

Variable dépendante	Variables indépendantes (dernier bloc)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	S.E.	βeta		
H12a Vertu civique	Désirabilité sociale	.02	.03	.04	.59	.557
	Poste 2	-.11	.17	-.04	-.63	.527
	Poste 3	.03	.10	.02	.33	.741
	DépersonnalisationCR	-.22	.06	-.24	-3.60	.000
	AgréabilitéCR	.68	.15	.32	4.59	.000
	<b>Dépersonnalisation X Agréabilité</b>	<b>-.33</b>	<b>.12</b>	<b>-.18</b>	<b>-2.81</b>	<b>.005</b>
H12b Vertu civique	Désirabilité sociale	.02	.03	.05	.81	.410
	Poste 2	.01	.16	.00	.01	.990
	Poste 3	.12	.10	.07	1.17	.245
	DépersonnalisationCR	-.23	.07	-.25	-3.52	.001
	Esprit consciencieuxCR	.63	.13	.34	5.04	.000
	<b>Dépersonnalisation X Esprit consciencieux</b>	<b>-.37</b>	<b>.13</b>	<b>-.18</b>	<b>-2.78</b>	<b>.006</b>

Note. Modèle 12a ( $R^2 = 0.21$ ), modèle 12b ( $R^2 = 0.24$ )





### 4.3 ANALYSES SUPPLÉMENTAIRES

Lors de nos analyses préliminaires, nous avons relevé des corrélations significatives entre plusieurs variables de notre modèle. Parmi ces corrélations, nous avons repéré certains liens qui ne faisaient pas l'objet d'hypothèses de recherche. Ces liens impliquent deux éléments précis de notre modèle de recherche, soit les traits de personnalité et les ressources au travail. Malgré qu'il n'y ait pas de raison théorique de croire à ces relations, nous avons voulu pousser plus loin nos analyses en fonction des corrélations observées. Ces analyses supplémentaires vont nous permettre de bien comprendre l'impact des facteurs individuels liés à la personne et des facteurs situationnels liés au travail sur la performance intra-rôle et extra-rôle. De ce fait, les deux prochaines sections présentent les analyses supplémentaires effectuées en lien avec les traits de personnalité et les ressources liées au travail. Finalement, une dernière section présente une analyse sur le lien entre l'épuisement émotionnel et la vertu civique.

### **4.3.1 Analyses supplémentaires concernant les traits de personnalité**

Puisque la contribution principale de notre mémoire concerne l'ajout des traits de personnalité au modèle demandes-ressources (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004), nous avons voulu tester les liens suggérés par nos analyses préliminaires. En premier lieu, nos analyses préliminaires ont révélé que les traits agréabilité et extraversion sont corrélés avec l'épuisement émotionnel de même qu'avec la dépersonnalisation. Par contre, les analyses de modération supplémentaires effectuées sur le lien entre les demandes liées au travail et l'épuisement émotionnel ont révélé des effets d'interaction non significatifs pour l'agréabilité ( $\beta=0,03$ , *ns*) et l'extraversion ( $\beta=-0,01$ , *ns*). Tel que postulé, ces résultats confirment que seuls les traits névrotisme et esprit consciencieux ont un effet modérateur sur la relation entre les demandes liées au travail et l'épuisement émotionnel. Pour ce qui est de la dépersonnalisation, nous n'avons pas testé l'effet modérateur de ces traits puisque nous n'avons trouvé aucun lien significatif entre les ressources au travail et la dépersonnalisation.

En deuxième lieu, nos analyses préliminaires ont révélé que le trait ouverture aux expériences nouvelles est corrélé avec la performance intra-rôle, tout comme les traits extraversion, esprit consciencieux et névrotisme faisant l'objet d'hypothèses. Par contre, l'analyse de modération supplémentaire effectuée sur le lien entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle a révélé un effet d'interaction non significatif pour l'ouverture aux expériences nouvelles ( $\beta=-0,02$ , *ns*).

En troisième lieu, le trait esprit consciencieux s'avère corrélé à l'altruisme, tout comme les traits agréabilité et extraversion faisant l'objet d'hypothèses. Par contre, l'analyse de modération supplémentaire effectuée sur le lien entre la dépersonnalisation et l'altruisme a révélé un effet d'interaction non significatif pour l'esprit consciencieux ( $\beta=-0,07$ , *ns*).

Finalement, en quatrième lieu, nos analyses préliminaires ont démontré que les traits névrotisme, extraversion et ouverture aux expériences nouvelles sont corrélés avec la vertu civique. Par contre, les analyses de modération supplémentaires effectuées sur le lien entre la dépersonnalisation et la vertu civique ont révélé des effets d'interaction non significatifs pour le névrotisme ( $\beta=0,02$ , *ns*), l'extraversion ( $\beta=-0,01$ , *ns*) et l'ouverture aux expériences nouvelles ( $\beta=0,08$ , *ns*). Tel que postulé, ces résultats confirment que seuls les traits agréabilité et esprit consciencieux ont un effet modérateur sur la relation entre la dépersonnalisation et la vertu civique.

#### **4.3.2 Analyses supplémentaires concernant les ressources liées au travail**

Étant donné que nos hypothèses concernant les ressources liées au travail ne se sont pas révélées significatives, nous avons voulu mieux comprendre l'effet de ces facteurs situationnels liés au travail dans notre modèle de recherche. Pour ce faire, nous avons tout d'abord voulu savoir si les ressources liées au travail (*i.e.*, l'autonomie, le support du superviseur et la formation) ont un effet sur les demandes liées au travail. Rappelons que, selon leur définition, les ressources liées au travail diminuent les coûts physiologiques et psychologiques associés aux demandes liées au travail (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004 : 86, traduction libre; Bakker et Demerouti, 2007).

Effectivement, une analyse supplémentaire a révélé que l'autonomie au travail ( $\beta=-0,21$ ,  $p<0,001$ ), le support du superviseur ( $\beta=-0,40$ ,  $p<0,001$ ) et les activités de formation ( $\beta=-0,34$ ,  $p<0,001$ ) sont négativement et significativement liés aux demandes liées au travail ( $R^2 = 0.22$ ). Suite à ces résultats, nous avons tenu à vérifier si les demandes liées au travail ne jouaient pas un rôle de variables médiatrices dans la relation entre les ressources liées au travail et l'épuisement émotionnel. Pour ce

faire, nous avons suivi la méthode de Baron et Kenny (1986) présentée précédemment.

Nos analyses ont montré que, premièrement, nos trois ressources liées au travail, tel que vu précédemment, sont significativement liées à la variable médiatrice, soit les demandes liées au travail. Deuxièmement, la variable globale demandes liées au travail est significativement liée à notre variable dépendante, soit l'épuisement émotionnel ( $\beta=0,54$ ,  $p<0,001$ ). Troisièmement, lorsque considérés dans le même modèle, l'autonomie au travail ( $\beta=-0,17$ ,  $p<0,05$ ), le support du superviseur ( $\beta=-0,31$ ,  $p<0,001$ ) et les activités de formation ( $\beta=-0,21$ ,  $p<0,001$ ) sont significativement liés à l'épuisement émotionnel. Finalement, lorsque l'on contrôle pour la variable médiatrice, soit les demandes liées au travail, la relation entre les trois ressources liées au travail et l'épuisement émotionnel n'est plus significative, tel qu'indiqué dans le *Tableau 4.2.1.3* présenté précédemment.

Bref, ces analyses supplémentaires nous ont permis de constater que les demandes liées au travail sont une variable médiatrice dans la relation entre l'autonomie au travail et l'épuisement émotionnel, entre le support du superviseur et l'épuisement émotionnel ainsi qu'entre les activités de formation et l'épuisement émotionnel.

### **4.3.3 Analyse supplémentaire sur le lien entre l'épuisement émotionnel et la vertu civique**

Lors de nos analyses préliminaires, nous avons relevé une corrélation entre l'épuisement émotionnel et la vertu civique. Comme nous n'avons formulé aucune hypothèse concernant ce lien, nous avons procédé à des analyses supplémentaires afin de vérifier si le lien demeure significatif lorsque les variables de contrôle sont prises en compte. Alors, en prenant en compte les variables de contrôle (*i.e.*, la

désirabilité sociale, le poste et la dépersonnalisation) le lien entre la vertu civique et l'épuisement émotionnel disparaît ( $\beta=-0,13$ , *ns*).

#### **4.4 MODÈLE FINAL**

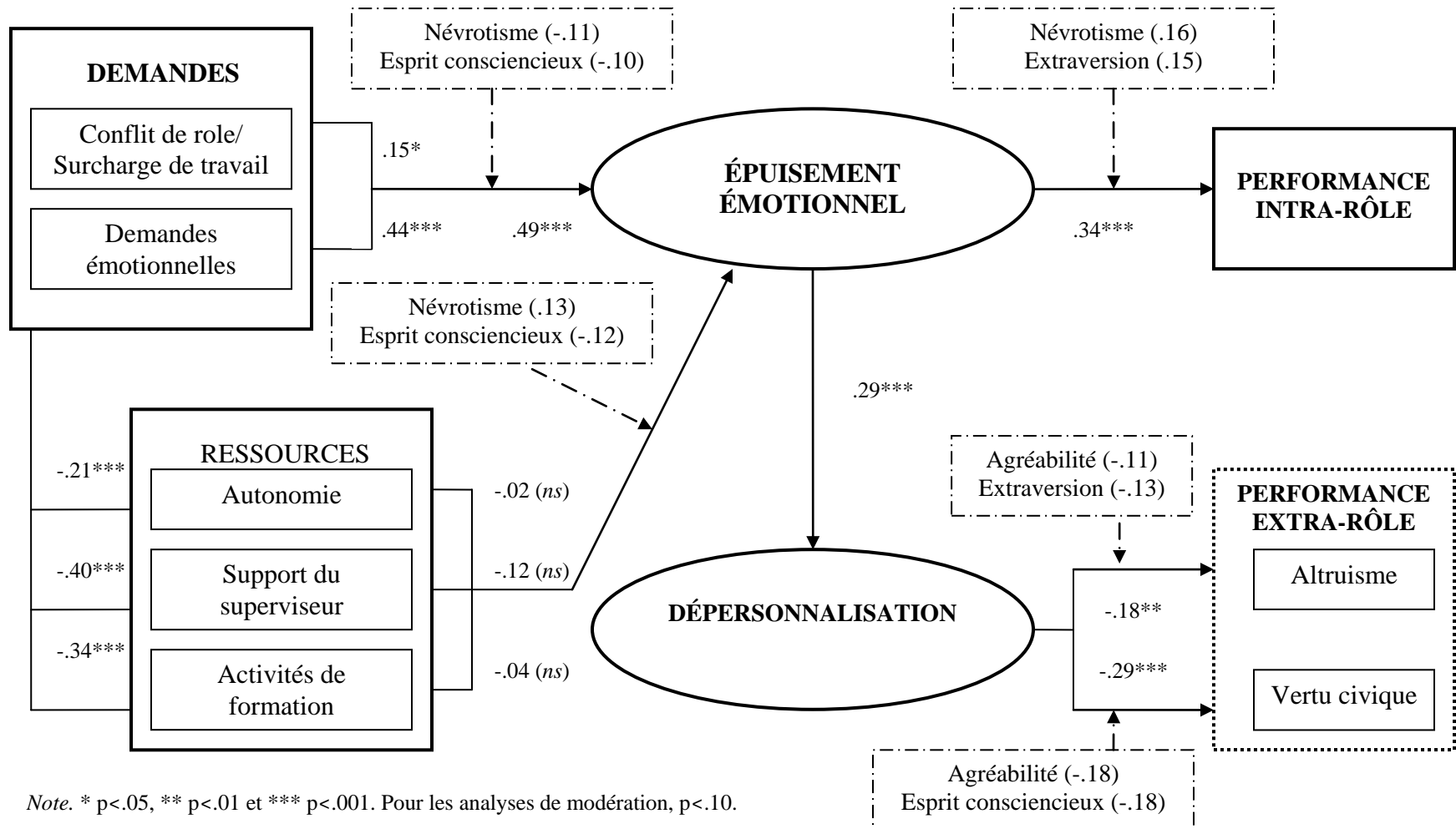
Suite aux analyses effectuées précédemment et aux résultats obtenus, nous avons refait un modèle en enlevant certains liens qui se sont révélés non significatifs. D'abord, les trois ressources liées au travail, soit l'autonomie au travail, le support du superviseur et les activités de formation ne se sont pas révélées être significativement liées à la dépersonnalisation ni à l'épuisement émotionnel. De ce fait, nous avons modifié notre modèle en supprimant les liens unissant les ressources liées au travail à la dépersonnalisation et à l'épuisement émotionnel.

Ensuite, nous avons supprimé les effets de modération des traits de personnalité postulés entre les ressources liées au travail et la dépersonnalisation qui se sont révélés non significatifs. De plus, comme l'effet modérateur du trait esprit consciencieux sur la relation entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle s'est révélé non significatif, nous avons supprimé ce trait dans notre modèle final. De ce fait, seuls les traits extraversion et névrotisme demeurent des variables modératrices de cette relation dans notre modèle final.

Enfin, suite aux analyses effectuées précédemment et aux résultats obtenus, nous avons ajusté le modèle initial en ajoutant des liens sous-estimés que nous avons découverts lors de nos analyses supplémentaires. En effet, notre modèle final tient maintenant compte des demandes liées au travail comme d'une variable médiatrice dans la relation entre les ressources liées au travail et l'épuisement émotionnel. La *Figure 4.3.4* présente donc notre modèle final et les  $\beta$  significatifs issus des analyses présentées précédemment.



Figure 4.3.4: Modèle final



## CHAPITRE 5 : DISCUSSION

L'objectif de cette recherche, énoncé au début de ce mémoire, consistait à développer et à valider une version intégratrice du modèle demandes-ressources (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004) qui tiendrait compte de l'influence des traits de personnalité dans le processus menant à la performance au travail. Ce modèle intégrateur se voulait aussi adapté à une population de travailleurs œuvrant dans le secteur du service à la clientèle. Afin de répondre à cet objectif, nous avons, dans un premier temps, effectué une revue de littérature sur la performance au travail, ses déterminants et ses principaux modèles explicatifs. Dans un deuxième temps, nous avons développé un modèle de recherche inspiré du modèle demandes-ressources de Bakker, Demerouti et Verbeke (2004). Dans un troisième temps, nous avons effectué une collecte et une analyse de données afin de valider notre modèle de recherche, nous menant à lui apporter certaines modifications. Ces modifications nous ont permis de présenter, dans le chapitre précédent, notre modèle final de la performance au travail.

Le présent chapitre consiste en une discussion des résultats s'articulant autour de la question de recherche et des hypothèses de notre étude. Cette discussion se déroule en deux temps. Dans un premier temps, ce chapitre permet de faire ressortir les principales conclusions issues des analyses présentées dans le chapitre précédent. De plus, cette section aborde la question de la satisfaction de la clientèle en lien avec les questions préoccupantes de performance au travail et de santé psychologique au travail. Cette section permet de démontrer l'effet plus large du processus de détérioration de la santé mentale au travail sur la performance organisationnelle. Dans un deuxième temps, ce chapitre expose les différentes contributions théorique, empirique et pratique qui découlent de notre étude.

## **5.1 DISCUSSION AUTOUR DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE**

Les résultats issus de nos analyses nous permettent de comprendre qui sont les individus qui peuvent le mieux performer dans un emploi du service à la clientèle et dans quel contexte organisationnel ils peuvent le faire. En effet, notre modèle final de recherche indique que les facteurs situationnels liés au travail (*i.e.*, les demandes et les ressources), en combinaison avec certains traits de personnalité, influencent le développement de l'épuisement professionnel et la performance intra-rôle et extra-rôle au travail. De plus, il est important de noter que ces résultats de recherche s'appliquent particulièrement aux emplois du service à la clientèle. D'ailleurs, les prochains paragraphes permettront de revenir sur les éléments importants qui ressortent des analyses présentées au chapitre précédent.

### **5.1.1 L'épuisement professionnel**

L'augmentation du syndrome d'épuisement professionnel dans les entreprises du secteur des services, et plus particulièrement dans le secteur bancaire, n'est pas à prendre à la légère. Déjà, en 1995, 67% du personnel de caisse dans le secteur bancaire ressentait un état de détresse psychologique élevé comparativement à 31% dans la population active au Québec (Foucher, 2003). Ces résultats, alarmants pour l'époque, ne sont pas si loin de la réalité d'aujourd'hui. En fait, les résultats de notre étude montrent que les répondants vivent avec un niveau modéré d'épuisement émotionnel et un niveau faible de dépersonnalisation. Par contre, il est possible de penser que ces résultats sont de faibles représentations de la réalité pour deux principales raisons.

