

Université du Québec en Outaouais

**La relation entre le stress et la performance au travail :
portrait de la situation et vérification empirique**

par
Colette Richard

Département de relations industrielles

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de
Maîtrise ès sciences (M.Sc.) en relations industrielles
et en ressources humaines

Août 2009

Université du Québec
en Outaouais

17 SEP. 2009

Bibliothèque

© Colette Richard

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux.....	iv
Liste des figures.....	v
Introduction générale.....	7
0.1 Pertinence et objectif général de la recherche.....	7
0.2 Organisation du mémoire.....	9
CHAPITRE 1 - Contexte théorique général.....	11
1.1 L'étude du stress.....	12
1.1.1 Perspective biologique du stress.....	13
1.1.2. Perspective interactionniste du stress.....	15
1.1.3. Perspective transactionnelle du stress.....	21
1.2 La performance.....	26
1.2.1. Les théories de la performance au travail.....	28
1.3 Conclusion.....	35
CHAPITRE 2 : Cadres théoriques et empiriques de la relation entre le stress et la performance.....	37
2.1 Explications de la relation stress/performance.....	38
2.1.1. Relation curvilinéaire.....	39
2.1.2. Relation linéaire négative.....	43
2.1.3. Relation linéaire positive.....	44
2.1.4 Absence de relation.....	45
2.2 Études empiriques entre le stress et la performance.....	46
2.3 Conclusion.....	50
CHAPITRE 3 : Conceptualisation.....	53
3.1 Problématique.....	54
3.1.1. Question de recherche	56
3.1.2. Objectifs de recherche	57
3.2. Modèle explicatif.....	57
3.2.1. Variable dépendante.....	59
3.2.2. Variable indépendante.....	60
3.3.3. Variables modératrices.....	61
3.3.4. Variables contrôles.....	62
3.3. Hypothèses de recherche.....	63
3.4. Conclusion.....	65

CHAPITRE 4 : Méthodologie.....	66
4.1. Stratégie de recherche.....	67
4.2. Procédures d'instrumentalisations et questionnaires.....	68
4.3. Mesure des variables.....	69
4.3.1. Variable indépendante.....	70
4.3.2. Variable dépendante.....	71
4.3.3. Variables modératrices.....	72
4.3.4. Variables contrôle.....	73
4.4. Description des échantillons.....	73
4.4.1. Échantillon 1.....	74
4.4.2. Échantillon 2.....	74
4.5. Stratégie d'analyse prévue.....	75
4.6. Conclusion.....	75
 CHAPITRE 5 : Texte " Le stress nous rend-il plus performant au travail ? Rôle modérateur de l'engagement organisationnel et de la satisfaction au travail"	 77
 CHAPITRE 6: Conclusion générale.....	 101
 BIBLIOGRAPHIE.....	 108
 ANNEXE 1 Normes de publication.....	 120
ANNEXE 2 Revue de littérature sur la relation entre le stress et la performance.....	125
ANNEXE 3 Questionnaires pour échantillon 1.....	137
ANNEXE 4 Questionnaires pour échantillon 2.....	144
ANNEXE 5 Certification d'approbation éthique.....	156

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2 - Résumé des échelles utilisées au sein des deux études.....	70
--	----

LISTE DES FIGURES

Figure 1– Le modèle « Demande/Autonomie au travail »	17
Figure 2 – Le modèle d’effort/récompense de Siegriest (1996).....	20
Figure 3 – Le modèle transactionnel (Lazarus et Folkman, 1984).....	22
Figure 4 - Modèle théorique de Porter et Lawler (1968).....	29
Figure 5 - Modèle de performance axée sur le système de Waldman (1994)...	34
Figure 6 – Illustration de la relation curvilinéaire.....	40
Figure 7 – Illustration de la relation linéaire négative.....	43
Figure 8 – Illustration de la relation positive.....	44
Figure 9 – Illustration de l’absence de relation.....	45
Figure 10 – Modèle explicatif proposé.....	58

Remerciements

Je souhaite sincèrement remercier Eric Gosselin qui m'a guidée, motivée et encouragée tout au long de ce mémoire. Je ne garderai que de bons souvenirs de cette expérience enrichissante.

Je remercie également Normand Laplante et André Durivage, d'avoir accepté de partager leur expertise en acceptant d'agir en tant que lecteur interne et externe.

Et enfin, un merci spécial à mes parents, ma soeur, Reg, mes ami(e)s et mes collègues de travail qui m'ont aidée et qui m'ont supportée, chacun et chacune, à leur façon. Un gros merci!

Introduction

Il est dans le meilleur intérêt de toute organisation de bien comprendre l'impact que peut avoir le stress sur la performance (Jex, 1998; Motowidlo, Packard et Manning, 1986). Ce sujet est d'ailleurs omniprésent dans les articles scientifiques ainsi que dans les livres destinés à l'enseignement universitaire et à la formation professionnelle (Hancock et Ganey, 2003, Le Fevre, Matheny et Kolt, 2003). Force est de reconnaître que plusieurs hypothèses divergentes sur la nature de la relation entre le stress et la performance se retrouvent encore dans la littérature. Néanmoins, il semble que l'hypothèse de la relation négative étant la plus observée n'est pas la plus populaire (Muse, Harris et Field, 2003).