D'une part, le niveau modéré d'épuisement émotionnel pourrait être sous-estimé dans notre étude à cause du haut taux de roulement des employés, notamment du

personnel de caisse. En effet, nous avons constaté que les moyennes pour l'épuisement émotionnel sont plus élevées pour certaines catégories d'emplois que pour d'autres. En fait, les moyennes pour l'épuisement émotionnel varient entre 4,10 pour les conseillers financiers et 3,49 pour le personnel de caisse. Ces résultats pourraient s'expliquer par le taux de roulement élevé, de plus de 50 % annuellement, du personnel de caisse dans la banque où nous avons fait notre collecte de données. D'ailleurs, dans notre échantillon, les conseillers financiers ont en moyenne 6 ans d'ancienneté dans le poste, alors que le personnel de caisse en a 3,6 ans.

Ce taux de roulement élevé nous permet de penser que les individus ne restent pas assez longtemps en poste pour être affectés par les facteurs situationnels liés au travail et donc pour développer des symptômes d'épuisement émotionnel ou qu'ils quittent leur emploi à cause de ces facteurs situationnels liés au travail. Il serait donc intéressant de comprendre les raisons de ce taux de roulement élevé. Cela pourrait expliquer, en partie, la différence de moyennes entre les catégories d'emplois des répondants de notre étude. D'ailleurs, Maslach (1976) a démontré que l'épuisement professionnel est lié à l'intention de quitter son emploi à l'intérieur d'une année.

D'autre part, le faible niveau de dépersonnalisation pourrait être sous-estimé dans notre étude à cause de la nature des emplois évalués. En effet, il est possible de penser que le faible niveau de dépersonnalisation peut être expliqué par le type d'emploi occupé par les employés de la banque, c'est-à-dire un emploi du service à la clientèle. Étant donné la nature des emplois et la responsabilité envers le client, l'état de dépersonnalisation est plutôt dissonant avec le travail de ces individus et donc, plus difficile à admettre (Bakker, et Heuven, 2006). Dans ce contexte, il est possible de penser que les répondants à notre étude souffrent probablement davantage de la dépersonnalisation que ne le montrent nos résultats. De plus, il est important de considérer que, malgré le faible niveau de dépersonnalisation démontré par nos répondants, les conséquences pour les individus eux-mêmes, pour les

collègues, pour les clients et pour l'organisation demeurent importantes (Maslach, Jackson et Leiter, 1996).

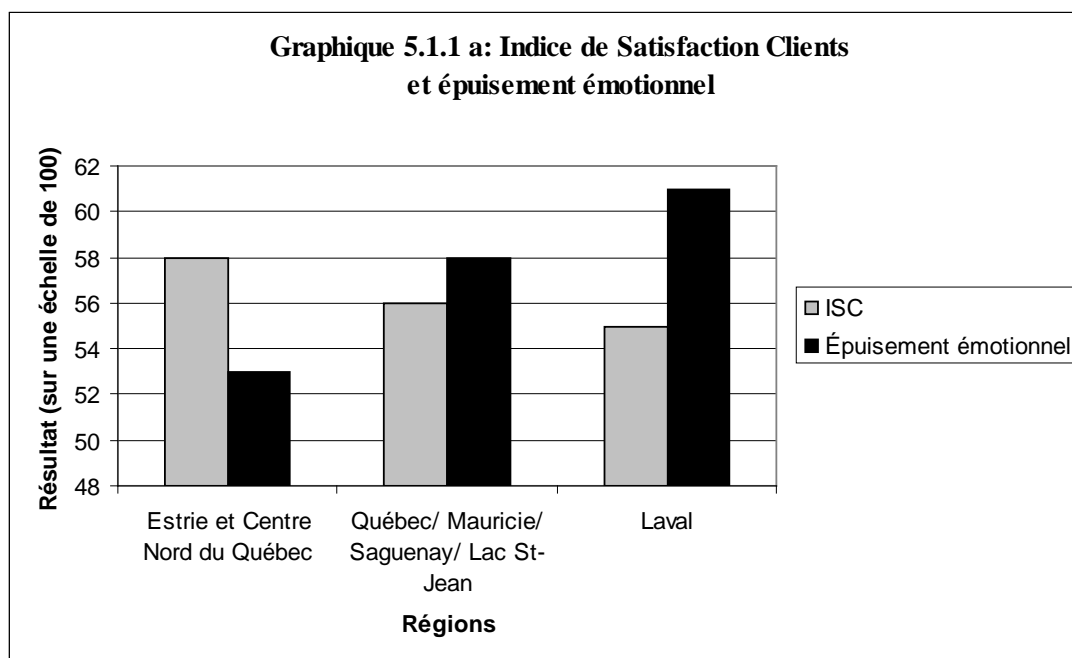
À cet effet, afin de mieux comprendre dans quelle mesure l'épuisement professionnel comme prédicteur de la performance intra-rôle et extra-rôle peut avoir une influence sur la satisfaction de la clientèle, nous avons obtenu de la banque où nous avons fait notre étude des données sur la satisfaction des clients. Ces données sont collectées par la banque lors d'un sondage téléphonique. Ce sondage est mené auprès de clients, issus d'une liste générée mensuellement, qui ont effectué une transaction en succursale, au guichet automatique ou sur le site internet de la banque. Environ 75 à 100 sondages sont effectués annuellement dans chacune des succursales. Le sondage prend huit à dix minutes à répondre et peut comprendre une vingtaine de questions. Les clients sont sondés sur la capacité de la banque à répondre de manière flexible à leurs besoins, à apporter des idées de façon proactive et à les mettre à l'aise. Le *Tableau 5.1.1* présente trois exemples d'énoncés faisant partie du sondage sur la satisfaction des clients.

**Tableau 5.1.1 : Exemples d'énoncés évaluant la satisfaction client**

Satisfaction client	Énoncé
Répondre de manière flexible aux besoins	Le personnel est flexible pour ce qui est de répondre à vos besoins financiers sans cesse changeants.
Apporter des idées de façon proactive	Le personnel est proactif pour ce qui est de vous présenter des idées financières qui vous profiteront.
Mettre le client à l'aise	Le personnel vous donne confiance à l'égard de vos décisions concernant votre argent.

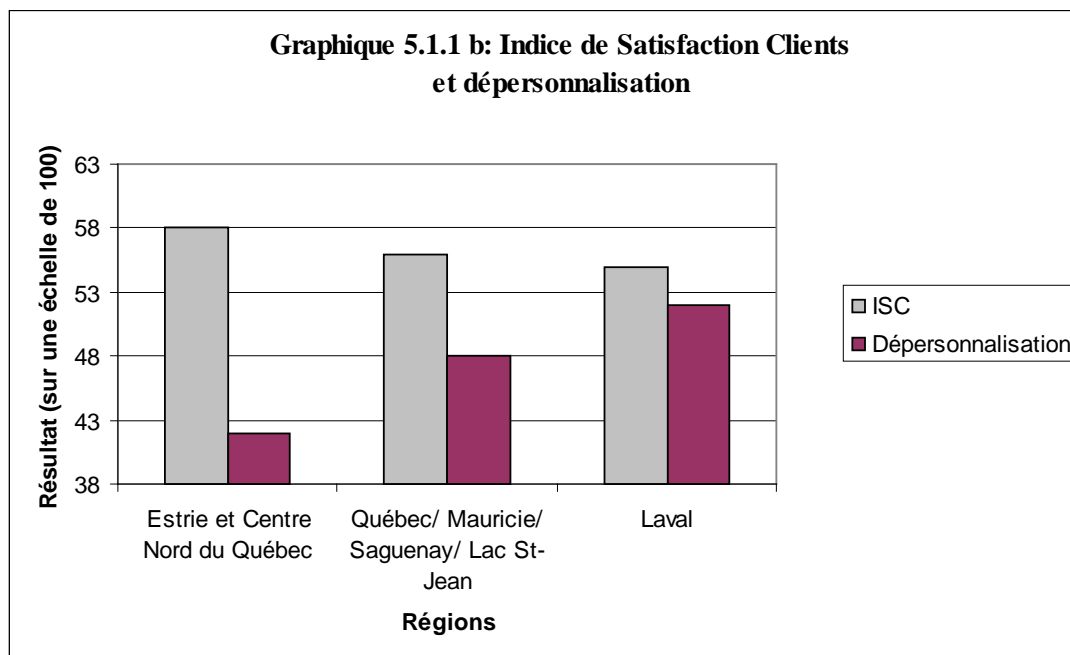
Afin de mettre en évidence l'effet de l'épuisement émotionnel sur la satisfaction des clients, nous avons comparé l'indice de satisfaction de la clientèle (*i.e.*, sur une échelle de 100) pour les trois régions de notre étude qui comprenaient le plus de

répondants et le pourcentage d'épuisement émotionnel (*i.e.*, la moyenne d'épuisement émotionnel ramené sur une échelle de 100) présent dans chacune de ces régions. Le *Graphique 5.1.1 a* met donc en évidence le lien négatif existant entre l'épuisement émotionnel des employés de la banque et la satisfaction des clients. En effet, ce graphique montre que plus l'épuisement émotionnel est élevé dans une région, moins la satisfaction des clients est élevée dans cette même région.



De la même manière, afin de mettre en évidence l'effet de la dépersonnalisation sur la satisfaction des clients, nous avons comparé l'indice de satisfaction de la clientèle (*i.e.*, sur une échelle de 100) pour les trois régions de notre étude qui comprenaient le plus de répondants et le pourcentage de dépersonnalisation (*i.e.*, la moyenne d'épuisement émotionnel ramené sur une échelle de 100) présent dans chacune de ces régions. Le *Graphique 5.1.1 b* met donc en évidence le lien négatif existant entre la dépersonnalisation des employés de la banque et la satisfaction des clients. En

effet, ce graphique montre que plus la dépersonnalisation est élevée dans une région, moins la satisfaction des clients est élevée dans cette même région.



Bref, les deux graphiques présentés précédemment démontrent l'importance, pour les organisations, de s'attarder à l'épuisement professionnel et à ses antécédents comme déterminants de la performance au travail. En effet, dans l'industrie du service à la clientèle, l'employé est le premier contact du client avec l'entreprise et la satisfaction du client dépend du service qu'il reçoit (Jones et Sasser Jr., 1995). De ce fait, la performance au travail des individus est liée à la satisfaction des clients qui est elle-même liée à la loyauté du consommateur et à ses intentions d'achats (Jones et Sasser Jr., 1995). En fin de compte, tout ce processus est garant du succès d'une entreprise et mérite donc une attention particulière.

### **5.1.2 Les demandes liées au travail et l'épuisement émotionnel**

Les résultats de notre étude montrent que les demandes liées au travail (*i.e.*, le conflit de rôle, la surcharge de travail et les demandes émotionnelles) sont négativement liées à l'épuisement émotionnel, tel que démontré par plusieurs études sur le sujet (*e.g.*, Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Bakker, Van Emmerik et Van Riet, 2008; Demerouti *et al.*, 2001; Schaufeli et Bakker, 2004). En effet, ces résultats reflètent les transformations profondes qu'ont subies les emplois du secteur bancaire dans la dernière décennie, autant dans leur contenu que dans les conditions d'emploi (Foucher, 2003). À cet effet, Dumais (2002) explique que le personnel de caisse, dans le secteur bancaire, a été confronté à des changements au niveau de la nature de leur travail depuis l'instauration des quotas de vente au début de la dernière décennie. De plus, le personnel de caisse a aussi été confronté à des changements au niveau des conditions d'emploi, entre autres, suite à l'augmentation des heures d'ouverture des succursales bancaires (Dumais, 2002; Foucher, 2003).

D'une part, il est possible de penser que les changements au niveau de la nature du travail des employés du secteur bancaire ont amené une incompatibilité entre les différentes exigences du travail, c'est-à-dire un conflit de rôle (Brun *et al.*, 2002). En effet, on peut penser qu'il y a incompatibilité entre le rôle original des employés du secteur bancaire et le nouveau rôle qui leur est attribué depuis l'avènement des quotas de vente. En fait, le premier rôle de ces employés était, et demeure, celui d'offrir une qualité de service à la clientèle exceptionnelle en travaillant sur l'établissement d'un lien de confiance avec le client. Ce rôle original entre, aujourd'hui, en conflit avec le nouveau rôle de vendeur attribué aux employés de banque. Cette situation de conflit de rôle pourrait donc être à l'origine du développement de symptômes d'épuisement émotionnel chez plusieurs employés du secteur bancaire, tel que constaté dans notre étude.



D'autre part, l'implantation des quotas de vente et les changements au niveau des conditions d'emploi, comme l'augmentation des heures d'ouverture des succursales, peuvent être considérés comme des éléments qui augmentent la charge de travail. En effet, les quotas de vente, étant le principal élément qui détermine la performance intra-rôle des employés de succursales du secteur bancaire, augmentent la charge de travail qualitative de ces derniers. En fait, les employés qui doivent entrer en compétition pour vendre des produits financiers aux clients peuvent se sentir dépassés et peuvent penser qu'ils n'ont pas les compétences pour effectuer un tel travail. De plus, l'augmentation des heures d'ouverture des succursales implique que certains employés doivent faire du temps supplémentaire, effectuer plus de tâches et fournir davantage d'efforts dans le cadre de leur fonction. Ces deux éléments de l'environnement de travail pourraient donc contribuer à créer une surcharge de travail qui serait à l'origine du développement de symptômes d'épuisement émotionnel chez plusieurs employés du secteur bancaire, tel que constaté dans notre étude

En plus des transformations dans le contenu du travail et dans les conditions d'emploi du secteur bancaire, les employés des succursales de banques doivent continuer à gérer les interactions constantes avec les clients. En effet, le contact direct et continu avec les clients est à l'origine des demandes émotionnelles que vivent les employés des succursales de banques. Cette situation est, d'ailleurs, envenimée par l'augmentation des exigences en matière de service à la clientèle des clients eux-mêmes (Foucher, 2003; Salanova, Agut et Peiro, 2005). Le contexte de concurrence inter-entreprise dans le secteur des services pourrait donc être à l'origine d'une augmentation des demandes émotionnelles pour les employés de banque qui s'avère, selon notre étude, une des sources constatées des symptômes d'épuisement émotionnel.

Bref, les changements dans les emplois du secteur bancaire ont amené une augmentation du conflit de rôle, de la surcharge de travail et des demandes

émotionnelles. Notre étude montre, d'ailleurs, que ces demandes liées au travail ont un effet certain sur le développement de symptômes d'épuisement émotionnel au sein d'une population de travailleurs du secteur bancaire.

### **5.1.3 Les ressources liées au travail et l'épuisement professionnel**

Les résultats de notre étude concernant le lien entre les ressources liées au travail (*i.e.*, l'autonomie au travail, le support du superviseur et les activités de formation) et l'épuisement professionnel sont plutôt différents de ce que l'on retrouve généralement dans la littérature sur le sujet. En effet, notre étude n'a trouvé aucun lien entre les ressources liées au travail et la dépersonnalisation. De plus, nous n'avons trouvé aucun lien direct entre les ressources liées au travail et l'épuisement émotionnel.

Par ailleurs, suite à nos analyses supplémentaires, nous avons trouvé que les ressources liées au travail ont une influence indirecte sur l'épuisement émotionnel à travers les demandes liées au travail. En fait, nos analyses ont révélé que les demandes liées au travail agissent à titre de variables médiatrices dans la relation entre l'autonomie au travail et l'épuisement émotionnel, entre le support du superviseur et l'épuisement émotionnel et entre les activités de formation et l'épuisement émotionnel.

Rappelons que, par définition, les ressources liées au travail sont négativement liées aux demandes et contribuent même à les réduire (Bakker, Demerouti et Euwema, 2005; Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004). Ainsi, différentes demandes liées au travail peuvent être influencées par différentes ressources liées au travail (Bakker et Demerouti, 2007). Par contre, les études basées sur le modèle demandes-ressources ne formulent généralement pas d'hypothèses concernant le lien entre ces deux types

de facteurs situationnels liés au travail et ne font pas d'analyses plus poussées. En fait, le rôle présumé des ressources de diminuer les demandes liées au travail a peu été examiné. Les prochains paragraphes permettront donc de faire ressortir des explications possibles à nos résultats impliquant les ressources liées au travail.

*L'autonomie au travail.* La ressource autonomie au travail n'est pas directement liée à la dépersonnalisation dans notre étude, contrairement à ce que révèlent d'autres études (e.g., Chen et Chui, 2009; Lee et Ashforth, 1996). Ce résultat peut s'expliquer à l'aide du modèle de Liden et Arad (1996) sur le processus d'acquisition du pouvoir individuel et collectif. En effet, ce modèle explique que l'autonomie au travail est un facteur qui motive les employés à effectuer leur travail *si* elle a un *impact* favorable sur l'environnement de travail (Liden et Arad, 1996). En d'autres mots, l'autonomie permet la prise de décisions liées au travail et reflète ainsi un potentiel de pouvoir, alors que l'*impact* reflète le pouvoir en tant que tel (Liden et Arad, 1996). Dans cet ordre d'idées, il est possible de penser que c'est plutôt l'*impact* des décisions prises à cause de l'autonomie au travail qui motive l'individu et qui influence la dépersonnalisation que l'autonomie au travail elle-même. Cela pourrait expliquer pourquoi nous n'avons pas trouvé de lien significatif entre cette ressource liée au travail et la dépersonnalisation.

Par ailleurs, l'autonomie au travail s'est révélée être liée à l'épuisement émotionnel par son effet sur les demandes liées au travail, ce qui diffère de ce que l'on retrouve dans la littérature sur le sujet (e.g., Chen et Chui, 2009; Lee et Ashforth, 1996). En fait, le lien entre cette ressource et les demandes liées au travail a été démontré dans plusieurs études, dont celle de Bakker, Demerouti et Verbeke (2004) et celle de Bakker, Demerouti et Euwema (2005). Par contre, le rôle médiateur joué par les demandes liées au travail dans la relation entre l'autonomie et l'épuisement émotionnel n'avait pas encore été exploré jusqu'à présent. Ce résultat s'avère justifié d'un point de vue théorique et s'explique facilement.

D'abord, l'autonomie au travail peut aider à diminuer le conflit de rôle puisque cette ressource donne une certaine latitude au travailleur et une indépendance dans son travail par rapport à son donneur de rôle (Tubre et Collins, 2000). Ensuite, l'autonomie au travail donne une liberté aux individus quant à leur manière de gérer leur horaire de travail (Bakker, Demerouti et Euwema, 2005; Chen et Chui, 2009), ce qui peut avoir un effet sur la surcharge de travail. Enfin, l'autonomie au travail donne une certaine latitude quant à l'exécution du travail, ce qui peut permettre au travailleur de gérer plus librement les interactions avec les clients et les demandes émotionnelles qui s'y rattachent.

*Le support du superviseur.* La ressource support du superviseur n'est pas liée à la dépersonnalisation dans notre étude, contrairement aux résultats obtenus dans d'autres études (e.g., Chen et Chui, 2008; Jourdain et Chênevert, 2010; Lee et Ashforth, 1996). Ces résultats sont similaires à ceux obtenus par Janssen, Schaufeli et Houkes (1999). En effet, selon ces auteurs, le support du superviseur serait lié indirectement à la dépersonnalisation par son influence sur l'épuisement émotionnel. Cela nous amène à penser que dans une organisation où les ressources liées au travail sont définies au niveau organisationnel, le superviseur a peu ou pas d'influence directe sur ces ressources, limitant ainsi son effet sur la dépersonnalisation. Par contre, comme le superviseur peut généralement influencer les demandes liées au travail (Bakker, Demerouti et Euwema, 2005; Bakker, Derouti et Verbeke, 2004), il peut davantage aider à diminuer l'épuisement émotionnel.

De plus, le support du superviseur s'est révélé être lié à l'épuisement émotionnel par son effet sur les demandes liées au travail. Cette relation de médiation n'avait pas encore été explorée jusqu'à présent, mais ce résultat s'avère tout de même justifié d'un point de vue théorique par le support instrumental. En effet, les superviseurs peuvent offrir du support instrumental à leurs employés, type de support davantage en lien avec les facteurs situationnels liés au travail comme les demandes (Bakker, Demerouti et Euwema, 2005; Kickul et Posig, 2001; Kirmeyer et Dougherty, 1988).

En fait, les superviseurs ont le pouvoir d'agir sur les demandes liées au travail et peuvent aider leurs employés à trouver des solutions ou des façons de mieux gérer ces demandes importantes (Kirmeyer et Dougherty, 1988). Bref, le support instrumental serait plutôt lié indirectement à l'épuisement émotionnel de par son effet direct sur les demandes liées au travail.

*Les activités de formation.* La ressource formation n'est pas liée à la dépersonnalisation contrairement aux résultats observés dans d'autres études (e.g., Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Kuvaas et Dysvik, 2009). Cela peut s'expliquer par la nature des différentes formations examinées dans notre étude. En effet, les formations retenues (i.e., formation sur l'utilisation des logiciels, sur l'entretien client, sur la résolution de problèmes et sur la gestion des plaintes des clients) sont des formations de base qui permettent d'apprendre les exigences minimales d'un emploi dans le service à la clientèle. Ces formations de base ne sont sans doute pas des vecteurs motivationnels suffisamment puissants pour influencer le développement de la dépersonnalisation.

Par contre, les demandes liées au travail se sont révélées être une variable médiatrice dans la relation entre les activités de formation et l'épuisement émotionnel. En fait, cette relation de médiation n'avait pas encore été explorée jusqu'à présent, mais ce résultat s'avère tout de même justifié d'un point de vue théorique. En fait, on peut penser que les formations sur l'utilisation des logiciels et sur l'entretien client permettent aux travailleurs d'éviter, ou de mieux gérer, la surcharge qualitative de travail. Ces formations visent à mettre à niveau les compétences des individus afin qu'ils puissent effectuer leur travail de façon optimale. De plus, les formations sur l'entretien client, sur la résolution de problèmes et sur la gestion des plaintes des clients donnent les outils aux travailleurs pour qu'ils puissent gérer les demandes émotionnelles liées à leur travail avec les clients. Bref, les formations examinées dans notre étude ont un impact direct sur les demandes liées au travail, influençant ainsi le développement de l'épuisement émotionnel.

Bref, nos résultats démontrent que les ressources liées au travail que nous avons examinées sont importantes pour maintenir un environnement de travail sain. Bien qu'elles n'aient pas d'influence sur le développement de la dépersonnalisation chez notre population de travailleurs, elles ont un effet indirect, mais indéniable, sur l'épuisement émotionnel. Notre étude montre donc l'importance du rôle joué par les ressources liées au travail dans le développement de l'épuisement émotionnel, de par leur influence directe sur les demandes liées au travail.

#### **5.1.4 Les hypothèses de médiation**

L'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation ne sont pas ressortis comme étant des variables médiatrices dans notre étude, ce qui est en contradiction avec les autres études basées sur le modèle demandes-ressources (*e.g.*, Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Bakker, Van Emmerik et Van Riet, 2008; Demerouti et *al.*, 2001; Schaufeli et Bakker, 2004). En fait, notre étude démontre un lien positif significatif entre les demandes liées au travail et l'épuisement émotionnel et un lien négatif significatif entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle. Par contre, nous n'avons pas trouvé de lien significatif entre les demandes liées au travail et la performance intra-rôle, ce qui élimine l'hypothèse de médiation de l'épuisement émotionnel au niveau de cette relation.

Afin d'expliquer ce dernier résultat, nous nous sommes tournés vers les travaux de plusieurs auteurs qui suggèrent que certains liens du modèle demandes-ressources seraient mieux expliqués par une relation curvilinéaire qu'une relation linéaire (Bakker, Van Emmerik et Van Riet, 2008; Gardner et Cummings, 1988; Wright et Bonnet, 1997). En effet, la relation curvilinéaire s'explique par le fait qu'il existe un « niveau optimal d'activation de l'effort qui permet de bien performer dans son rôle » (Bakker, Van Emmerik et Van Riet, 2008 : 320, traduction libre). À l'inverse, un

niveau faible ou un niveau très élevé d'activation de l'effort nuit à la performance intra-rôle (Bakker, Van Emmerik et Van Riet, 2008, Gardner et Cummings, 1988). La théorie de Locke (1996) rejoint l'hypothèse de la relation curvilinéaire puisqu'elle postule qu'un certain niveau de demandes liées au travail permet de mobiliser assez d'énergie pour permettre une performance optimale.

Nous avons voulu vérifier cette hypothèse selon laquelle la relation entre les demandes liées au travail et la performance intra-rôle est curvilinéaire. Afin de tester cette relation, nous avons effectué une régression en ajoutant les variables de contrôle, la variable demandes liées au travail et la variable demandes liées au travail élevée au carré. La création de ce terme polynomial permet de vérifier si le lien entre deux variables est non-linéaire (Legendre et Legendre, 1998). Lors de l'analyse de régression, le terme polynomial s'est révélé non significatif ( $\beta=0,12$ , *ns*), nous obligeant ainsi à éliminer cette hypothèse.

Par ailleurs, on peut penser que la nature de la variable dépendante nous empêche de trouver une relation significative entre les demandes liées au travail et la performance intra-rôle. En effet, la variable performance intra-rôle de notre étude correspond à la cote d'évaluation de la performance annuelle des employés de la banque où nous avons fait notre étude. Cette cote correspond, elle-même, à une évaluation globale des résultats obtenus pour les trois indicateurs de performance suivants : l'atteinte des objectifs de vente, l'intégration des valeurs de l'entreprise et l'application des façons de faire de l'entreprise au niveau du service à la clientèle. Ainsi, la variable performance intra-rôle de notre étude couvre plusieurs facettes de performance. Or, le fait de cibler des facettes spécifiques de la performance aurait pu permettre de trouver une relation significative entre les demandes liées au travail et la performance intra-rôle.

Notre étude démontre aussi un lien négatif significatif entre la dépersonnalisation et les deux dimensions de la performance extra-rôle (*i.e.*, l'altruisme et la vertu civique), tel que démontré par Bakker, Demerouti et Verbeke (2004). Par contre, comme expliqué précédemment, aucune de nos ressources liées au travail n'est significativement liée à la dépersonnalisation. Pour cette raison, nous n'avons pas pu examiner le rôle médiateur joué par la dépersonnalisation sur le lien entre les ressources liées au travail et la performance extra-rôle.

### **5.1.5 Les hypothèses de modération**

*La modération des traits sur la relation entre les demandes liées au travail et l'épuisement émotionnel.* Les hypothèses de modération du névrotisme et de l'esprit consciencieux sur le lien entre les demandes liées au travail et l'épuisement émotionnel ont toutes deux été validées. D'une part, nos analyses montrent que le trait névrotisme augmente la force de la relation positive entre les demandes liées au travail et l'épuisement émotionnel. Ce résultat est en adéquation avec le modèle de Gerhardt, Rode et Peterson (2007) qui soutient que le névrotisme influence de façon négative la perception des facteurs situationnels liés au travail. D'autre part, nos analyses montrent que le trait esprit consciencieux atténue la force de la relation positive entre les demandes liées au travail et l'épuisement émotionnel, ce qui est aussi en adéquation avec le modèle de Gerhardt, Rode et Peterson (2007). Bref, ces résultats montrent qu'un individu ayant un trait esprit consciencieux élevé peut mieux gérer les situations où les demandes liées au travail sont élevées qu'un individu ayant un trait névrotisme élevé.

*La modération des traits sur la relation entre les ressources liées au travail et l'épuisement émotionnel.* Les hypothèses de modération du névrotisme et de l'esprit consciencieux sur le lien entre les ressources liées au travail et l'épuisement



émotionnel ont toutes deux été validées. D'une part, nos analyses montrent que le trait névrotisme augmente la force de la relation négative entre les ressources liées au travail et l'épuisement émotionnel. Ce résultat est en adéquation avec le modèle de Gerhardt, Rode et Peterson (2007) qui soutient que le névrotisme influence de façon négative la perception des facteurs situationnels liés au travail. D'autre part, nos analyses montrent que le trait esprit consciencieux atténue la force de la relation négative entre les ressources liées au travail et l'épuisement émotionnel, ce qui est aussi en adéquation avec le modèle de Gerhardt, Rode et Peterson (2007). Bref, ces résultats montrent qu'un individu ayant un trait esprit consciencieux élevé peut mieux percevoir et utiliser les ressources qui sont présentes dans l'environnement de travail qu'un individu ayant un trait névrotisme élevé.

*La modération des traits sur la relation entre les ressources liées au travail et la dépersonnalisation.* Nous avons postulé que les traits névrotisme et esprit consciencieux modèrent la force de la relation négative entre les ressources liées au travail et la dépersonnalisation. Nos analyses de modération des traits névrotisme et esprit consciencieux sur le lien entre les ressources liées au travail et la dépersonnalisation se sont révélées non significatives, contrairement à ce que l'on pourrait s'attendre, en fonction du modèle de Gerhardt, Rode et Peterson (2007). Nous faisons l'hypothèse que ce résultat pourrait s'expliquer par le niveau d'atteinte psychologique de l'individu.

En fait, comme l'épuisement émotionnel est une dimension de l'épuisement professionnel qui apparaît avant la dépersonnalisation, l'atteinte psychologique de l'individu est moindre à ce stade du syndrome. De ce fait, il est possible de penser que comme l'atteinte psychologique est moindre, les traits de personnalité sont en interaction avec les facteurs situationnels liés au travail (*i.e.*, les demandes et les ressources liées au travail). Par contre, lorsque l'atteinte psychologique est plus sévère, par exemple lorsque les symptômes de dépersonnalisation se développent, les traits de personnalité ont un effet moindre sur la perception de l'environnement et les

distinctions inter-individus deviennent moins importantes. Cette explication demeure à être validée, mais pourrait expliquer pourquoi nous n'avons pu confirmer le rôle modérateur dans la relation entre les ressources liées au travail et la dépersonnalisation, alors que nous avons observé des effets d'interaction significatifs entre certains traits et les facteurs situationnels liés au travail (*i.e.*, les demandes et les ressources liées au travail) sur l'épuisement émotionnel.

*La modération des traits sur la relation entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle.* Notre étude confirme les hypothèses selon lesquelles les traits extraversion et névrotisme ont un effet modérateur sur la relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle. D'une part, le trait névrotisme augmente la force de la relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que le trait névrotisme exacerbe les symptômes d'épuisement émotionnel et ainsi, influence la performance intra-rôle des travailleurs, tel que démontré par Bakker, Van Der Zee, Lewig et Dollard (2006). D'autre part, le trait extraversion atténue la force de la relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle, ce qui est en lien avec les études qui ont démontré que ce trait aide à la performance des vendeurs, notamment (Barrick et Mount, 1991; Crant, 1995; Thoresen, Bradley, Bliese et Thoresen, 2004). En effet, le trait extraversion aide à la performance intra-rôle pour les emplois du service à la clientèle notamment à cause des quotas de vente instaurés et du contact avec les gens (Barrick et Mount, 1991; Crant, 1995; Thoresen, Bradley, Bliese et Thoresen, 2004). Le trait extraversion protège donc la performance des travailleurs du service à la clientèle en cas d'épuisement émotionnel.

Par contre, le trait esprit consciencieux ne s'est pas révélé être une variable modératrice dans la relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle, alors que la majorité des études (*e.g.*, Barrick et Mount, 1991; Barrick, Mount et Judge, 2001; Barrick, Mount et Strauss, 1993; Crant, 1995; Thoresen et *al.*, 2004; Salgado, 2003; Witt et *al.*, 2002) sur les traits de personnalité

montrent que ce trait est fortement lié à la performance intra-rôle. De plus, le trait esprit consciencieux élevé est considéré comme un facteur individuel qui protège l'individu, mais aussi qui a pour effet de diminuer l'impact des symptômes d'épuisement émotionnel sur des éléments comme la performance au travail (Gyorkos *et al.*, 2012).

Malgré tout, on peut penser que ce résultat est lié à la population de travailleurs étudiée, c'est-à-dire les travailleurs du service à la clientèle. En effet, le trait extraversion est un prédicteur de la performance intra-rôle qui est spécifiquement en lien avec les emplois du service à la clientèle, alors que le trait esprit consciencieux est un prédicteur de la performance intra-rôle pour tous les types d'emplois (Barrick et Mount, 1991; Barrick, Mount et Judge, 2001; Barrick, Mount et Strauss, 1993; Crant, 1995; Thoresen *et al.*, 2004; Salgado, 2003; Witt *et al.*, 2002). De plus, le trait extraversion élevé est aussi considéré comme un facteur individuel qui protège l'individu et il est associé à des symptômes d'épuisement émotionnels moins importants (Gyorkos *et al.*, 2012). Alors, de ce fait, on peut penser que, dans le cadre de notre étude avec des employés du service à la clientèle, le trait extraversion prend plus d'importance que le trait esprit consciencieux pour prédire la performance intra-rôle.

*La modération des traits sur la relation entre la dépersonnalisation et l'altruisme.* Notre étude confirme les hypothèses selon lesquelles les traits agréabilité et extraversion ont un effet modérateur sur la relation négative entre la dépersonnalisation et l'altruisme. Ces résultats sont en adéquation avec les études de Mahdiuona, Ghahramanib et Sharif (2010) et de Ilies *et al.* (2009). D'une part, le trait agréabilité atténue la force de la relation négative entre la dépersonnalisation et l'altruisme. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les employés ayant un trait agréabilité élevé espèrent que les comportements altruistes et de coopération qu'ils ont envers leurs collègues vont leur être retournés (Ilies *et al.*, 2009). D'autre part, le trait extraversion atténue la force de la relation négative entre la dépersonnalisation et

l'altruisme. Cela peut s'expliquer par le fait que l'extraversion est un trait axé vers les interactions et que les comportements d'altruisme sont en lien avec les collègues et, donc, les interactions sociales (Neuman et Kickul, 1998).