0.1 Pertinence et objectif général de la recherche

Un aspect important au sein de notre vie professionnelle qui peut nous occasionner du stress, est de devoir performer selon ce qui est demandé (Jex, 1998). L'employé qui doit atteindre les objectifs demandés risque alors d'être dérangé par ce que certains décrivent comme un déséquilibre interne entre les ressources personnelles et les demandes provenant de l'environnement (Seyle, 1974). L'individu doit faire face à un état de stress. En milieu de travail, il importe de voir au bien-être des employés puisque cela est sans contredit un des déterminants du succès de l'entreprise. À cet effet, des recherches démontrent que le stress au travail peut engendrer des problèmes de rendement (Motowidlo et al., 1986), alors que certains préfèrent parler d'une diminution de la performance (Jamal, 1984). Évidemment, cette baisse de performance affecte la rentabilité des organisations (Dwyer et Ganster, 1991). Entre autres, une partie de ce coût doit être déployée en coûts sociaux à cause de problèmes de santé mentale ayant été engendrés au travail. De plus, c'est une obligation juridique comme employeur de veiller au bien-être psychologique des employés. La ligne est très mince entre la responsabilité de l'employeur sur le stress de l'employé et la responsabilité de l'employé vis-à-vis la gestion de sa vie privée. D'ailleurs, les employeurs sont de plus en plus tenus responsables de devoir assurer les frais de dédommagement à l'employé souffrant de stress causé par le travail (Loo,

1996). De manière plus globale, les changements dans le monde du travail et toute la littérature démontrant le besoin de maintenir une main-d'œuvre en santé pour le bien-être des organisations et de la société, sont des facteurs qui viennent justifier la nécessité de continuer l'étude du stress et de ses conséquences. À cet effet, Neboit et Vézina (2002) énumèrent trois conséquences importantes de la mondialisation, s'appuyant sur des développements de moyens de transport et sur de nouvelles technologies de communication. Celle qui nous importe le plus est la compétitivité internationale qui résulte en un accroissement des tensions au travail (p. ex. les moyens pour accroître la vitesse de production). En effet, la performance recherchée par les entreprises pour assurer leurs compétitivités semble prendre le dessus sur la santé des employés.

Cependant, il existe encore des questions irrésolues, voire même un ensemble de contradictions à travers les recherches. En effet, le stress n'est pas toujours considéré nuisible et il est même souvent considéré comme une condition nécessaire pour performer (Zivnuska, Kiewitz, Hockwarter, Perrevé et Zellars, 2002). Il semble donc y avoir encore des interrogations sur le type de relations pouvant exister entre le stress et la performance (Muse, Harris et Feild, 2003 ; Jex, 1998). En effet, tous les types de relation sont remis en questions : la relation curvilinéaire, la relation négative, la relation positive et l'absence de relation. À titre d'exemple, les résultats empiriques penchent plutôt vers l'hypothèse de la relation négative (Greer et Castro, 1986; Jamal, 1984; Harris et Berger, 1983; Allen, Hitt et Greer, 1982; Friend, 1982), mais la tendance dans le monde de la gestion consiste à essayer de trouver le point optimal du stress, comme quoi il ne devrait pas être nul. Par ailleurs, plusieurs contextes ont été étudiés pour vérifier l'influence du stress sur la performance. Ceux qui ressortent sont : le secteur de la vente (Keaveney et Nelson, 1993), les services militaires (Berkun, 2000) et le secteur hospitalier (Motowildo et al., 1986 ; Jamal, 1984).

Il est d'autant plus pertinent d'approfondir la relation entre le stress et la performance puisqu'il semble que notre culture accepte le stress et qu'on s'attend même comme société à ce qu'on soit stressé (Rodham et Bell, 2002). Sur ce point, Hancock et Ganey (2003) font mention de plusieurs livres d'introduction à la psychologie et à la gestion des ressources humaines

expliquant la relation du U inversé comme l'unique manière de voir la relation stress/performance. De l'autre côté, le capital humain est la ressource essentielle des organisations pour demeurer en compétition au niveau mondial. Il est donc important que la main-d'œuvre soit performante et de voir à ce que les moyens que cela implique soient utilisés à de bonnes fins, non seulement pour l'individu, mais pour l'organisation. Par ailleurs, peu de recherches se sont intéressées aux modérateurs possibles de la relation (Jex, 1998). Pourtant, les variables modératrices s'avèrent importantes dans la relation stress/performance et elles pourraient bien être la source de variation entre les résultats qui diffèrent largement d'une recherche à l'autre (Siu, 2003). Pour toutes ces raisons, la question de recherche que nous désirons répondre est la suivante:

Quelle est la nature de la relation entre le stress au travail et la performance chez les employés et quels sont les modérateurs de cette relation ?

0.2. Organisation du mémoire

Le premier chapitre est destiné à décrire les théories générales du stress et de la performance. Les théories du stress que nous développerons sont celles qui figurent parmi les plus importantes dans le contexte du travail. En ce qui concerne les théories de la performance, nous avons choisi de décrire celles qui s'appliquent à la gestion des ressources humaines.

Après avoir jeté ces bases, le second chapitre présentera la revue de littérature sur la relation stress/performance. Plusieurs auteurs se sont, avant nous, intéressés à ce sujet et il importe donc de tracer le portrait de leur contribution afin de cerner les points communs et ceux différents.

Les troisième et quatrième chapitres serviront à décrire plus précisément notre étude. Nous présenterons d'abord la problématique, suivie de notre modèle explicatif et de nos hypothèses alors que le quatrième chapitre décrira la méthodologie choisie pour cette recherche. La stratégie de recherche, la mesure des variables et la description de nos échantillons seront au centre de ce chapitre.

Les quatre premiers chapitres permettent d'établir les fondements de l'article scientifique qui se retrouve à l'intérieur de notre cinquième chapitre. Les normes de publication qui ont servi de guide de rédaction sont celles utilisées par le journal de Psychologie du Travail et des Organisations (Annexe 1). Les résultats statistiques seront également présentés à l'intérieur de cet article.

Enfin, le dernier chapitre nous servira de conclusion générale où nous retournons sur les grandes lignes présentées dans ce mémoire par article.

CHAPITRE 1 : Contexte théorique général

1.1 L'étude du stress

1.1.1 Perspective biologique du stress

1.1.2. Perspective interactionniste du stress

1.1.3. Perspective transactionnelle du stress

1.2 La performance

1.2.1. Les théories de la performance au travail

1.3 Conclusion

Tout d'abord, notre premier chapitre servira à décrire les variables principales à l'étude : le stress et la performance. Étant donné la nature plurielle de ces deux variables, il sera en premier lieu question de présenter les grandes définitions et théories du stress pour ensuite entamer l'étude de notre variable dépendante, soit la performance. Il est sans équivoque que la suite de notre projet ne peut avoir de sens qu'après avoir exploré à fond ces deux variables.