*La modération des traits sur la relation entre la dépersonnalisation et la vertu civique.* Notre étude confirme les hypothèses selon lesquelles les traits agréabilité et esprit consciencieux ont un effet modérateur sur la relation entre la dépersonnalisation et la vertu civique. Ces résultats sont en adéquation avec ceux de Mahdiuona, Ghahramanib et Sharif (2010) et de Ilies *et al.*, (2009). D'une part, le trait agréabilité atténue la force de la relation négative entre la dépersonnalisation et la vertu civique. En effet, comme mentionné précédemment, les individus ayant un trait agréabilité élevé ont des comportements de performance extra-rôle envers l'organisation puisqu'ils espèrent ainsi créer un climat de travail sain autour d'eux (Ilies *et al.*, 2009). D'autre part, le trait esprit consciencieux atténue la force de la relation négative entre la dépersonnalisation et la vertu civique. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les individus ayant un trait esprit consciencieux sont plus enclins à se fixer des buts et à vouloir les atteindre (Ilies *et al.*, 2009). De ce fait, les comportements liés à la performance extra-rôle sont un moyen pour ces individus de parvenir à l'atteinte de buts fixés et au dépassement de soi en faisant bonne image auprès de l'organisation (Ilies *et al.*, 2009). Ainsi, ces individus seront plus impliqués dans des comportements de performance extra-rôle qui bénéficient à l'organisation comme la vertu civique.

## **5.2 DISCUSSION AUTOUR DES CONTRIBUTIONS DE L'ÉTUDE**

En premier lieu, notre revue de la littérature nous a indiqué qu'aucune étude sur les modèles explicatifs de la performance au travail ne s'est penchée sur les employés du service à la clientèle. Ainsi, considérant l'importance du secteur des services dans

l'Amérique du Nord du XXI<sup>e</sup> siècle, nous avons voulu offrir un modèle explicatif de la performance au travail qui tient compte de ses différents déterminants et qui est adapté à cette population de travailleurs. C'est une première contribution empirique de notre étude.

En deuxième lieu, les études portant sur les demandes et les ressources liées au travail démontrent des corrélations significatives entre ces deux catégories de variables (*e.g.*, Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli et Schreurs, 2003; Bakker, Demerouti et Euwema, 2005). Par contre, aucune étude ne s'est penchée sur le rôle présumé direct des ressources liées au travail sur la diminution des demandes liées au travail. En fait, les études montrent plutôt l'effet modérateur des ressources sur le lien entre les demandes liées au travail et l'épuisement émotionnel (*e.g.*, Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli et Schreurs, 2003; Bakker, Demerouti et Euwema, 2005). En démontrant l'effet médiateur des demandes sur la relation entre les ressources liées au travail et l'épuisement émotionnel, notre étude fait une deuxième contribution empirique.

En troisième lieu, les traits de personnalité ne sont presque jamais intégrés dans les modèles explicatifs de la performance au travail, malgré l'importance donnée à ce déterminant de la performance par plusieurs auteurs (*e.g.*, Borman, Penner, Allen et Motowidlo, 2001; Motowidlo et Schmit, 1999; Motowidlo et Van Scotter, 1994; Morgeson, Delaney-Klinger et Hemingway, 2005; Sonnentag et Frese, 2002). Notre contribution sur le plan empirique et théorique concerne donc l'intégration des traits de personnalité à un modèle explicatif de la performance au travail. Cette intégration nous a permis de mettre en place et de tester un modèle complet de la performance au travail, comprenant les facteurs individuels liés à la personne et les facteurs situationnels liés au travail.

Finalement, en quatrième lieu, notre étude a voulu fournir un modèle qui permet de mieux comprendre qui sont les individus qui peuvent le mieux performer dans un emploi du service à la clientèle et dans quel contexte organisationnel ils peuvent le faire. Cet outil a pour objectif de permettre aux gestionnaires d'adapter certaines pratiques organisationnelles pour favoriser une gestion plus individualisée de leurs employés afin d'assurer une meilleure performance au travail de leurs employés et d'éviter les problèmes d'épuisement professionnel au travail (Guérin et Wils, 1993). C'est une contribution pratique de notre étude. À cet effet, la prochaine section présente les différentes pratiques organisationnelles, issues d'une gestion plus individualisée, qui découlent de nos résultats de recherche.

### **5.2.1 Les implications pratiques**

Sur le plan des implications pratiques, les résultats de notre étude suggèrent quelques pistes d'intervention visant à accroître la performance au travail des employés du secteur bancaire en contact direct avec la clientèle tout en tenant compte de la santé psychologique au travail. La personnalité, celle-ci étant en constante interaction avec le milieu dans lequel se trouve l'individu (Hogan, 2004), et l'environnement doivent être considérés ensemble dans toutes les interventions. Les prochaines sections présentent donc les interventions pouvant être menées par les organisations afin d'obtenir une meilleure adéquation individu-emploi. Dans un premier temps, nous aborderons celles centrées sur l'individu, c'est-à-dire sur les traits de personnalité. Dans un deuxième temps, nous présenterons celles centrées sur l'environnement, c'est-à-dire sur les facteurs situationnels liés au travail.

### 5.2.1.1 La personnalité et la sélection du personnel

Notre étude a démontré le rôle joué par les traits de personnalité dans le processus explicatif de la performance au travail. En effet, les résultats de notre étude démontrent que deux traits de personnalité principaux sont importants dans la relation entre les demandes liées au travail et l'épuisement émotionnel (*i.e.*, le névrotisme et l'esprit consciencieux) et dans la relation entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle (*i.e.*, le névrotisme et l'extraversion). De plus, les résultats de notre étude montrent que deux traits de personnalité sont importants dans la relation entre la dépersonnalisation et l'altruisme (*i.e.*, l'agréabilité et l'extraversion) et dans la relation entre la dépersonnalisation et la vertu civique (*i.e.*, l'agréabilité et l'esprit consciencieux). Bref, les traits de personnalité sont importants à considérer, notamment dans le processus de sélection du personnel si les organisations désirent choisir les candidats qui pourront le mieux s'adapter à leur emploi et le mieux performer.

À cet effet, nous suggérons l'utilisation de tests psychométriques pour évaluer la personnalité lors des activités de sélection. Cette pratique a d'ailleurs plusieurs avantages. D'abord, les tests standardisés permettent de comparer les candidats entre eux, et ce, sur des critères communs (Hogan, 2007; Laberon et Vonthron, 2011). Ensuite, les tests procurent des résultats objectifs et concrets qui permettent d'avoir un portrait global et clair de la personnalité d'un individu (Hogan, 2007; Laberon et Vonthron, 2011). Enfin, les tests sont scientifiques et s'appuient sur de solides fondations théoriques (Hogan, 2007; Laberon et Vonthron, 2011).

De façon empirique, Hogan et Ones (1997) évaluent la validité prédictive des tests de personnalité sur la performance au travail à 0,41. Plus particulièrement, Hogan et Ones (1997) mentionnent que ce sont les tests d'intégrité qui auraient la plus grande validité prédictive dans la grande famille des tests de personnalité. En effet, les tests

d'intégrité sont à l'origine des tests qui servent à prédire la prédisposition des candidats à avoir des comportements contre-productifs au travail (Schmidt et Hunter, 1998). Ces tests mesurent généralement les traits esprit consciencieux, agréabilité et névrotisme (Schmidt et Hunter, 1998).

De plus, une méta-analyse de Hogan, De Fuyt et Rolland (2006) montre que l'utilisation combinée d'inventaires de personnalité et de méthodes structurées d'analyse de poste permet d'atteindre des seuils de validité prédictive de l'ordre de 0,50. Laberon et Bernaud (2011) précisent que les mesures de personnalité ont une valeur incrémentielle lorsqu'elles sont jumelées à d'autres prédicteurs et lorsque l'on tient compte de la spécificité du poste et du contexte de travail lors de l'analyse des résultats.

Par contre, l'utilisation des tests de personnalité en sélection de personnel implique que les évaluateurs soient familiers avec ce type de méthode ou formés. En effet, les évaluateurs doivent connaître les procédures d'utilisation, d'évaluation et de correction des différents tests psychométriques (Hogan, 2007). À ce sujet, les tests de personnalité sont utilisés dans la sélection pour les postes de haut niveau 73,9 % du temps (Laberon et Vonthron, 2011). Par contre, les tests de personnalité sont utilisés seulement 45,6 % du temps dans la sélection pour les postes de bas niveau. Cette statistique découle du fait que les évaluateurs sont souvent mal informés et mal formés à l'utilisation de tels tests et que cette méthode nécessite des coûts plus élevés (Laberon et Vonthron, 2011). La personnalité demeure tout de même importante à prendre en considération pour tous les types de postes et il est donc nécessaire de former les évaluateurs à l'utilisation des tests de personnalité et de les sensibiliser à l'importance de la compatibilité entre la personne et son travail (Sekiguchi, 2004).

Bref, l'utilisation de tests de personnalité standardisés dans le processus de sélection de personnel est une pratique sous-utilisée, notamment pour les postes de bas niveau.



Par contre, les avantages sont multiples si le processus tient compte de la spécificité de chaque poste et du contexte organisationnel (Laberon et Bernaud, 2011). Les tests de personnalité permettent d'assurer la compatibilité entre la personne et son travail afin de minimiser le taux d'attrition, ainsi que les effets négatifs sur la performance organisationnelle et sur la satisfaction de la clientèle (Sekiguchi, 2004).

#### 5.2.1.2 La personnalité et le support du superviseur

Notre étude révèle que la ressource support du superviseur est négativement et significativement liée à l'épuisement émotionnel. D'ailleurs, nous avons mentionné précédemment que cette relation peut s'expliquer par le fait que le superviseur peut offrir un support émotionnel aux employés qui vivent du stress ou qui perçoivent leur environnement de travail comme stressant (Kirmeyer et Dougherty, 1988). De ce fait, le superviseur a un rôle important à jouer auprès des employés qui vivent du stress au travail et, donc, auprès des employés qui ont un trait névrotisme élevé, notamment à cause de leur perception plus négative des demandes liées au travail (Gerhart, Rode et Peterson, 2007). Notre étude montre, en effet, que ces individus sont généralement plus enclins à développer des symptômes d'épuisement émotionnel en présence de demandes élevées liées au travail puisque le trait névrotisme augmente la force de la relation négative entre ces deux variables.

De plus, il est important de comprendre que les individus ayant un trait névrotisme élevé sont plus souvent exposés à des situations stressantes et réagissent plus négativement aux événements auxquels ils sont exposés (George et Brief, 2004). En effet, selon une étude de Bolger et Shillings (1991, cités par George et Brief, 2004), la réaction négative aux facteurs de stress est deux fois plus responsable de la détresse psychologique que l'exposition aux facteurs de stress elle-même. En d'autres mots, ce n'est pas seulement le fait de se retrouver dans une situation

stressante qui mène à l'épuisement professionnel chez les individus ayant un trait névrotisme élevé, mais aussi la réaction et la manière de gérer la situation. En fait, les individus ayant un trait névrotisme élevé ont plus tendance à utiliser des mécanismes de gestion du stress passifs comme le désengagement et le déni (George et Brief, 2004). Par contre, les individus ayant un trait esprit consciencieux élevé ont plus tendance à utiliser des mécanismes de gestion du stress actifs comme la planification orientée vers le problème, et ce, de façon continue (George et Brief, 2004).

De ce fait, la réaction aux situations stressantes et les mécanismes de gestion du stress sont les deux principaux éléments à considérer pour minimiser l'effet des demandes liées au travail sur l'épuisement émotionnel et sur la performance au travail des individus ayant un trait névrotisme élevé. Pour ce faire, nous suggérons l'implantation d'un programme de rencontres régulières entre le gestionnaire et ses subordonnés afin de discuter des situations liées au travail. Plus en détail, ces rencontres devraient être un moment où l'employé peut verbaliser ses craintes, ses doutes et son anxiété (Dupré, 2011). Lors de ces rencontres, le gestionnaire doit pouvoir désamorcer les situations relatées et établir un lien de confiance avec son subordonné (Dupré, 2011). Ces rencontres peuvent être jumelées à un programme d'aide aux employés où des suivis plus spécifiques peuvent être mis en place.

### 5.2.1.3 Les facteurs situationnels liés au travail

Notre étude a démontré le lien négatif significatif entre les ressources et les demandes liées au travail. De plus, notre étude a démontré que les demandes liées au travail ont un rôle de variable médiatrice dans la relation entre les ressources liées au travail et l'épuisement émotionnel. Ces résultats montrent donc, qu'en contexte organisationnel, il est important de s'attarder autant aux facteurs situationnels liés au travail qu'aux facteurs individuels liés à la personne afin de protéger la santé

psychologique des individus et d'optimiser leur performance au travail. De ce fait, nous vous présentons dans cette section des interventions visant la diminution ou la gestion efficace des demandes liées au travail afin de diminuer l'effet de celles-ci sur l'épuisement émotionnel et sur la performance au travail.

*La surcharge de travail.* La surcharge de travail peut être diminuée par l'autonomie au travail, le support du superviseur et les activités de formation. En effet, Jex et Elacqua (1999) abordent ce sujet dans leur article qui fait référence à la gestion saine du temps et au travail d'équipe comme des éléments pouvant diminuer l'effet des demandes au travail sur l'épuisement émotionnel. La gestion saine du temps comprend trois dimensions importantes, soit la fixation d'objectifs et de priorités, les mécanismes de gestion du temps et l'organisation (Jex et Elacqua, 1999).

La formation au travail est une ressource liée au travail qui peut aider les individus à utiliser des stratégies liées à une gestion saine du temps (Jex et Elacqua, 1999). En effet, les individus qui apprennent à bien gérer leur temps au travail en priorisant certaines tâches, en se fixant des buts précis et en organisant leur environnement et leur journée de travail sont plus enclins à bien réagir face aux facteurs de stress au travail (Jex et Elacqua, 1999). Par conséquent, les individus qui gèrent bien leur temps au travail vivent avec moins de problèmes de santé psychologique liés au travail (Jex et Elacqua, 1999).

Ensuite, lorsque les individus sont formés à bien gérer leur temps au travail, l'autonomie devient une ressource essentielle à l'utilisation concrète des techniques et des mécanismes de gestion du temps. En effet, l'autonomie au travail permet aux individus d'appliquer les techniques de gestion du temps à leur rythme et en fonction de leurs propres besoins (Jex et Elacqua, 1999). De ce fait, l'autonomie au travail est une ressource qui peut aider à diminuer la surcharge de travail.

Enfin, le support instrumental du superviseur est une ressource liée au travail qui peut permettre de favoriser le travail en équipe pour diminuer la surcharge de travail (Jex et Elacqua, 1999). De plus, le superviseur a un rôle important à jouer auprès de ses subordonnés en favorisant l'autonomie au travail et en appuyant les différentes formations qui peuvent être offertes. Bref, le superviseur a un rôle important à jouer dans le cadre d'un processus visant à favoriser une gestion saine du temps et un travail d'équipe efficace pour diminuer la surcharge de travail (Jex et Elacqua, 1999).

*Conflit de rôle.* Le conflit de rôle est une demande liée au travail qui concerne « l'incompatibilité entre la perception du travailleur de l'ensemble des comportements au travail attendus de lui et la perception du donneur de rôle » (Tubre et Collins, 2000 : 155, traduction libre). De ce fait, la ressource liée au travail la plus efficace pour réduire cette demande est le support du superviseur. Le superviseur se doit de jouer un rôle actif auprès de ses subordonnés. En fait, plus le subordonné a des contacts fréquents avec son supérieur durant lesquels les deux parties communiquent leurs attentes vis-à-vis leurs rôles respectifs, moins il y a de conflit de rôle dans l'équipe de travail (Walker, Churchill et Ford, 1975). Les échanges multiples et fréquents sont une opportunité pour les deux parties de communiquer de l'information sur les rôles, mais aussi de modifier les attentes (Walker, Churchill et Ford, 1975). De plus, on peut penser que l'autonomie au travail peut aider à diminuer le conflit de rôle puisque cette ressource donne une certaine latitude au travailleur et une indépendance dans son travail par rapport à son donneur de rôle (Tubre et Collins, 2000). Bref, le support du superviseur et l'autonomie au travail sont des ressources liées au travail qui sont directement en lien avec le conflit de rôle au travail.