1.1 L'étude du stress

Si la grande majorité des gens appuient l'idée que le stress a toujours existé, on ne le nomme ainsi que depuis moins d'un siècle. La Seconde Guerre mondiale et la période d'industrialisation qui l'a suivie ont fait éclore un intérêt public pour la psychologie du travail (Truchot, 2004). Les pressions environnementales et ses impacts semblaient de plus en plus intéresser les gens. De nos jours, il existe un nombre important de théories du stress. Cependant, ces théories ne font pas toujours référence au même contexte ou encore à la même définition pour désigner le stress. Le nombre élevé de définitions proposées pour définir le même terme (Truchot, 2004 ; Arsenault et Dolan, 1983) explique les nombreuses divergences entre les multiples théories.

La recherche sur le stress n'est pas à ses débuts et elle est loin d'être terminée. C'est avec la médecine et la biologie dans les années 1930 que l'on commença à s'intéresser plus directement au phénomène du stress. Plus précisément, c'est en 1936 que Selye a établi les premiers fondements du stress (Selye, 1978) alors que la première véritable utilisation du terme serait seulement apparue une vingtaine d'années plus tard (Selye, 1956).

Tel que mentionné par Beehr et Franz (1987), la médecine, la psychologie clinique, la psychologie des organisations et la psychologie ergonomique (*engineering psychology*) sont autant de domaines d'études qui inspirent différemment les définitions du stress. Entre autres, la définition physiologique du stress est surtout présente dans la biologie et la médecine. Dans ces champs d'application, le stress représente strictement la réaction de l'organisme (Lazarus et

Folkman, 1984). Par ailleurs, plusieurs recherches sur le phénomène du stress ont vu le jour sous l'angle psychosocial. Les auteurs établissent souvent une théorie dans un contexte particulier, (p. ex. : Karasek (1979) et Siegrist (1996) ont développé leur théorie respective dans un contexte de travail) tandis que d'autres l'ont fait de façon plus générale, sans contexte particulier (p. ex. Lazarus et Folkman, 1984).

Différents courants plus englobants peuvent être identifiés pour mieux cerner les grandes différences. Premièrement, si on élimine au départ le paradigme structuraliste radical de Burell et Morgan (1979) décrivant le stress comme une réaction découlant de l'aliénation des travailleurs à l'intérieur d'une classe sociale, on doit du même coup laisser tomber l'idée que le stress peut être causé par les inégalités à la base des groupes sociaux (Peterson, 1999). Quoique très intéressant, il n'est pas d'intérêt dans le cadre de ce projet d'étudier ce type de stress puisque nous recherchons le consensus. Ceci étant dit, nous nous dirigerons plutôt vers une vision fonctionnaliste, où la régulation de la situation est une solution envisageable. Notons également que nous n'utiliserons pas une approche interprétative axée sur le volontarisme telle que la théorie de Brown et Harris (1978). En effet, ces derniers y vont surtout cas par cas selon l'histoire de vie que possède l'individu victime de stress. Ce genre d'approche est impossible à pratiquer sur un grand échantillon puisqu'elle ne permet pas une généralisation des résultats comme le veut un courant plus fonctionnaliste et positiviste.

Dans notre courant d'idée choisi, la prochaine partie traitera des trois perspectives abordées lorsqu'on parle de stress. Il sera d'abord question de la perspective biologique du stress telle que présentée par Selye (1956). Ensuite nous traiterons de la perspective interactionniste et nous terminerons avec l'approche transactionnelle.

1.1.1 Perspective biologique du stress

La première grande théorie du stress en est une physiologique développée par Selye en 1936 (Selye, 1956). Au début de ses recherches, son questionnement était avant tout posé sur le

« syndrome d'être malade » qu'on retrouvait chez les humains, mais qui était toujours inexplicable. Après avoir soumis des rats de laboratoire à plusieurs conditions expérimentales, par injections d'extraits provenant d'ovaires et d'autres organes, il arriva accidentellement à la conclusion que trois hormones, soient l'ACTH, l'adrénaline et les corticoïdes étaient à la base du changement biologique (Selye, 1974). Cette réponse biologique était la base de toutes les maladies, et ce, peu importe les conditions exercées. Après ses recherches, Selye avança l'idée du stress comme étant : « *une réponse non spécifique que donne le corps à toute demande qui lui est faite.* » (Selye, 1974 : 29). La non spécificité n'est pas dans la réaction même du stress, mais dans la réaction physiologique provoquée par des éléments déclencheurs (Selye, 1978). Pour Selye, si le stress est plaisant, on le nomme *eu-stress*, et s'il est déplaisant, on le nomme « *distress* ». Il va jusqu'à dire dans certains de ses nombreux ouvrages que l'absence du stress, c'est la mort. Le stress serait donc toujours présent et l'humain est tenu de s'adapter constamment aux changements, même pendant le sommeil (Selye, 1974). Malgré ce stress continu, l'organisme chercherait à tout coup à retrouver son état d'équilibre. En faisant un retour en arrière, cet état avait d'abord été décrit par Cannon (1935) comme étant l'homéostasie. Ce concept signifie la présence d'un processus physiologique coordonné où l'organisme essaie de demeurer stable malgré les variations autour du point d'équilibre. Ses études sur les animaux ont permis au chercheur de remarquer la présence d'un mécanisme d'ajustement lors d'un stress.

Plus spécifique au phénomène même du stress, la théorie de Selye (1956) repose sur les lois de la nature. L'individu étant limité dans son adaptation, Selye propose l'idée que chacun se doit de composer avec le *syndrome général d'adaptation* (SGA). Il le décrit comme un processus en trois phases. L'individu vivrait d'abord une *réaction d'alarme* lorsque le corps doit s'adapter aux changements internes et externes. Cette réaction d'alarme provoque une réaction du système nerveux sympathique (déclenche des symptômes tels que : l'augmentation de la tension artérielle et du rythme cardiaque, dilatation des pupilles, transpiration, etc.) et implique aussi la sécrétion d'ACTH par l'hypothalamus. Par la suite, ce serait la *phase de résistance* qui s'explique par l'adaptation de l'individu afin de garder son système en équilibre malgré le stress. Ceci permettrait alors au corps de sauvegarder son énergie et du même coup, viendrait

augmenter la résistance envers les stresseurs. Biologiquement, il s'agit du processus inverse de celui de la réaction d'alarme. Malgré cette adaptation acquise, le stress continu peut quand même déclencher la troisième phase. L'énergie d'adaptation déployée finit par s'épuiser lorsque l'individu ne peut plus combattre, ou encore s'il lui est impossible de fuir la situation stressante. C'est ce qui explique la réaction d'alarme. Cette phase risque de devenir irréversible si l'individu ne peut s'adapter face aux changements qui s'opèrent. Cette dernière phase se nomme la *phase d'épuisement* et elle peut mener à la mort (Selye, 1974). En effet, la phase d'épuisement vient réduire la capacité d'adaptation de l'individu jusqu'à ce que la maladie s'installe tranquillement, et ce, sans nécessairement que l'individu en soit conscient.