*Demandes émotionnelles.* Les demandes émotionnelles font partie du travail en service à la clientèle et on peut difficilement les éliminer. Par contre, ce type de demandes liées au travail est une source de stress et peut mener à l'épuisement émotionnel, tel que le démontrent les résultats de notre étude. De ce fait, il est

important de se concentrer sur cette demande liée au travail afin de diminuer son effet néfaste sur les employés du service à la clientèle. À cet effet, une étude récente de Giardini et Frese (2006) montre que la **compétence émotionnelle** est déterminante dans la gestion des demandes émotionnelles.

La compétence émotionnelle réfère à « l'habilité d'un individu à gérer de façon efficace une information chargée d'affects » (Giardini et Frese, 2006 : 63, traduction libre). Cette compétence permet à l'employé de réguler ses propres émotions et celles de son interlocuteur, c'est-à-dire le client (Giardini et Frese, 2006). Elle permet de diminuer la dissonance émotionnelle vécue par les employés du service à la clientèle qui ne peuvent exprimer les émotions qu'ils ressentent à cause des règles organisationnelles entourant leur rôle (Giardini et Frese, 2006). Cette compétence peut être développée par la formation et facilitée par le support du superviseur.

En fait, les échanges multiples et fréquents avec le superviseur ne sont pas seulement une opportunité pour les deux parties de communiquer de l'information sur les rôles (Walker, Churchill et Ford, 1975), mais aussi de discuter des situations-client vécues par le subordonné. Le superviseur devient donc un intervenant important dans l'apprentissage et la mise en pratique de la compétence émotionnelle en situation de travail. De plus, le superviseur a le pouvoir de donner une certaine latitude à ses subordonnés quant à l'exécution de leur travail (*i.e.*, autonomie au travail), ce qui peut leur permettre de gérer plus librement les interactions avec les clients et les demandes émotionnelles qui s'y rattachent.

Bref, deux conclusions s'imposent. D'une part, les employés du service à la clientèle sont confrontés à des demandes émotionnelles difficiles à éliminer, mais qui peuvent être gérées. Alors, développer la compétence émotionnelle est une avenue intéressante pour les organisations qui assurerait une diminution de l'effet des demandes émotionnelles sur l'épuisement émotionnel. D'autre part, les superviseurs ont un rôle à jouer en lien avec ce type de demandes puisqu'ils peuvent offrir un support émotionnel à leurs employés afin de les aider à gérer les situations difficiles

et qu'ils peuvent donner l'autonomie au travail nécessaire à leurs employés pour gérer ces demandes émotionnelles.

En conclusion, les résultats de notre étude suggèrent que les organisations doivent de plus en plus se préoccuper des besoins et des problèmes de leurs employés « en s'impliquant davantage pour favoriser leur développement et leur épanouissement » (Guérin et Wils, 1993 :25). De ce fait, la gestion des ressources humaines requiert des pratiques plus individualisées qui permettent de tenir compte des caractéristiques particulières de chaque employé et de « personnaliser les mesures prises à leur égard » (Guérin et Wils, 1993 : 25), tel que le suggèrent les interventions pratiques présentées dans ce chapitre.

## CONCLUSION

*« Le travail c'est la santé; ne rien faire, c'est la conserver! »*

*- Henri Salvador*

L'objectif général de ce mémoire était de comprendre qui sont les individus qui peuvent le mieux performer dans un emploi du service à la clientèle et dans quel contexte organisationnel ils peuvent le faire. Pour ce faire, nous avons présenté un modèle explicatif de la performance au travail, basé sur le modèle demandes-ressources (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004), plus complet et adapté à la population des employés du service à la clientèle.

À la lumière des résultats obtenus, nous avons pu établir que les demandes liées au travail (*i.e.*, la surcharge de travail, le conflit de rôle et les demandes émotionnelles) ont un effet positif et significatif sur le développement de l'épuisement émotionnel. De plus, nous avons établi que les demandes sont une variable médiatrice dans la relation entre les ressources liées au travail (*i.e.*, l'autonomie au travail, le support du superviseur et les activités de formation) et l'épuisement émotionnel.

En ce qui concerne les traits de personnalité, nous avons pu constater que, en premier lieu, le trait névrotisme augmente la force de la relation positive entre les demandes liées au travail et l'épuisement émotionnel, alors que le trait esprit consciencieux diminue la force de cette même relation. En deuxième lieu, le trait névrotisme augmente la force de la relation négative entre les ressources et l'épuisement émotionnel, alors que le trait esprit consciencieux diminue la force de cette même relation. En troisième lieu, le trait névrotisme augmente la force de la relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle, alors que le trait extraversion diminue la force de cette même relation. En quatrième lieu, les traits agréabilité et extraversion diminuent la force de la relation négative entre la

dépersonnalisation et l'altruisme. Finalement, en cinquième lieu, les traits agréabilité et esprit consciencieux diminuent la force de la relation négative entre la dépersonnalisation et la vertu civique.

Sur la base de ces résultats, nous avons proposé des améliorations à apporter au niveau des pratiques de sélection du personnel, au niveau du support du superviseur dans les organisations et au niveau des demandes liées au travail. Ces améliorations ont pour objectif de favoriser une meilleure performance tout en diminuant ou limitant les problèmes d'épuisement professionnel.

### **Limites de l'étude**

Malgré les conclusions empiriques et pratiques intéressantes de notre étude, celle-ci comprend certaines limites qu'il est important de mentionner. La première limite de notre étude concerne la représentativité de notre échantillon. En effet, les répondants de notre étude sont majoritairement des femmes et des employés à temps plein, alors que dans la réalité on retrouve 10 % plus d'hommes et une majorité d'employés à temps partiel. De plus, les individus de quatre régions du Québec sont surreprésentés par rapport aux autres (*i.e.*, Estrie et Centre du Québec; Bas St-Laurent/ Chaudière-Appalaches/ Côte-Nord; Québec/ Mauricie/ Saguenay/ Lac St-Jean; Laval).

De surcroît, des 1069 individus composant la population cible, nous avons identifié 517 individus qui ne pouvaient pas participer à notre étude pour trois principales raisons. D'abord, ces individus n'avaient pas reçu d'évaluation de la performance à cause de leur date d'embauche trop récente. Ensuite, ces individus étaient en congé invalidité au moment de la collecte de données. Enfin, ces individus avaient démissionné, étaient partis à la retraite, étaient partis involontairement ou avaient été transférés dans d'autres lignes d'affaires ou dans des postes non visés par notre étude



(*i.e.*, taux d'attrition). En déduisant ces 517 individus, notre population a, elle aussi, diminué à 552 répondants potentiels. Malgré notre taux de réponse de 39 %, on peut penser qu'un nombre supérieur de répondants aurait contribué à rendre notre échantillon plus représentatif de la population cible.

Une deuxième limite de notre étude est que le niveau modéré d'épuisement émotionnel pourrait être sous-estimé dans notre étude à cause du haut taux de roulement des employés, notamment du personnel de caisse. En effet, l'épuisement professionnel est lié à l'intention de quitter son emploi dans un délai d'une année (Maslach, 1976). Ce taux de roulement élevé nous permet de penser que les individus ne restent pas assez longtemps en poste pour être affectés par les facteurs situationnels liés au travail et donc pour développer des symptômes d'épuisement émotionnel ou qu'ils quittent leur emploi à cause de ces facteurs situationnels liés au travail. Il serait donc intéressant de comprendre les raisons de ce taux de roulement élevé. De plus, on peut aussi penser qu'il faut atteindre un niveau d'épuisement professionnel plus élevé pour observer un lien significatif entre certaines variables et les dimensions de l'épuisement professionnel.

Pour ce qui est du faible niveau de dépersonnalisation, il pourrait aussi être sous-estimé dans notre étude à cause de la nature des emplois évalués. En effet, l'état de dépersonnalisation est plutôt dissonant avec le travail du service à la clientèle. Bref, une étude longitudinale aurait permis de voir l'évolution des symptômes d'épuisement professionnel et des entrevues de départ auraient permis de mieux comprendre les raisons sous-jacentes à ce haut taux de roulement.

Une troisième limite de notre étude concerne les alphas de Cronbach de certaines des variables de notre étude. En effet, certains alphas de Cronbach se sont révélés être inférieurs au seuil minimum recommandé de 0,70 (George et Mallery, 2011; Leech, Barrett et Morgan, 2011). Ces variables sont l'altruisme ( $\alpha$  0,63), les demandes

émotionnelles ( $\alpha$  0,61), l'ouverture aux expériences nouvelles ( $\alpha$  0,68) et l'agréabilité ( $\alpha$  0,61). Malgré ces résultats inférieurs au seuil minimal recommandé, nous avons tout de même procédé aux analyses. De ce fait, la fiabilité de certains résultats peut en être affectée, mais pas de façon importante, puisqu'aucun alpha de Cronbach ne se situe sous 0,60.

Une quatrième limite de notre étude concerne nos analyses de modération. En effet, étant donné la difficulté de détection d'un effet d'interaction dans une étude de terrain, nous nous sommes basés sur la suggestion de McCelland et Judd (1993) et nous avons utilisé un taux d'erreur de  $p < 0,10$ . De plus, lors de nos analyses de modération, nous avons choisi de tester une interaction à la fois afin de bien cerner l'effet individuel de chaque trait de personnalité sur les relations de notre modèle. Dans des études subséquentes, il faudrait considérer, au sein d'un seul modèle de régression, l'effet modérateur de plusieurs traits de personnalité.

Une cinquième limite de notre étude concerne la nature du devis de recherche. En fait, nous avons utilisé un devis corrélationnel afin de tester notre modèle de recherche et de faire ressortir les associations et les liens entre les variables de ce modèle. Par contre, ce type de devis ne nous permet pas de conclure au lien causal entre les variables indépendantes et dépendantes de notre étude, mais demeure un point de départ nécessaire à une future étude de ce type (Hite, 2002). En effet, si des variables sont corrélées, elles pourraient être liées dans un rapport de causalité, mais si elles ne sont pas corrélées, elles ne pourraient pas être liées dans ce type de rapport (Hite, 2002).

Une sixième limite de notre étude est que nous avons obtenu nos résultats à l'aide de mesures auto-rapportées provenant d'une seule source. Cela fait référence au biais de variance commune. À cet effet, Burke, Brief et George (1993) indiquent que l'affectivité négative et l'affectivité positive (*i.e.*, névrotisme) peuvent augmenter la

magnitude des corrélations issues de mesures auto-rapportées. De plus, ce phénomène peut s'observer particulièrement dans les études portant sur la perception des facteurs de stress et les symptômes auto-rapportés qui en découlent. Par contre, comme notre étude cherchait justement à comprendre l'effet des traits de personnalité dans un modèle expliquant l'épuisement professionnel et la performance au travail, on peut penser que le biais de variance commune n'affecte pas considérablement nos résultats.

### **Avenues de recherche**

Plusieurs pistes de recherches découlent de cette étude et pourraient être considérées dans le cadre d'études futures. Dans un premier temps, notre modèle explicatif de la performance au travail se veut intégrateur des principaux déterminants de la performance au travail. En effet, il intègre les facteurs individuels liés à la personne et les facteurs situationnels liés au travail pour expliquer la performance au travail. Par contre, certains facteurs individuels liés à la personne sont intégrés au modèle de façon implicite (*i.e.* la motivation) ou ont été contrôlés à l'aide d'un proxy (*i.e.*, les habiletés cognitives). De ce fait, il serait intéressant de tester l'effet de ces variables lorsqu'elles sont intégrées au modèle demandes-ressources (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004) afin de voir plus précisément leur impact sur l'épuisement professionnel et sur la performance au travail.

Dans un deuxième temps, il serait intéressant de voir l'effet d'autres ressources liées au travail dans un modèle tel que le nôtre. En effet, nous n'avons pas trouvé de lien significatif entre les ressources liées au travail de notre étude (*i.e.*, l'autonomie au travail, le support du superviseur et les activités de formation) et la dépersonnalisation. De ce fait, on peut penser que d'autres ressources liées à notre population de travailleurs pourraient être en lien avec la dépersonnalisation comme,

par exemple, le support des collègues (Lee et Ashforth, 1996), la reconnaissance au travail (Brun *et al.*, 2002) ou la rétroaction sur la performance (« *performance feedback* ») (Bakker, Demerouti et Euwema, 2005).

De plus, l'influence des ressources sur l'épuisement émotionnel via les demandes liées au travail mériterait d'être investiguée. En effet, comme notre étude démontre que les demandes liées au travail peuvent jouer un rôle de variable médiatrice dans la relation entre les ressources liées au travail et l'épuisement émotionnel, il serait souhaitable de répéter cette étude en utilisant d'autres facteurs situationnels.

Dans un troisième temps, l'étude pourrait être reconduite avec des populations de travailleurs différentes afin de constater l'effet modérateur des traits de personnalité sur les relations du modèle demandes-ressources (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004) pour différents types d'emplois et contextes organisationnels.

## **ANNEXES**

**ANNEXE 1 - Questionnaire**







## PARTIE C

Évaluez chacun des énoncés suivants pour nous dire à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec eux.

	1. Très en désaccord	2. En désaccord	3. Neutre	4. En accord	5. Très en accord
24. Je suis une personne de nature inquiète.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. J'aime avoir beaucoup de monde autour de moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. J'aime passer du temps à rêvasser.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. J'essaie d'être courtois(e) avec toutes les personnes que je rencontre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Je conserve mes affaires personnelles propres <b>et/ou</b> ordonnées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Souvent, je me sens inférieur(e) aux autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Je ris facilement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Une fois que j'ai trouvé la bonne façon de faire quelque chose, je la garde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Souvent, j'entre en conflit avec ma famille <b>et/ou</b> mes collègues de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Je suis assez bon(ne) pour me fixer une vitesse de travail afin d'arriver à faire les choses à temps.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Quelquefois, lorsque je suis très stressé(e), j'ai l'impression que je vais m'effondrer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Je me considère comme une personne enjouée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Je suis intrigué(e) par les formes que je trouve dans les arts <b>et/ou</b> dans la nature.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Certaines personnes pensent que je suis égoïste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Je suis une personne très minutieuse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Je me sens souvent seul(e) <b>et/ou</b> déprimé(e).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. J'adore parler aux gens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1. Très en désaccord	2. En désaccord	3. Neutre	4. En accord	5. Très en accord
41. Selon moi, laisser des étudiants entendre une conférence controversée risque de les troubler <b>et/ou</b> de les induire en erreur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Je préfère coopérer avec les autres plutôt qu'entrer en compétition avec eux.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. J'essaie de faire consciencieusement les tâches qui me sont assignées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Souvent, je me sens tendu(e) <b>et/ou</b> agité(e).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. J'aime me trouver là où l'action se passe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. La poésie me touche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. J'ai tendance à faire confiance aux autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. J'ai des buts très clairs et je travaille à les atteindre d'une manière ordonnée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Quelquefois, j'ai le sentiment que je ne vaudrais rien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Généralement, je préfère faire les choses en équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Souvent, j'essaie des mets nouveaux <b>et/ou</b> étrangers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Je crois que la plupart des gens ont de bonnes intentions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. J'arrive à me mettre au travail rapidement lorsque j'ai des tâches à effectuer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Souvent, je ressens de la crainte <b>et/ou</b> de l'anxiété.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Souvent, je me sens débordant(e) d'énergie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Je suis sensible à l'effet qu'ont différents environnements sur mes humeurs <b>et/ou</b> mes sentiments.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. La plupart des gens que je connais m'aiment.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Je travaille dur pour atteindre mes buts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Souvent, la façon dont les gens me traitent me met en colère.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Je suis une personne joyeuse <b>et/ou</b> pleine d'entrain.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1. Très en désaccord	2. En désaccord	3. Neutre	4. En accord	5. Très en accord
61. Je crois que les autorités religieuses sont dépassées en ce qui concerne les questions de morale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Plusieurs personnes pensent que je suis chaleureux(se).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Quand je prends un engagement, on peut toujours compter sur moi pour le respecter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Trop souvent, quand tout va mal, je me décourage et j'ai le goût de tout laisser tomber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Je suis une personne débordante d'optimisme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Quelquefois, lorsque je lis de la poésie ou je regarde une œuvre d'art, je ressens un frisson <b>et/ou</b> une vague d'émotion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Je suis flexible <b>et/ou</b> souple en ce qui a trait à mes opinions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Je suis une personne fiable <b>et/ou</b> digne de confiance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Je suis souvent triste <b>et/ou</b> déprimé(e).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Ma vie se déroule à vive allure.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. J'aime m'interroger sur la nature de l'univers <b>et/ou</b> sur la condition humaine.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. Généralement, j'essaie d'être une personne attentionnée <b>et/ou</b> prévenante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. Je suis une personne productive qui réussit toujours à faire les choses jusqu'au bout.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. Souvent, je me sens plein(e) de ressources et je n'ai pas besoin des autres pour m'aider à résoudre mes problèmes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. Je suis une personne très active.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. J'ai beaucoup de curiosité intellectuelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. Si je n'aime pas quelqu'un, je lui fais savoir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. J'arrive toujours à m'organiser.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79. Parfois, je me sens si honteux(se) que j'ai juste envie de me cacher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>







	1. Très en désaccord	2. En désaccord	3. Quelque peu en désaccord	4. Neutre	5. Quelque peu en accord	6. En accord	7. Très en accord
118. J'ai des tâches à accomplir qui devraient être faites autrement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
119. On me demande d'effectuer des tâches trop complexes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
120. Dans mon travail, je rencontre des clients qui m'intimident.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
121. J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
122. Mon supérieur réussit à faire travailler les gens ensemble.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
123. J'ai reçu une formation sur la manière de gérer les plaintes des clients qui <b>m'aide</b> à effectuer mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## PARTIE F

Veillez répondre par vrai ou faux aux énoncés de cette section.