Cette approche face au stress a ses limites. Entre autres, Cooper, Dewe et O'Driscoll (2001) énoncent trois critiques ayant été formulées à l'égard de l'approche proposée par Selye. En premier lieu, le modèle est trop simpliste et n'explique aucunement l'effet psychosocial. En deuxième lieu, les manifestations et les variations sont très différentes à travers les individus et selon les stresseurs. Enfin, Selye aurait ignoré les différentes dimensions des stimuli en ne considérant pas suffisamment les facteurs environnementaux (p. ex. stimulus A versus stimulus B) dans le processus du stress.

1.1.2. Perspective interactionniste du stress

La perspective interactionniste considère le stress comme étant un stimulus (Holmes et Rahe, 1967) plutôt qu'une réaction comme le fait l'approche biologique (Selye, 1956). On parle de stress comme stimulus lorsqu'on fait référence aux événements se produisant dans l'environnement en tenant peu compte des différences individuelles (Lazarus et Folkman, 1984). Un exemple pour ce type d'approche serait un événement comme une catastrophe naturelle qui agirait comme le « stress ». C'est en 1967 que l'échelle de mesure développée par Holmes et Rahe (1967) a permis d'illustrer cette perspective du stress. La mort d'un conjoint, le changement dans les activités sociales et la retraite sont des exemples qui figurent dans le questionnaire. Il s'agit d'une explication simple du stress qui est à l'origine de sa conception

psychologique. À titre d'explication, il est plus facile d'expliquer notre état de stress si on parle d'un évènement vécu plutôt que du taux d'ACTH qui se trouve dans notre corps. Les quarante-trois évènements mentionnés dans le questionnaire de Holmes et Rahe sont assez représentatifs de ce qui peut être considéré comme des changements importants venant troubler notre équilibre émotionnel. Malgré que l'idée soit intéressante, l'humain n'est pas considéré passif par tous. Ceci étant dit, l'individu ne vivra peut-être pas les évènements énoncés dans le questionnaire comme quelque chose lui causant du stress. Au contraire, il se peut aussi qu'un évènement aucunement stressant pour quelqu'un le soit pour un autre.

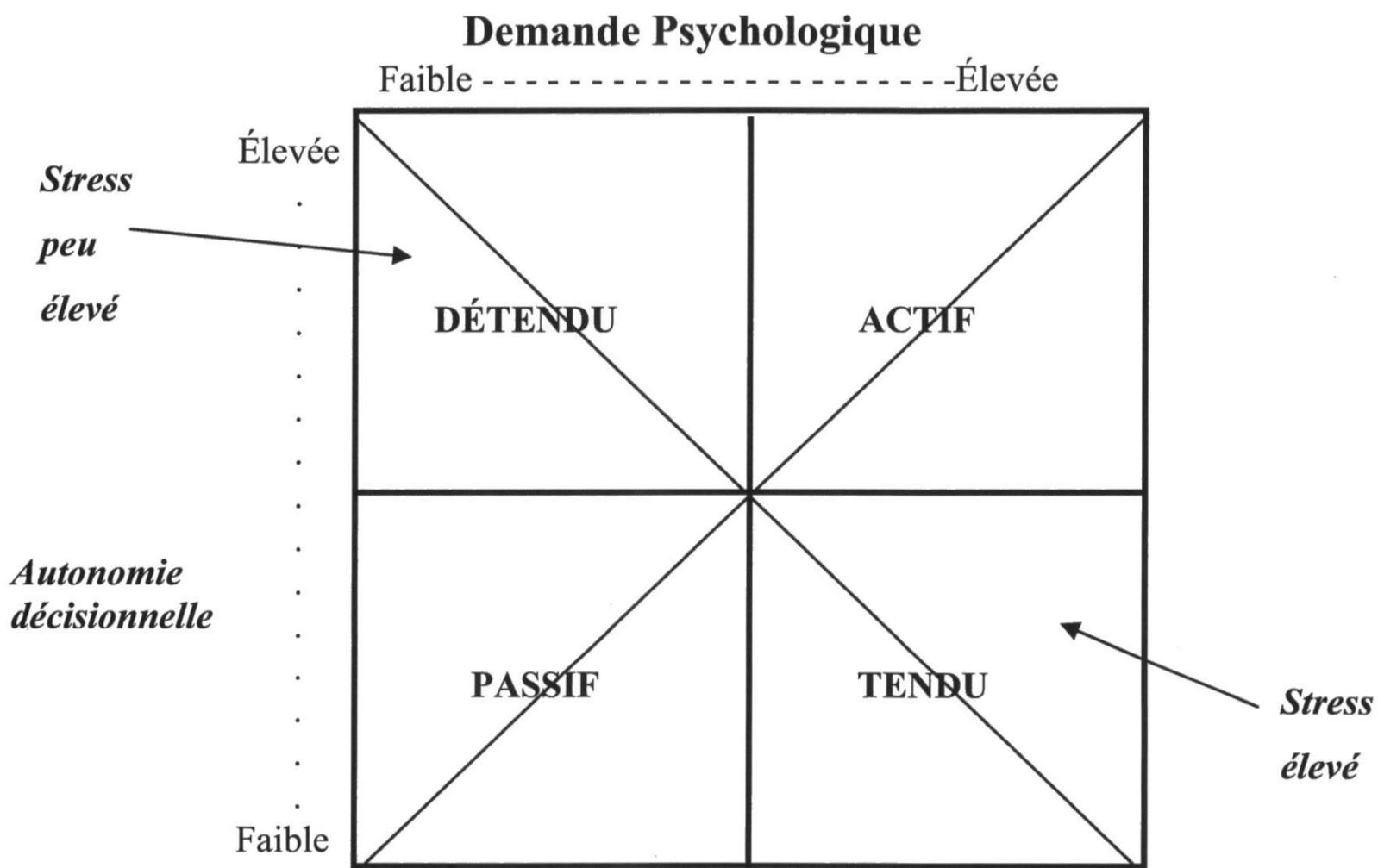
Suivant cette logique, d'autres modèles interactionnistes sont apparus. Ces modèles proposent une explication du stress selon des stressseurs psychologiques plutôt que physiologiques. Les utilisateurs du paradigme interactionniste recherchent surtout des liens de causalité linéaire avec ou sans variables modératrices. D'une part, c'est le cas de la première théorie qui sera décrite, soit celle de Karasek (1979). Ce modèle a un caractère plus fonctionnel et permet d'apprécier plus facilement le stress dans un contexte de travail. En effet, Karasek a élaboré en 1979 une théorie du stress axée sur le travail, soit le modèle psychosocial que l'on nomme « demande-autonomie au travail » (voir figure 1). La productivité a toujours été un sujet intrigant, et l'argument présenté par Karasek et Theorell (1990) est que les compétences sont sous-utilisées, ou non développées, ce qui limite les ressources humaines dans leur créativité au travail et à travers leurs tâches.