	1. Vrai	2. Faux
124. Il m'est arrivé de profiter de quelqu'un.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
125. Lorsque je commets une erreur, je ne refuse jamais de l'admettre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
126. J'essaie toujours de mettre en pratique les idées que je défends.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
127. J'essaie parfois de me venger, plutôt que de pardonner et d'oublier.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
128. Il m'est arrivé d'insister pour que l'on fasse les choses à ma façon.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
129. Il m'est parfois arrivé d'avoir envie de casser des choses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
130. Je ne suis jamais contrarié lorsque les gens expriment des idées très différentes des miennes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
131. Je me sens parfois irrité par les gens qui me demandent des services.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
132. Je n'ai jamais dit volontairement quoi que ce soit qui a pu blesser quelqu'un.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1. Vrai	2. Faux
133. Il m'arrive de rapporter des commérages ou des potins.		

### PARTIE G

Veillez répondre aux questions suivantes selon le choix de réponse proposé.

134. Quel est votre sexe?	<input type="checkbox"/> 1. Homme <input type="checkbox"/> 2. Femme
135. Quel est votre âge?	_____ ans.
136. Travaillez-vous à temps plein ou à temps partiel?	<input type="checkbox"/> 1. Temps plein <input type="checkbox"/> 2. Temps partiel
137. Depuis combien de temps travaillez-vous pour la banque?	_____ an(s).
138. Quel poste occupez-vous?	<input type="checkbox"/> 1. RSC <input type="checkbox"/> 2. CSF <input type="checkbox"/> 3. DSF
139. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste?	_____ an(s).
140. Depuis combien de temps travaillez-vous dans le service à la clientèle?  (La réponse doit comprendre les emplois antérieurs ainsi que les différents postes occupés en service à la clientèle à la banque même, incluant le poste actuel.)	_____ an(s).
141. Quel a été le résultat de votre évaluation de performance pour l'année 2011?	
<input type="checkbox"/> 1. Rendement inférieur aux attentes	<input type="checkbox"/> 4. Rendement supérieur
<input type="checkbox"/> 2. Rendement inégal	<input type="checkbox"/> 5. Rendement remarquable
<input type="checkbox"/> 3. Rendement soutenu	
142. Dans quelle collectivité se situe votre succursale?	
<input type="checkbox"/> 1. Estrie et Centre du Québec	<input type="checkbox"/> 9. Est de l'île (de Montréal)
<input type="checkbox"/> 2. Montérégie-Nord	<input type="checkbox"/> 10. Centre-ville Est (de Montréal)
<input type="checkbox"/> 3. Montérégie-Sud	<input type="checkbox"/> 11. Centre-ville Ouest (de Montréal)
<input type="checkbox"/> 4. Rive-Sud de Montréal	<input type="checkbox"/> 12. Centre-ville financier (de Montréal)
<input type="checkbox"/> 5. Bas St-Laurent/Chaudière-Appalaches/Côte-Nord	<input type="checkbox"/> 13. Nord-Ouest du Québec
<input type="checkbox"/> 6. Québec/Mauricie/Saguenay/Lac St- Jean	<input type="checkbox"/> 14. Lanaudière et Basses-Laurentides
<input type="checkbox"/> 7. Ouest de l'île (de Montréal)	<input type="checkbox"/> 15. Laval
<input type="checkbox"/> 8. Montréal Centre-Nord	



## **ANNEXE 2 – Analyses factorielles**

**Tableau 1 : Analyse factorielle de la performance extra-rôle**

Énoncés	Altruisme	Vertu civique
1. Aider les collègues qui sont surchargés de travail	0,78	0,07
6. Prendre des initiatives pour aider les collègues	0,64	0,43
11. Aider les nouveaux employés dans leur intégration	0,73	-0,05
4. Poser des gestes qui pour la bonne image de l'entreprise	0,27	0,55
9. Participer aux activités de l'entreprise	0,11	0,72
14. Rester informé de ce qui se passe dans l'entreprise	0,08	0,81

**Tableau 2 : Analyse factorielle de l'épuisement professionnel**

Énoncés	Épuisement émotionnel	Dépersonnalisation
16. Se sentir émotionnellement vidé par son travail	0,86	0,18
18. Se sentir fatigué en se levant le matin	0,83	0,19
20. Se sentir brûlé par le travail	0,90	0,17
22. Se sentir épuisé physiquement après le travail	0,85	0,07
17. Traiter les clients comme des objets	0,17	0,80
19. Être devenu insensible envers les clients	0,10	0,83
21. Se coupe de ses émotions avec les clients	0,19	0,75
23. Ne plus se préoccuper des clients	0,07	0,64

**Tableau 3 : Analyse factorielle des traits de personnalité**

Énoncés	N	E	O	A	E.C.
24. Être de nature inquiète	0,41	-0,35	0,14	0,02	0,38

29. Se sentir inférieur aux autres	0,60	-0,42	-0,08	0,07	0,00
34. Avoir l'impression de s'effondrer sous le stress	0,50	-0,38	-0,01	0,03	0,01
39. Se sentir seul et/ou déprimé	0,45	-0,55	0,20	-0,01	0,08
44. Se sentir tendu ou agité	0,46	-0,42	0,05	-0,05	0,01
49. Avoir le sentiment de ne rien valoir	0,59	-0,46	0,02	-0,04	0,04
54. Ressentir de la crainte ou de l'anxiété	0,52	-0,45	0,26	0,04	0,23
59. Se sentir en colère à cause des gens autour	0,45	-0,26	0,13	-0,21	0,05
64. Se décourager et avoir le goût de tout laisser tomber	0,48	-0,54	-0,19	-0,00	0,11
69. Se sentir triste ou déprimé	0,55	-0,56	0,12	0,01	0,15
74. Se sentir honteux et vouloir se cacher	0,03	-0,24	-0,34	0,11	0,06
24. Être de nature inquiète	0,50	-0,41	-0,11	-0,15	-0,10
25. Aimer être entouré de monde	0,22	0,36	-0,46	-0,14	-0,19
30. Rire facilement	0,29	0,44	-0,26	0,10	-0,04
35. Être une personne enjouée	0,28	0,62	-0,28	0,10	0,09
40. Adorer parler aux gens	0,31	0,51	-0,28	-0,02	-0,16
45. Aimer se trouver où il y a de l'action	0,11	0,61	-0,27	-0,15	-0,25
50. Préférer faire les choses en équipe	0,29	0,39	-0,35	0,09	-0,05
55. Se sentir débordant d'énergie	0,08	0,58	-0,18	-0,08	-0,05
60. Être joyeux et plein d'entrain	0,25	0,70	-0,22	0,03	0,12
65. Être débordant d'optimisme	0,11	0,67	-0,13	0,11	0,01
70. Avoir une vie qui se déroule à vive allure	0,20	0,31	-0,18	-0,08	-0,19
75. Être une personne active	0,25	0,49	-0,17	-0,13	-0,02
80. Préférer travailler avec d'autres que seul	0,19	0,40	-0,44	0,06	0,03
26. Aimer rêvasser	0,27	-0,15	-0,07	-0,03	-0,33
31. Garder la bonne façon de faire les choses	-0,10	-0,49	0,04	0,03	0,01
36. Être intrigué par les arts et la nature	0,37	0,18	0,34	0,26	-0,38
41. Une conférence controversée risque de troubler	-0,07	0,12	0,14	0,24	0,00
46. Être touché par la poésie	0,07	0,23	0,48	0,21	-0,53
51. Aimer essayer des mets nouveaux et étrangers	0,24	0,27	0,04	0,27	-0,25
56. Être sensible aux effets de l'environnement	0,47	-0,10	0,27	0,15	0,06
61. Croire au dépassement des autorités religieuses	0,25	-0,09	-0,03	0,17	0,02
66. Ressentir des émotions grâce à l'art	0,10	0,23	0,49	0,28	-0,50
71. Aimer s'interroger sur l'univers	0,07	0,06	0,54	0,08	-0,43
76. Avoir de la curiosité intellectuelle	0,11	0,31	0,20	-0,14	-0,43
81. Aimer jouer avec les théories	0,11	0,05	0,32	-0,05	-0,33

27. Être courtois avec tous	0,05	0,40	0,09	0,05	0,25
32. Entrer souvent en conflit avec les autres	0,31	0,31	0,01	0,28	0,28
37. Être égoïste	0,08	0,24	0,03	0,37	0,35
42. Préférer coopérer qu'entrer en compétition	0,31	0,11	0,03	0,08	0,27
47. Faire confiance aux autres	0,09	0,30	-0,20	0,38	-0,20
52. Penser que les gens ont de bonnes intentions	0,02	0,19	-0,11	0,40	0,00
57. Penser que les gens nous aiment	0,34	0,53	0,03	0,05	-0,03
62. Être une personne chaleureuse	0,25	0,51	-0,04	0,14	0,02
67. Avoir des opinions flexibles	0,34	0,28	0,10	0,25	0,14
72. Être attentionné et prévenant	0,19	0,48	0,27	0,06	0,08
77. Montrer aux gens lorsqu'on ne les aime pas	-0,16	-0,09	0,10	0,47	0,26
82. Être prêt à manipuler les autres	0,16	0,16	0,03	0,57	0,39
28. Conserver ses affaires propres	-0,01	0,25	0,38	-0,13	0,36
33. Arriver à faire les choses à temps	0,16	0,41	0,11	-0,19	0,25
38. Être minutieux	0,05	0,19	0,34	-0,22	0,29
43. Être consciencieux	0,18	0,48	0,23	0,06	0,34
48. Avoir des but clairs et travailler pour les atteindre	-0,02	0,57	0,19	-0,26	0,02
53. Arriver à se mettre au travail rapidement	0,19	0,51	0,01	-0,03	0,16
58. Travailler dur pour atteindre des buts	0,08	0,63	0,10	-0,20	0,04
63. Respecter ses engagements	0,10	0,51	0,26	-0,07	0,20
68. Être fiable et digne de confiance	0,05	0,37	0,24	0,17	0,22
73. Être productif	0,07	0,57	0,22	-0,28	0,19
78. Savoir s'organiser	0,18	0,49	0,34	-0,24	0,23
83. Viser l'excellence	0,04	0,48	0,23	-0,28	0,02

*Note.* Afin de simplifier le tableau, la lettre N a été utilisée pour représenter le névrotisme, la lettre E pour l'extraversion, la lettre O pour l'ouverture aux expériences nouvelles, la lettre A pour l'agréabilité et les lettre E.C. pour l'esprit consciencieux.

**Tableau 4 : Analyse factorielle du trait névrotisme**

Énoncés	1 composante
69. Se sentir triste ou déprimé	0,81

49. Avoir le sentiment de ne rien valoir	0,74
54. Ressentir de la crainte ou de l'anxiété	0,74
64. Se décourager et avoir le goût de tout laisser tomber	0,73
39. Se sentir seul et/ou déprimé	0,72
29. Se sentir inférieur aux autres	0,71
44. Se sentir tendu ou agité	0,65
34. Avoir l'impression de s'effondrer sous le stress	0,65
24. Être de nature inquiète	0,57
59. La façon dont les gens nous traitent nous met en colère	0,55

*Note.* Pour le trait névrotisme, l'énoncé #74 (« Souvent, je me sens plein(e) de ressources et je n'ai pas besoin des autres pour m'aider à résoudre mes problèmes ») a été éliminé parce qu'il diminuait l'alpha de Cronbach pour la variable.

**Tableau 5 : Analyse factorielle du trait extraversion**

Énoncés	1 composante
60. Être joyeux et plein d'entrain	0,80
35. Être une personne enjouée	0,75
40. Adorer parler aux gens	0,70
65. Être débordant d'optimisme	0,67
45. Aimer se trouver où il y a de l'action	0,66
55. Se sentir débordant d'énergie	0,62
75. Être une personne active	0,61
30. Rire facilement	0,61
25. Aimer être entouré de monde	0,59
50. Préférer faire les choses en équipe	0,52
80. Préférer travailler avec d'autres que seul	0,46
70. Avoir une vie qui se déroule à vive allure	0,43

**Tableau 6 : Analyse factorielle du trait ouverture aux expériences nouvelles**

Énoncés	1 composante
66. Ressentir des émotions grâce à l'art	0,76
46. Être touché par la poésie	0,76
36. Être intrigué par les arts et la nature	0,73
71. Aimer s'interroger sur l'univers	0,65
81. Aimer jouer avec les théories	0,50
76. Avoir de la curiosité intellectuelle	0,48
51. Aimer essayer des mets nouveaux et étrangers	0,43

*Note.* Pour le trait ouverture aux expériences nouvelles, les énoncés #26 (« J'aime passer du temps à rêvasser »), #31 (« Une fois que j'ai trouvé la bonne façon de faire quelque chose, je la garde »), #41 (« Selon moi, laisser des étudiants entendre une conférence controversée risque de les troubler et/ou de les induire en erreur »), #56 (« Je suis sensible à l'effet qu'ont différents environnements sur mes humeurs et/ou mes sentiments ») et #61 (« Je crois que les autorités religieuses sont dépassées en ce qui concerne les questions de morale ») ont été éliminés à cause de leur faible poids factoriel et parce qu'ils diminuaient l'alpha de Cronbach pour la variable.

**Tableau 7 : Analyse factorielle du trait agréabilité**

Énoncés	1 composante
62. Être une personne chaleureuse	0,65
57. Penser que les gens nous aiment	0,60
72. Être attentionné et prévenant	0,58
37. Être égoïste	0,58
27. Être courtois avec tous	0,45
47. Faire confiance aux autres	0,45
82. Être prêt à manipuler les autres	0,43
67. Avoir des opinions flexibles	0,43
32. Entrer souvent en conflit avec les autres	0,41

*Note.* Pour le trait agréabilité, les énoncés #42 (« Je préfère coopérer avec les autres plutôt qu'entrer en compétition avec eux »), #52 (« Je crois que la plupart des gens ont de bonnes intentions ») et #77 (« Si je n'aime pas quelqu'un, je lui fais savoir ») ont été éliminés à cause de leur faible poids factoriel et parce qu'ils diminuaient l'alpha de Cronbach pour la variable.

**Tableau 8 : Analyse factorielle du trait esprit consciencieux**

Énoncés	1 composante
73. Être productif	0,70
63. Respecter ses engagements	0,68
78. Savoir s'organiser	0,68
58. Travailler dur pour atteindre des buts	0,66
48. Avoir des but clairs et travailler pour les atteindre	0,65
43. Être consciencieux	0,61
53. Arriver à se mettre au travail rapidement	0,61
83. Viser l'excellence	0,59
33. Arriver à faire les choses à temps	0,56
68. Être fiable et digne de confiance	0,46
28. Conserver ses affaires propres	0,45
38. Être minutieux	0,41

**Tableau 9 : Analyse factorielle des demandes liées au travail**

Énoncés	Conflit de rôle/ Surcharge de travail	Demandes émotionnelles
100. Ne pas avoir le matériel adéquat	0,65	0,17
106. Recevoir des demandes contradictoires	0,51	0,30
112. Contourner des règles pour travailler	0,48	0,38
118. Faire les tâches autrement	0,68	0,18
101. Trop de travail en trop peu de temps	0,75	0,08
107. Exécuter des tâches sans formation	0,70	0,29

113. Responsabilités augmentent sans cesse	0,68	0,03
119. Tâches trop complexes à faire	0,78	0,10
102. Travail bouleversant émotionnellement	0,36	0,60
114. Cacher les émotions au travail	0,37	0,53
120. Les clients peuvent intimider	0,16	0,51

*Note.* Pour la variable demandes liées au travail, l'énoncé #108 (« Dans mon travail, je suis impliqué(e) émotionnellement ») a été éliminé à cause de son faible poids factoriel et parce qu'ils diminuaient l'alpha de Cronbach pour la variable.