Le modèle a comme objectif d'expliquer deux grands phénomènes reliés au travail : les raisons pouvant déclencher des maladies associées au stress ainsi qu'une explication des problèmes de productivité. Aujourd'hui encore, le modèle est fréquemment utilisé dans la compréhension et dans l'évaluation des emplois (Cooper et al., 2001).

Karasek et Theorell (1990) mentionnent clairement que l'approche a comme point de départ les facteurs environnementaux. De plus, les travaux de Karasek (1979) intègrent l'étude du stress physiologique et se préoccupent aussi de la santé psychologique (Siegrist, Falck et Joksimovic,

2005). Le modèle de type interactionnel proposé possède deux variables fondamentales habituellement placées sur deux axes. Il s'agit de la demande psychologique et de l'autonomie décisionnelle. La demande psychologique fait référence à la quantité de travail, aux exigences et aux contraintes associées à un emploi. Par ailleurs, les auteurs notent que la structure organisationnelle du travail joue le rôle le plus important au plan de cette variable. Notons que les conflits de rôles ainsi que les ambiguïtés de rôles, découlant des relations au travail, sont souvent reliés aux tâches demandées. Ces deux variables représentent des contraintes importantes influant sur les demandes psychologiques (Karasek et Theorell, 1990).

Figure 1– Le modèle « Demande/Autonomie au travail »



Tiré de Neboit, M. et Vézina, M. (2002) Stress au travail et santé psychique, *Octares Éditions*. Toulouse, France, p.51.

Le deuxième concept de base du modèle de Karasek (1979) est l'autonomie décisionnelle que l'on appelle également latitude décisionnelle. Il s'agit du niveau de maîtrise et de contrôle que l'employé peut exercer sur ses tâches. D'après les postulats du modèle, lorsque le travailleur

possède un grand éventail de compétences et d'options face à une tâche, cela lui donne un plus grand contrôle sur les moyens à prendre en vue de répondre à une demande. D'ailleurs, l'acquisition de compétences plus variées influence le processus du travail. Le fait de pouvoir participer à la réorganisation des tâches est un exemple où la latitude décisionnelle pourrait s'avérer bénéfique pour le bien-être de l'employé. Cette autonomie décisionnelle affecte la santé psychologique au travail. Inversement, le pouvoir décisionnel de l'individu est réduit lorsqu'on organise le travail de façon taylorienne et qu'on cherche une surspécialisation de l'individu par rapport à la tâche. Une grande prémisse au modèle est que le résultat d'une tension (*strain*) est présent lorsqu'une grande demande psychologique est exercée et qu'il existe un faible degré de pouvoir décisionnel. Dans cette perspective, le stress est défini par la tension psychologique.

Conséquemment, lorsqu'on croise les deux axes, quatre différentes catégories sont délimitées et viennent expliquer de quelle manière il est possible d'influencer le niveau de stress. Dans le même ordre d'idée, la structure organisationnelle joue un rôle prédominant dans l'apparition d'une maladie liée au stress puisqu'elle peut influencer d'une part, le contrôle et d'autre part, la demande (Karasek et Theorell, 1990). Ceci étant dit, voici quelques exemples pouvant illustrer les quatre différentes catégories du modèle.

Premièrement, l'emploi classifié sous la catégorie « tendu » (*high-strain jobs*) est celui qu'on doit essayer d'éviter. Dans ce modèle de travail stressant, l'autonomie décisionnelle est très limitée tandis que la demande psychologique est grande. Un exemple typique est l'emploi où l'individu doit faire plusieurs tâches simples dans peu de temps et de manière répétitive. La demande psychologique élevée s'explique par la quantité trop grande de travail et possédant des contraintes strictes inhérentes au travail alors que l'autonomie décisionnelle est faible puisque la tâche laisse peu de place à la créativité et au développement des habiletés. Deuxièmement, il y a les emplois « actifs » (*active jobs*). Cette catégorie réfère à un type d'emploi qui possède une grande demande psychologique et aussi un haut niveau d'autonomie personnelle. Par exemple, le chirurgien serait un cas conforme à cette situation. Il peut utiliser toutes ses habiletés alors

que les exigences sont très élevées. Troisièmement, il y a le type d'emploi dit « détendu » (*low-strain jobs*). C'est le cas lorsqu'il y a un haut niveau d'autonomie décisionnelle et peu de demandes. Il s'agit de la zone la moins stressante. Par exemple, les gens oeuvrant dans un milieu artistique seraient caractéristiques de ce type d'emploi (p. ex. peintre, musicien). Enfin, la quatrième catégorie d'emploi se nomme l'emploi « passif » (*passive jobs*). Ce type d'emploi ne requiert pas beaucoup d'énergie, mais ne permet pas à l'individu de se développer. D'un point de vue psychosocial, il serait problématique de travailler dans ce type d'emploi puisque peu de demande psychologique est présente et l'emploi exige peu d'autonomie décisionnelle. Le résultat d'un tel travail peut être exprimé comme suit :

"For the Passive job, we hypothesize only an average level of psychological strain and illness risk (as in the case of active work). Although each stressor exposure would result in substantial residual psychological strain (just as in the high strain circumstance), the low demands of this work situation mean that fewer stressors are confronted." (Karasek et Theorell, 1990 : 38)

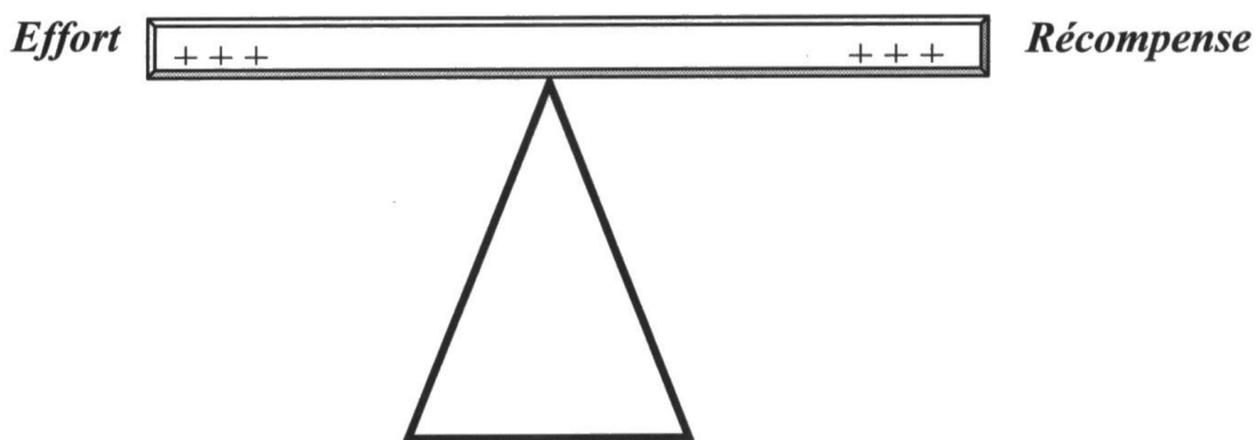
Vers les années 1990, soit une dizaine d'années après que Karasek (1979) eût présenté son modèle original, une troisième variable s'ajouta, soit le support social. De fait, les recherches qui ont suivi ont rendu le modèle tridimensionnel. Le support social concerne tant les collègues que le superviseur et il se veut utilitaire, soit en agissant comme soutien socio-émotionnel ou en soutien instrumental (Néboit et Vézina, 2002). Le premier englobe l'entourage et le degré d'intégration et de confiance présent dans le milieu de travail alors que le second fait référence au niveau d'aide réelle que ces derniers peuvent apporter dans l'exécution des tâches reliées au travail. Le fait d'avoir peu de support social viendrait alors augmenter le niveau de tension chez l'individu et agit du même coup comme variable modératrice.

Une autre approche, qui vient s'annexer à la théorie de Karasek (1979), est le modèle du déséquilibre entre les efforts et les récompense de Siegrist (1996 ; *effort-reward imbalance*, ERI). Avant de regarder le modèle et d'en décrire les composantes, il est nécessaire de comprendre que le modèle suppose au départ un contrat social de réciprocité. En d'autres mots, l'effort que fait l'employé doit être récompensé en argent, estime, opportunités de carrière,

sécurité d'emploi, etc. de manière la plus optimale par rapport au travail accompli. Il y aurait donc un contrat social implicite qui se serait développé à travers les rôles qu'occupent les gens dans la société. Il s'agit de la théorie de l'échange social. Si ce contrat social n'est pas respecté, les coûts viendraient alors affecter la santé même des gens vivant dans une situation de déséquilibre. Évidemment, l'échange est rarement complètement perçu comme juste, que ce soit du côté de l'employeur, de l'employé ou des deux côtés (Siegrist, 1996).

Afin de schématiser le modèle, il est possible d'illustrer ce que Siegrist (1996) nous a présenté à l'aide d'une balance (voir figure 2). D'un côté, on retrouve les efforts et de l'autre, les récompenses. Selon le modèle, un employé qui ferait de grands efforts et qui recevrait de faibles récompenses, aurait de fortes chances de vivre des émotions négatives. À long terme, ce déséquilibre augmenterait les chances de maladies reliées au stress.

Figure 2– Le modèle d'effort/récompense de Siegrist (1996)



Un autre élément important se retrouve au cœur de ce modèle. Il s'agit des caractéristiques individuelles. En effet, l'équilibre peut varier en fonction des caractéristiques présentes chez l'employé. Siegrist et collaborateurs (2004) expliquent que selon le schéma motivationnel (*motivational pattern*) de certains employés, le déséquilibre serait plus probable chez les gens sur-engagés (*overcommitment*) dans le travail et qui sont, en conséquence, souvent plus sensibles aux renforcements qu'ils reçoivent dans le cadre de leur travail. Étant donné que ces derniers veulent recevoir beaucoup de leur employeur, ils seront alors portés à travailler fort

pour démontrer leur engagement. Ce cercle vicieux ne fait que garder la balance dans un déséquilibre constant. Une frustration face aux attentes serait alors plus grande chez ces derniers et les effets sur la santé pourraient du même coup augmenter. En d'autres mots, lorsqu'il y a un déséquilibre entre les efforts et les récompenses et que l'employé est sur-engagé, la santé de l'employé subit du même coup deux forces pouvant créer une détérioration. À cet effet, les recherches utilisant le modèle de Siegrist démontrent surtout une augmentation des probabilités de problèmes cardiovasculaires (Smith et al., 2005 ; Bosma, Stansfeld et Marmot, 1998). D'ailleurs, l'augmentation des problèmes cardiovasculaires était à l'origine du développement de cette théorie (Smith et al., 2005).