**Tableau 10 : Analyse factorielle des ressources liées au travail**

Énoncés	Support du superviseur	Activités de formation	Autonomie
103. Liberté de décider comment travailler	0,24	0,14	0,59
109. Possibilité de prendre des décisions	0,21	0,12	0,79
115. Le superviseur encourage à décider	0,44	0,09	0,67
212. Possibilité d'influencer le déroulement	0,14	0,16	0,67
104. Le supérieur se soucie de ses employés	0,90	0,11	0,13
110. Le supérieur est à l'écoute	0,79	-0,22	0,30
116. Le supérieur facilite le travail	0,83	0,21	0,34
122. Le supérieur fait travailler en équipe	0,71	0,29	0,29
105. Formation « connexion clientèle »	0,08	0,81	-0,06
111. Formation « entretien client »	0,14	0,80	0,11
117. Formation « résolution de problèmes »	0,13	0,81	0,27
123. Formation « gestion des plaintes »	0,10	0,78	0,31



## RÉFÉRENCES

- ACHILLE, Marie A (2003). « Définir la santé au travail » dans *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, Roland Foucher, André Savoie et Luc Brunet (dir.), Montréal, Éditions Nouvelles, p. 92-109.
- ACKERMAN, PL (1988). « Determinants of individual differences during skill acquisition: Cognitive abilities and information processing », *Journal of Experimental Psychology*, vol. 111, p. 288-318.
- ALLPORT, FH et GW ALLPORT (1921). « Personality traits: Their classification and measurement », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 16, p. 1-40.
- AMYOTTE, Luc (2002). *Méthodes quantitatives : Application à la recherche en sciences humaines*, Montréal, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., 469 p.
- ASSOCIATION DES BANQUIERS CANADIENS (2001). « Les banques comme employeurs », *Informations sur les questions bancaires* [En ligne], Québec [réf. du 10 janvier 2012]. <<http://www.cba.ca/fr/media-room/50-backgrounders-on-banking-issues/120-banks-as-employers-in-canada>>.
- BANDURA, A (1999). « Social cognitive theory of personality », dans *Handbook of Personality: Theory and Research*, LA Pervin et OP John (dir.), New York, Guilford, p. 154-196.
- BAKKER, Arnold B et Evangelia DEMEROUTI (2007). « The job demands-resources model: State of the art », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, n° 3, p. 309-328.
- BAKKER, Arnold B, Evangelia DEMEROUTI et Martin C EUWEMA (2005). « Job resources buffer the impact of job demands on burnout », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 10, n° 2, p. 170-180.
- BAKKER, AB, E DEMEROUTI, T TARIS, WB SCHAUFELI et P SCHREURS (2003). « A multi-group analysis of the job demands-resources model in four home care organizations », *International Journal of Stress Management*, vol. 10, p. 16-38.

- BAKKER, Arnold B, Evangelia DEMEROUTI et Willem VERBEKE (2004). « Using the Job Demands-Resources Model to predict burnout and performance », *Human Resource Management*, vol. 43, n° 1, p. 83-104.
- BAKKER, Arnold B et Ellen HEUVEN (2006). « Emotional dissonance, burnout and in-role performance among nurses and police officers », *International Journal of Stress Management*, vol. 13, n° 4, p. 423-440.
- BAKKER, Arnold B, Karen I VAN DER ZEE, Kerry A LEWIG et Maureen F DOLLARD (2006). « The Relationship between the big five personality factors and burnout: A study among volunteer counselors », *Journal of Social Psychology*, vol. 46, n° 1, p. 31-50.
- BAKKER, AB, H VAN EMMERIK et P VAN RIET (2008). « How job demands, resources, and burnout predict performance: A constructive replication », *Anxiety Stress Coping*, vol. 21, n° 3, p.309-324.
- BARRICK, Murray R et Michael K MOUNT (1991). « The Big-Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis », *Personnel Psychology*, vol. 44, n° 1, p.1-26.
- BARRICK, Murray R, Michael K MOUNT et Thimothy A JUDGE (2001). « Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? », *Personality and performance*, vol. 9, n° 1-2, p. 9-30.
- BARRICK, Murray R, Michael K MOUNT et Judy P STRAUSS (1993). « Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 5, p. 715-722.
- BERETVAS, Natasha S, Jason L MAYERS et Walter L LEITE (2002). « A reliability generalization study of the Marlowe-Crowne social desirability scale », *Educational and Psychological Measurement*, vol. 62, n° 4, p. 570-589.
- BLAIS, Marc R, Lise LACHANCE, Robert J VALLERAND, Nathalie M BRIÈRE et Andrea S RIDDLE (1993). « L'inventaire des motivations au travail de Blais », *Revue Québécoise de Psychologie*, vol. 4, n° 3, p. 185-215.
- BORMAN, Walter et Stephan MOTOWIDLO (1997). « Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research », *Human Performance*, vol. 10, n° 2, p. 99-109.

- BORMAN, Walter C, Louise A PENNER, Tammy D ALLEN et Stephan J MOTOWIDLO (2001). « Personality predictors of citizenship performance », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 9, n° 1-2, p. 52-69.
- BOWEN, David E et David A WALDMAN (1999). « Customer-driven employee performance » dans *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*, Daniel R Ilgen et Elaine D Pulakos (dir.), San Francisco, Jossey-Bass, p. 154-191.
- BRIEF, A et SJ MOTOWIDLO (1986). « Prosocial organizational behaviours », *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 4, p. 710-725.
- BRUN, Jean-Pierre, Caroline BIRON, Josée MARTEL et Hans IVERS (2002). *Évaluation de la santé mentale au travail : Une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*, rapport de recherche, Québec, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, 99 p.
- BURKE, Michael J, Arthur P BRIEF et Jennifer M GEORGE (2006). « The role of negative affectivity in understanding relations between self-reports of stressors and strains: A comment on the applied psychology literature », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 3, p. 402-412.
- CAMPBELL, John P (1999). « The definition and measurement of performance in the new age » dans *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*, Daniel R Ilgen et Elaine D Pulakos (dir.), San Francisco, Jossey-Bass, p. 399-429.
- CATTEL, RB (1959). « Foundations of personality measurement theory in multivariate expressions » dans *Objective approaches to personality assessment*, BM Bass et IA Berg (dir.), Princeton, Van Nostrand, p. 42-65.
- CHARLES-PAUVERS, Brigitte, Nathalie COMMEIRAS, Dominique PEYRAT-GUILLARD et Patrice ROUSSEL (2007). « La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques » dans *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances*, Sylvie Saint-Onge et Victor Haines (dir.), Bruxelles, Éditions De Boeck Université, coll. Méthodes et Recherches, p. 97-150.
- CHEN, Chien-Cheng et Su-Fen CHUI (2008). « An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior », *Journal of business and psychology*, vol. 23, n° 1-2, p. 1-10.
- CHEN, Chien-Cheng et Su-Fen CHUI (2009). « The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior », *The Journal of Social Psychology*, vol. 149, n° 4, p. 474-494.

- CHEVRIER, Nicolas et Sonia RENON-CHEVRIER (2004). « L'épuisement professionnel : Vers des interventions organisationnelles », *Psychologie Québec*, novembre 2004, p. 39-40.
- CHIU, Su-Fen et Hsiao-Lan CHEN (2005). « Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The meditational role of job satisfaction », *Social Behavior and Personality*, vol. 33, n°6, p. 523-540.
- COLEMAN, V et W BORMAN (2000). « Investigation of the underlying structure of the citizenship performance domain », *Human Resource Management Review*, vol. 10, n° 1, p. 25-44.
- COSTA, PT et RR McCRAE (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-Pi-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*, Odessa, Psychological Assessment Resources.
- COSTA, PT et RR McCRAE (1999). « The five-factor theory of personality » dans *Handbook of personality : Theory and research*, Oliver P John, Richard W Robins et Lawrence A Pervin (dir.), New York, The Guilford Press, p. 159-181.
- CRANT, Michael J (1995). « The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents », *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, n° 4, p. 532-537.
- CROPANZANO, Russel, Deborah E RUPP et Zinta S BYRNE (2003). « The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n° 1, p. 160-169.
- DE JONG, Rendel D (2002). « Well-being, stress management and performance: From analysis to intervention » dans *Psychological Management of Individual Performance*, Sabine Sonnentag (dir.), Chichester, John Wiley & Sons Ltd, p. 425-469.
- DEMEROUTI, E, AB BAKKER, F NACHREINER et WB SCHAUFELI (2001). « The job demands-resources model of burnout », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 3, p. 499-512.
- DÉPELTEAU, François (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines*, Québec, Boeck Université, coll. Les Presses de l'Université Laval, 417 p.

- DION, Guylaine et Réjean TESSIER (1994). « Validation de la traduction de l'Inventaire d'épuisement professionnel de Maslach et Jackson », *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, vol. 6, n° 2, p. 210-227.
- DORON, Roland et Françoise PAROT (Dir.) (2007). *Dictionnaire de psychologie*. Presses Universitaires de France : Paris.
- DUMAIS, L (2002). « Les technologies de l'information et la santé au travail dans le secteur bancaire : Un état de la question » dans *Santé, sécurité et transformation du travail*, D. Harrison et C. Legendre (dir.), Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 49-78.
- DUFOUR, Marie-Josée (2011). *Manager les personnalités difficiles*, Paris, Groupe Studyrama-Vocatis, 157 p.
- DUPRÉ, Corinne (1975). *The inequality of man*, San Diego, Edits Publishers, 288 p.
- DWYER, Dale J et Marilyn L FOX (2006). « The relationship between job demands and key performance indicators : Moderating effects of job resources in call centers », *Journal of Business and Management*, vol. 12, n° 2, p. 127-145.
- DYSVIK, Anders et Bard KUVAAS (2008). « The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes », *International Journal of Training and development*, vol.12, n° 3, p. 138-157.
- EYSENCK, HJ (1975). *The inequality of man*, San Diego, Edits Publishers, 288 p.
- FLEISHMAN, EA (1972). « On the relation between abilities, learning, and human performance », *American Psychologist*, vol. 27, p. 1017-1032.
- FOUCHER, Roland (2003). « Développer une vision intégrant performance et santé psychologique » dans *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, Roland Foucher, André Savoie et Luc Brunet (dir.), Montréal, Éditions Nouvelles, p. 3-64.
- FOUCHER, Roland (2007). « Mesurer les compétences, le rendement et la performance : clarification des termes et proposition d'un modèle intégrateur » dans *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances*, Sylvie Saint-Onge et Victor Haines (dir.), Bruxelles, Éditions De Boeck Université, coll. Méthodes et Recherches, p. 53-95.
- FRIED, Yitzhak, Ben-David HAIM AILAN, Robert B TIEGS, Naftali AVITAL et Uri YEVERECHYAHU (1998). « The interactive effect of role conflict and role ambiguity on job performance », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 71, mars, p. 19-27.

- GARDNER, DG et LL CUMMINGS (1988). « Activation theory and job design: review and conceptualization » dans *Research in organizational behavior*, B.M. Straw et L.L. Cummings (dir.), Greenwich, JAI Press, p. 81-122.
- GEORGE, JM et AP BRIEF (1992). « Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship », *Psychological Bulletin*, vol. 112, n° 2, p. 310-329.
- GEORGE, Darren et Paul MALLERY (2011). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 18.0 update*, Boston, Allyn and Bacon, 386 p.
- GEORGE, JM et J ZHOU (2001). « When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 3, p. 513-524.
- GERHARDT, Megan W, Joseph C RODE et Suzanne J PETERSON (2007). « Exploring mechanisms in the personality-performance relationship: Mediating roles of self-management and situational constraints », *Personality and individual differences*, vol. 43, p. 1344-1355.
- GIARDINI, Angelo et Michael FRESE (2006). « Reducing the negative effects of emotion work in service occupations: Emotional competence as a psychological resource », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 11, n° 1, p. 63-75.
- GLASER, Dale N et B Charles TATUM (1999). « Workload and social support: Effects on performance and stress », *Human Performance*, vol. 12, n° 2, p. 155-176.
- GYORKOS, Christina, Jurgen BECKER, Koorosh MASSOUDI, Gideon P de BRUIN et Jérôme ROSSIER (2012). « The impact of personality and culture on the job demands-control model of job stress », *Revue Suisse de Psychologie*, vol. 71, n° 1, p. 21-28.
- HAIR, JF, RE ANDERSON, RL TATHAM et WC BLACK (1998). *Multivariate data analysis with readings*, Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- HAWORTH, Chera L et Paul E LEVY (2001). « The importance of instrumentality beliefs in the prediction of organizational citizenship behavior », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 59, p. 64-75.
- HITE, Steven J (2002). *La recherche quantitative au service des politiques éducatives : le rôle de l'analyse de la littérature*, rapport de recherche, Paris, UNESCO.

- HOCKEY, G Robert J (1993). « Cognitive-energetical control mechanisms in the management of work demands and psychological health » dans *Attention: Selection, awareness, and control*, A Baddely et L Weiskrantz (dir.), Oxford, Clarendon Press, p. 328-345.
- HOCKEY, G Robert J (1997). « Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework », *Biological Psychology*, vol. 45, p. 73-93.
- HOFFMAN, Edward (2002). *Psychological testing at work*, New York, McGraw-hill, 208 p.
- HOGAN, Robert (2004). « Personality psychology for organizational researchers », dans *Personality and organizations*, Benjamin Schneider et Brent Smith (dir.), Mahwah: New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p. 3-24.
- HOGAN, Robert (2007). *Personality and the fate of organizations*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 167 p.
- HOGAN, R, F De FRUYT et J-P ROLLAND (2006). « Validité et intérêt des méthodes d'évaluation de la personnalité à des fins de sélection: Une perspective de psychologie appliquée aux problématiques des entreprises », *Psychologie Française*, vol. 51, p. 245-264.
- HOGAN, J et DS ONES (1997). « Conscientiousness and integrity at work », dans *Handbook of Personality Psychology*, R Hogan, J Johnson et S Briggs (dir.), San Diego, Academic Press, p. 849-870.
- HUNTER JE et RF HUNTER (1984). « Validity and utility of alternative predictors of job performance », *Psychological Bulletin*, vol. 96, p. 72-98.
- ILGEN, Daniel R et Elaine D PULAKOS (1999). « Employee performance in today's organizations » dans *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*, Daniel R Ilgen et Elaine D Pulakos (dir.), San Francisco, Jossey-Bass, p. 1-18.
- ILIES, Remus, Ingrid S FULMER, Matthias SPITZMULLER et Michael D JOHNSON (2009). « Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, n° 4, p. 945-959.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2008). *Stress au travail et santé mentale chez les adultes québécois*, Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes, Québec, Gouvernement du Québec, 52 p.

- JANSSEN, Peter PM, Wilmar B SCHAUFELI et Inge HOUKES (1999). « Work-related and individual determinants of the three burnout dimensions », *Work and Stress*, vol. 13, n° 1, p. 74-86.
- JEX, Steve M (1998). *Stress and job performance: research, and implications for managerial practice*, Thousand Oaks, SAGE, 129 p.
- JEX, Steve M et Tina C ELACQUA (1999). « Time management as a moderator of the relations between stressors and employee strain », *Work And Stress*, vol. 13, n° 2, p. 182-191.
- JOSSE, Evelyne (2007). *Le Stress: Quelques repères notionnels*, La Hulpe, 13 p.
- JOURDAIN, Geneviève et Denis CHÊNEVERT (2010). « Job demands-resources, burnout and intention to leave the nursing profession: A questionnaire survey », *International Journal of Nursing Studies*, vol. 47, p. 709-722.
- KAHN, R L et P BYOSIERE (1992). « Stress in organizations » dans *Handbook of industrial and organizational psychology*, MD Dunnette et LM Hough (dir.), Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
- KANFER, Ruth et Tracy M KANTROWITZ (2002). « Ability and non-ability predictors of job performance » dans *Psychological Management of Individual Performance*, Sabine Sonnentag (dir.), Chichester, John Wiley & Sons Ltd, p. 27-50.
- KAPLAN, Seth, Jill C BRADLEY, Joseph N LUCHMAN et Douglas HAYNES (2009). « On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, n° 1, p. 162-176.
- KAPLOWITZ, MD, TD HADLOCK et R LEVINE (2004). « A comparison of Web and mail survey response rates », *Public Opinion Quarterly*, vol. 68, p. 94-101.
- KARASEK, R (1985). *Job Content Questionnaire and user's guide*, Los Angeles: Department of industrial and system engineering, University of Southern California.
- KICKUL, Jill, Margaret POSIG (2001). « Supervisor emotional support and burnout: An explanation of reverse buffering effects », *Journal of Managerial Issues* [En ligne], édition de l'automne 2011 [réf. du 20 mai 2012].  
< [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_hb6703/is\\_3\\_13/ai\\_n28861084/](http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6703/is_3_13/ai_n28861084/) >.
- KIDDER, Deborah L (2002). « The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors », *Journal of Management*, vol. 28, n° 5, p. 629-648.