Les deux modèles interactionnistes du stress au travail présentés sont à la fois complémentaires mais différents. D'un côté, le grand thème du contrôle de Karasek (1979) fait surtout référence à la structure du pouvoir, à la division du travail ainsi qu'au niveau de démocratie alors que les récompenses de Siegrist font surtout référence à l'égalité (justice distributive) et à l'équité (Siegrist et al., 2004). De plus, le modèle de Siegrist (1996) se distingue en traitant non seulement d'aspects structurels, mais aussi en intégrant des caractéristiques personnelles. En donnant un certain contrôle à l'individu, ce modèle tend vers les prochaines approches qui seront présentées au sein desquelles la logique transactionnelle est centrale.

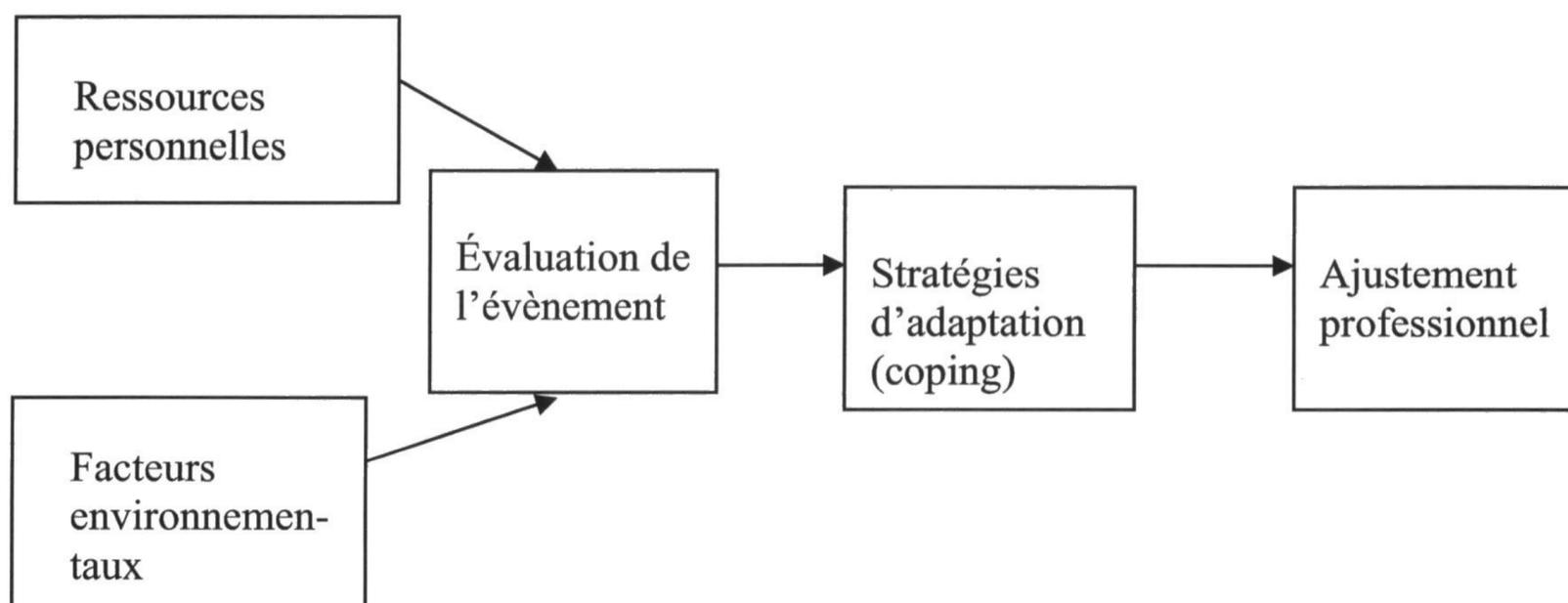
1.1.3. Perspective transactionnelle du stress

Le modèle transactionnel est beaucoup plus dynamique que les modèles axés sur les stimuli ou la réponse. Il diffère du modèle interactionnel précédent puisqu'il intègre le processus cognitif à l'origine de la perception du stress. En effet, on ne parle plus seulement de causes et d'effets, mais d'une boucle de rétroaction entre les variables étudiées. Cette boucle de rétroaction rend compte de l'état du stress en modifiant constamment la résultante au fur et à mesure de l'évaluation cognitive. On pose aussi un regard sur le contexte et les processus psychologiques permettant de s'adapter à une situation menaçante (Truchot, 2004). C'est dans cet ordre d'idées que la théorie de Lazarus et Folkman (1984) s'enracine.

Le principal modèle transactionnel qui sera ici développé est le modèle de Lazarus et Folkman (1984). Ces derniers mentionnent cinq raisons qui ont fait évoluer la notion de stress et de coping¹ : la reconnaissance et l'intérêt des différences individuelles, l'intérêt grandissant pour la psychosomatique (interaction corps-esprit), le développement des thérapies comportementales visant le traitement et la prévention des maladies, l'étude de la psychologie du développement et enfin, l'intérêt grandissant pour le rôle de l'environnement sur nos réactions physiques et sociales.

Comparativement aux auteurs associés aux approches biologiques et interactionnistes présentées précédemment, Lazarus vient modifier le lien direct de cause à effet en ajoutant des variables telles que les différences individuelles et les processus cognitifs. La relation entre les variables est donc bidirectionnelle, où il existe une véritable dynamique entre l'individu et l'environnement. La figure 3 illustre le portrait de la situation. La dynamique, non représentée dans cette figure, s'explique lorsque le nouveau comportement adopté (ajustement professionnel) vient modifier la situation et l'individu doit réévaluer la situation et s'adapter à nouveau, créant ainsi une boucle de rétroaction.

Figure 3 – Le modèle transactionnel (Lazarus et Folkman, 1984)



Tiré de Neboit, M. et Vézina, M. (2002) Stress au travail et santé psychique, *Octares Éditions*. Toulouse, France, p.49.