- KIRMEYER, Sandra L et Thomas W DOUGHERTY (1998). « Work load, tension and coping: Moderating effects of supervisor support », *Personnel Psychology*, vol. 41, p. 125-139.
- KONOVSKY, Mary A et Dennis W ORGAN (1996). « Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, n° 3, p. 253-266.
- KUVAAS, Bard et Anders DYSVIK (2009). « Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance », *Human Resource Management Journal*, vol. 19, n° 3, p. 217-236.
- LABERON, Sonia et Jean-Luc BERNAUD (2011). « Modélisations de la procédure de recrutement dans les recherches actuelles », dans *Psychologie et recrutement : Modèles, pratiques et normativités*, Sonia Laberon (dir.), Bruxelles, Groupe De Boeck, p. 21-54.
- LABERON, Sonia et Anne-Marie VONTHRON (2011). « Les profils de personnalité stéréotypés », dans *Psychologie et recrutement : Modèles, pratiques et normativités*, Sonia Laberon (dir.), Bruxelles, Groupe De Boeck, p. 219-242.
- LACHANCE, L, B TÉTREAU et D PÉPIN (1997). « Validation canadienne-française de la mesure de conflit et d'ambiguïté de rôle de Rizzo et al. (1970) », *Revue canadienne des sciences du comportement*, vol. 29, n° 4, p. 283-287.
- LANGFORD, Catherine Penny Hinson, Juanita BOWSER, Joseph P MALONEY et Patricia P LILLIS (1997). « Social support : A conceptual analysis », *Journal of Advanced Nursing*, vol. 25, n° 1, p. 95-100.
- LAROCQUE, B, C BRISSON et C BLANCHETTE (1998). « Cohérence interne, validité factorielle et validité discriminante de la traduction française des échelles de demande psychologique et de latitude décisionnelle du « Job Content Questionnaire » de Karasek », *Revue Épidémiologique de Santé Publique*, vol. 46, p. 371-381.
- LARSMAN, Pernilla (2006). *On the relation between psychosocial work environment and musculoskeletal symptoms*, Stockholm, National Institute for Working Life, 72 p.
- LAZARUS, Richard S et Susan FOLKMAN (1984). *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer, 456 p.

- LEE, Raymond T et Blake E ASHFORTH (1996). « A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of burnout », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n° 2, p. 123-133.
- LEECH, Nancy L, Karen C BARRETT et George A MORGAN (2011). *IBM SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*, New York, Routledge, 300 p.
- LEGENDRE, Louis et Pierre LEGENDRE (1998). *Numerical ecology*, Elsevier, Amsterdam, 853 p.
- LEITER, MP (1993). « Burnout as a developmental process: Consideration of models » dans *Professional burnout. Recent developments in theory and research*, WB Schaufeli, C Maslach et T Marek (dir.), Washington, Taylor et Francis, p. 237-250.
- LIDEN, RC et S ARAD (1996). « A power perspective of empowerment and work groups: Implications for human resources management research» dans *Research in personnel and human resources management*, G.R. Ferris (dir.), Greenwich, JAI Press, p. 205-251.
- MAHDIUONA, Rouholla, Mohammad GHAHRAMANIB et Ali Rezaii SHARIF (2010). « Explanation of organizational citizenship behavior with personality», *Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol. 5, p. 178-184.
- MARLOWE, D et DP CROWNE (1964). *The approval motive: Studies in evaluative dependence*, New York, John Wiley & Sons, 233 p.
- MASLACH, Christina (1998). « A multidimensional theory of burnout » dans *Theories of organizational stress*, Cary L Cooper (dir.), New York, Oxford University Press Inc., p. 68-85.
- MASLACH, Christina, Susan E JACKSON et Michael P LEITER (1996). *Maslach burnout inventory manual*, Third Edition, Mountain View, CPP Inc., 52 p.
- MASLACH, Christina, Wilmar B SCHAUFELI et Michael P LEITER (2001). « Job burnout », *Annual Review of Psychology*, vol. 52, p. 397-422.
- MASLOW, AH (1943). « A theory of human motivation », *Psychological Review*, vol. 50, p. 370-396.
- MASLYN, JM, et M UHL-BIEN (2001). « Leader-member exchange and its dimensions: Effects of selfeffort and other's effort on relationship quality », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, p. 697-708.

- McCRAE, Robert R et Paul T COSTA Jr (2004). « A contemplated revision of the NEO Five-Factor Inventory », *Personality and Individual Differences*, vol. 36, p. 587-596.
- MICHELON, Pascale (2006). *What is a cognitive ability* [En ligne], SharpBrain [réf. du 20 janvier 2012]. <<http://www.sharpbrains.com/blog/2006/12/18/what-are-cognitive-abilities/>>.
- MORGESON, Frederick P, Kelly DELANEY-KLINGER et Monica A HEMINGWAY (2005). « The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n° 2, p. 399-406.
- MOTOWIDLO, Stephan J (2003). « Job performance » dans *Handbook of psychology, Industrial and organizational psychology*, WC Borman, DR Ilgen, RJ Klimoski et IB Weiner (dir.), Hoboken, Wiley, p. 39-52.
- MOTOWIDLO, Stephan J, Walter C BORMAN et Mark J SCHMIT (1997). « A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance », *Human Performance*, vol. 10, n° 2, p. 71-83.
- MOTOWIDLO, Stephan J et Mark J SCHMIT (1999). « Performance assessment in unique jobs » dans *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*, Daniel R Ilgen et Elaine D Pulakos (dir.), San Francisco, Jossey-Bass, p. 56-86.
- MOTOWIDLO, Stephan J et James R VAN SCOTTER (1994). « Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n° 4, p. 475-480.
- NEUMAN, Lawrence W (2011). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*, Boston, Allyn et Bacon, 631 p.
- NEUMAN, George A et Jill R KICKUL (1998). « Organizational citizenship behavior: Achievement orientation and personality », *Journal of Business and Psychology*, vol. 13, n° 2, p. 263-279.
- ORGAN, Dennis W (1994). « Personality and organizational citizenship behavior », *Journal of Management*, vol. 20, n° 2, p.465-478.
- ORGAN, Dennis W (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, Lexington Books, 132 p.
- ORGAN, Dennis W (1997). « Organizational Citizenship Behavior: It's construct clean-up time », *Human Performance*, vol. 10, n° 2, p. 85-97.

- ORGAN, Dennis W, Philip M PODSAKOFF, Scott B MACKENZIE (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its nature, antecedents and consequences*, California, SAGE Publications Inc, Thousand Oaks, 350 p.
- ORGAN, Dennis W et Katherine RYAN (1995). « A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior », *Personnel Psychology*, vol. 48, n° 4, p.775-802.
- OSIPOW, SH et A SPOKANE (1992). *Occupational Stress Inventory* (research version). USA: Psychological Assessment Resources.
- PARKER, Patricia A et James A KULIK (1995). « Burnout, self and supervisor rated performance, and absenteeism among nurses », *Journal of Behavioral Medicine*, vol. 18, n° 6, p.581-599.
- PARKER, Sharon K et Nick TURNER (2002). « Work design and individual work performance: Research findings and an agenda for future inquiry » dans *Psychological Management of Individual Performance*, Sabine Sonnentag (dir.), Chichester, John Wiley & Sons Ltd, p. 69-93.
- PARKES, Katharine R (2007). « Personality and coping as moderators of work stress processes: Models, methods and measures », *Work and Stress: An International Journal of Work, Health and Organisations*, vol. 8, n° 2, p. 110-129.
- PENNEY, Lisa M et Paul E SPECTOR (2005). « Job stress, incivility and counterproductive work behavior (CWB) : The moderating role of negative affectivity », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, n° 7, p. 777-796.
- PERVIN, John (2005). *La personnalité, de la théorie à la recherche* (version française de *Personality, theory and research*, 2001, PERVIN John, trad. par Louise Nadeau, Didier Acier et Dave Miranda), Montréal, Éditions du renouveau pédagogique Inc., 549 p.
- PETERS, Madelon L, Guido L R GODAERT, Rudy E BALLIEUX et Cody J Heijnen (2003). « Moderation of physiological stress responses by personality traits and daily hassles: Less flexibility of immune system responses », *Biological Psychology*, vol. 65, n° 1, p. 21-48.
- PETTITTA, Laura et Michele VECCHIONE (2011). « Job burnout, absenteeism, and extra-role behaviors », *Journal of Workplace Behavioral Health*, vol. 26, p. 97-121.
- PODSAKOFF, PM et SB MACKENZIE (1997). « The impact of organizational citizenship behaviour on organizational performance: A review and suggestions for further research », *Human performance*, vol. 10, p. 133-151.

- PODSAKOFF, PM, SB MACKENZIE, BJ PAINE et DG BACHRACH (2000). « Organizational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research », *Journal of management*, vol. 26, p. 513-563.
- PODSAKOFF, PM, SM MACKENZIE, J LEE et NP PODSAKOFF (2003). « Common method variance in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, p. 879-903.
- RAINEY, Hal G (2000). « Work motivation » dans *Handbook of organizational behavior*, R Golembreski (dir.), New York, Dekker, p. 19-42.
- REYNOLDS, WM, KC GERBASI (1982). « Development of reliable and valid short forms of the MCSDS », *Journal of Clinical Psychology*, vol. 38, p. 119-25.
- RIZZO, JR, RJ HOUSE et SI LIRTZMAN (1970). « Role conflict and ambiguity in complex organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, n° 2, p. 150-163.
- RUDDY, Thomas et Pooja ANAND (2010). « Managing talent in global organizations » dans *Strategy-driven talent management : A leadership imperative*, Rob Silzer et Ben E Dowell (dir.), San Francisco, John Wiley & Sons Inc., p. 549-593.
- SABOURIN, S et Y LUSSIER (1991). « Traduction française de l'Inventaire de personnalité NEO-FFI », Document inédit, Université Laval, Québec, Québec, Canada.
- SAINT-ONGE, Sylvie et Michel MAGNAN (2007). « La gestion des performances des organisations et des personnes » dans *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances*, Sylvie Saint-Onge et Victor Haines (dir.), Bruxelles, Éditions De Boeck Université, coll. Méthodes et Recherches, p. 15-52.
- SALAMI, Samuel O (2011). « Job stress and burnout among lecturers: Personality and social support as moderator », *Asian Social Science*, vol. 7, n° 5, p. 110-121.
- SALANOVA, Marisa, Sonia AGUT et José Maria PEIRO (2005). « Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n° 6, p. 1217-1227.

- SALGADO, Jesus F (2003). « Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 76, p. 323-246.
- SAX, Linda J, Shannon K GILMARTIN et Alyssa N BRYANT (2003). « Assessing response rates and non response bias in web and paper surveys », *Research in Higher Education*, vol. 44, n° 4, p. 409-432.
- SCHAUFELI, Wilmar B et Arnold B BAKKER (2004). « Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, n° 3, p. 293-315.
- SCHAUFELI, W et D ENZMANN (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*, London, Taylor & Francis, 220 p.
- SCHAUFELI, Wilmar B, Michael LEITER et Christina MASLACH (2009). « Burnout: 35 years of research and practice », *Career Development International*, vol. 14, n° 3, p. 204-220.
- SCHMIDT, FL (2002). « The role of general cognitive ability and job performance: Why there cannot be a debate », *Human Performance*, vol. 15, n° 1-2, p. 187-210.
- SCHMIDT, Frank L et John E HUNTER (1998). « The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings », *Psychological Bulletin*, vol. 124, n° 2, p. 262-274.
- SCHMIDT, Frank L, John E HUNTER, Alice N OUTERBRIDGE et Stephen GOFF (1988). « Joint relation of experience and ability with job performance: Test of three hypotheses », *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, n° 1, p. 46-57.
- SEKIGUCHI, Tomoki (2004). « Toward a dynamic perspective of person-environment fit », *Osaka Keidai Ronshu*, vol. 55, n° 1, p. 177-190.
- SINGH, Jagdip, Jerry R GOOLSBY et Gary K RHOADS (1994). « Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives », *Journal of Marketing Research*, vol. 31, n° 4, p. 558-569.
- SONNENTAG, Sabine (2002). « Performance, well-being and self-regulation » dans *Psychological Management of Individual Performance*, Sabine Sonnentag (dir.), Chichester, John Wiley & Sons Ltd, p. 405-423.

- SONNENTAG, Sabine et Michael FRESE (2002). « Performance concepts and performance theory » dans *Psychological Management of Individual Performance*, Sabine Sonnentag (dir.), Chichester, John Wiley & Sons Ltd, p. 3-25.
- SPECTOR, Paul E (2008). *Industrial and organizational behavior*, Hoboken, John Wiley & Sons, Inc., 457 p.
- STATISTIQUE CANADA (2010). « Distribution des personnes occupées selon l'ensemble des industries, par province », *Emploi et chômage* [En ligne], Ottawa, Gouvernement du Canada [réf. du 5 février 2011].  
<<http://www40.statcan.gc.ca/102/cst01/LABOR21A-fra.htm>>.
- STATISTIQUE CANADA (2011). « Étude : La population active canadienne : Tendances projetées à l'horizon 2031 », *Le Quotidien* [En ligne], Ottawa, Gouvernement du Canada [réf. du 10 janvier 2012].  
<<http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/110817/dq110817b-fra.htm>>.
- TARIS, Toon W (2006). « Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies », *Work and Stress*, vol. 20, n° 4, p. 316-334.
- TETT, Robert P, Douglas N JACKSON et Mitchell ROTHSTEIN (1991). « Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review », *Personnel Psychology*, vol. 44, p. 703-741.
- THORESEN, CJ, JC BRADLEY, PD BLIESE, JD THORESEN (2004). « The Big Five personality traits and individual job performance growth trajectories in maintenance and transitional job stages », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n° 5, p.835-853.
- TREMBLAY, Michel et Thierry WILS (2005). « La mobilisation des ressources humaines: Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 37-49.
- TUBRE, Travis C et Judith M COLLINS (2000). « Jackson and Schuler (1985) revisited : A meta-analysis of the relationship between role ambiguity, role conflict, and job performance », *Journal of Management*, vol. 26, n° 1, p. 155-169.
- UNDERWOOD, D, H KIM et M MATIER (2000). « To mail or to Web : Comparison of survey response rates and respondent characteristics » papier présenté au 40<sup>th</sup> Annual Forum of the Association for Institutional Research, Cincinnati, 21-24 mai 2000.

- VAN SCOTTER, JR et SJ MOTOWIDLO (1996). « Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n° 5, p. 525-531.
- VAN VEGCHEL, Natasja, Jan de JONGE, Marie SO DERFELDT, Christian DORMANN et Wilmar SCHAUFELI (2004). « Quantitative versus emotional demands among Swedish human service employees: Moderating effects of job control and social support », *International Journal of Stress Management*, vol. 11, n° 1, p. 21-40.
- VAN VELDHOVEN M, TF MEIJMAN (1994). *The measurement of psychosocial work load with a questionnaire: the questionnaire experience and evaluation of work*, Amsterdam, Dutch Institute for Working Conditions.
- VÉZINA, Michel, Esther CLOUTIER, Susan STOCK, Katherine LIPPEL, Éric FORTIN, Alain DELISLE, Marie ST-VINCENT, Amélie FUNES, Patrice DUGUAY, Samuel VÉZINA et Pascale PRUD'HOMME (2011). *Enquête québécoise sur les conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité au travail*, rapport de recherche, Québec, Ministère du travail, 986 p.
- VILLANOVA, P et M ROMAN (1993). « A meta-analytic review of situational constraints and work-related outcomes: alternative approaches to conceptualization », *Human Resource Management Review*, vol. 3, n° 2, p. 147-176.
- VROOM, Victor H (1964). *Work and motivation*, New York, WILEY, 331 p.
- WALKER, Orville C, Gilbert A CHURCHILL et Neil FORD (1975). « Organizational determinants of the industrial salesman's role conflict and ambiguity », *Journal of Marketing*, vol. 39, n° 1, p. 32-39.
- WILLIAMS, Larry J et Stella E ANDERSON (1991). « Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors », *Journal of Management*, vol. 17, n° 3, p. 601-617.
- WILS, Thierry, Christiane LABELLE, Gilles GUÉRIN, Michel TREMBLAY (1998). « Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, vol. 23, n° 2, p. 30-39.
- WITT, LA, Lisa BURKE, Murray R BARRICK et Michael K MOUNT (2002). « The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 1, p. 164-169.



WRIGHT, Thomas A et Douglas G BONNET (1997). « The contribution of burnout to work performance », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, n° 5, p. 491-499.

YAVAS, Ugur, Osman M KARATEPE, Turgay AVCI et Mehmet TEKINKUS (2003). « Antecedents and outcomes of service recovery performance: an empirical study of frontline employees in Turkish banks », *International Journal of Bank Marketing*, vol. 21, n° 5, p. 255-265.

ZABLOCKI, Barbara (2009). *Du stress au bien-être et à la performance*, Liège, EDIPRO, 222 p.