¹ Lazarus et Folkman (1984) définissent le coping comme l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux toujours changeants que déploie l'individu pour répondre à des demandes internes et/ou externes spécifiques, évaluées comme très fortes et dépassant ses ressources adaptatives.

Le stimulus-réponse devient alors le S-O-R : soit stimulus — organisme — réponse (Lazarus, 1999). En ce sens, on veut maintenant reconnaître qu'il existe un autre élément important entre l'environnement et la réponse de l'organisme. En effet, les évaluations cognitives de l'individu interviendraient dans le processus avant qu'il y ait une réponse.

Le concept le plus central dans cette théorie transactionnelle est sans aucun doute l'évaluation cognitive. D'après Lazarus et Folkman (1984: 31) :

« Cognitive appraisal can be most readily understood as the process of categorizing an encounter, and its various facts, with respect to its significance for well-being... It is largely evaluative, focused on meaning or significance, and takes place continuously during waking life »

Ainsi, à l'intérieur de la dynamique entre l'environnement et l'individu, ce dernier réagit selon son évaluation cognitive en construisant la situation d'une manière ou d'une autre de façon continue. Tout ce processus permet à la personne de considérer si l'événement est stressant ou non par l'évaluation des stressés potentiels (Truchot, 2004). Le stress n'est pas seulement la réponse ou le stimulus, mais il encadre l'ensemble du processus et toute la dynamique. Plus précisément, la définition donnée au stress psychologique est :

« a relationship between the person and the environment that is appraised by the person as taxing or exceeding his or her resources and endangering his or her well-being. » (Lazarus et Folkman, 1984: 21).

Ce qui est important dans un modèle psychologique comme celui-ci est que la situation environnementale de la personne soit évaluée comme étant significative. (Lazarus et Folkman, 1984).

Avec sa théorie, Lazarus a su expliquer le stress comme une résultante de l'évaluation cognitive. En d'autres mots, un processus cognitif est en jeu lorsque nous essayons de trouver des alternatives en vue de nous ajuster aux perturbations, réelles ou perçues, de l'environnement (Bruchon-Schweitzer, 2002). Ceci va représenter le contexte subjectif vécu par la personne.

L'évaluation cognitive se divise en deux parties interdépendantes l'une de l'autre, soit l'évaluation primaire (*primary appraisal*) et l'évaluation secondaire (*secondary appraisal*). La première survient immédiatement après qu'une situation ou qu'un événement psychologique ou physique se produit. L'évaluation peut résulter de l'appréhension d'un danger, d'une menace de danger ou encore apparaître comme un défi. Il s'agit du mécanisme qui fait que le stress est perçu (Bruchon-Scheitzer, 2002). Ensuite, l'évaluation secondaire est déclenchée. Lazarus (1999) la décrit par les efforts déployés par l'individu qui veut contrôler les demandes (menace, danger, défi). Il s'agit donc pour l'individu, de mettre en jeu ses habiletés de coping.

Ces efforts sont par la suite évalués, ou perçus par l'individu, eu égard aux ressources que ce dernier peut utiliser. Ces ressources peuvent être personnelles, sociales ou un amalgame des deux. Selon les auteurs de la théorie, les ressources personnelles sont les croyances, l'anxiété-trait et l'endurance alors que les ressources sociales font référence aux personnes qu'un individu estime être capable de l'aider (Lazarus et Folkman, 1984). Bref, après avoir fait l'évaluation primaire et donc une fois que le stress a été perçu, il faut s'ajuster afin de réduire l'impact. On parle alors de stratégies d'adaptation, ou de coping. Lazarus et Folkman (1984) définissent le coping comme étant un processus :

« Constantly changing cognitive and behavioral efforts to manage specific external and/or internal demands that are appraised as taxing or exceeding the resources of the person. » (Lazarus et Folkman, 1984:141)

Il s'agit de pensées ou d'actions réalistes et flexibles utilisées selon les ressources disponibles dans le but de régler un problème et du même coup réduire le stress. De plus, ces stratégies de coping peuvent être centrées sur le problème ou encore sur l'émotion (Bruchon et Sweitzer, 2002). Dans le premier cas, l'individu cherchera à modifier la situation et fera appel à des stratégies de résolution de problème. Trouver par exemple des solutions alternatives, faire une analyse des coûts et des bénéfices d'une stratégie, et enfin, agir pour essayer d'éliminer le stress perçu. Dans le deuxième cas, l'individu fera appel à des stratégies cognitives dans le but de remédier au malaise. Ces stratégies centrées sur l'émotion peuvent par exemple correspondre au fait d'éviter la situation, d'en minimiser l'importance, de la comparer à des choses plus

positives, etc. (Folkman et Lazarus, 1984). Ce type de stratégies risque d'entraîner une déception puisque souvent, il s'agit de trouver un moyen de nier ce qui se passe.

Les recherches démontrent que les deux types de stratégies peuvent être utilisées en même temps, lorsqu'un événement est perçu comme stressant (Folkman, Lazarus et Gruen, 1986). Autre que ces deux caractéristiques du coping, l'évaluation secondaire dépend de l'événement comme tel, des moyens qui peuvent possiblement être pris ainsi que de ce qui est mis en jeu. Ceci n'est pas simple puisque l'évaluation des moyens de coping inclut aussi l'évaluation des conséquences d'une stratégie ou d'un groupe de stratégies quelconques, en même temps que d'autres demandes internes et externes apparaissant chez l'individu (Lazarus et Folkman, 1984). De plus, des contraintes peuvent faire en sorte que le coping puisse être altéré. Par exemple, il y a des contraintes personnelles (valeurs culturelles, expérience passée, etc.) et des contraintes environnementales (argent, disponibilité d'alternatives, etc.). Par ailleurs, les stratégies choisies peuvent être situationnelles ou encore dispositionnelles (Lazarus, 1999). La première catégorie renvoie au fait que l'individu varie ses stratégies selon la situation, alors que la seconde indique que le choix serait plutôt dictée par la personnalité.

L'approche transactionnelle de Lazarus prend aussi en considération les petits tracas quotidiens (*daily hassles*) qui dérèglent notre routine, par exemple le fait que la route est congestionnée tous les jours sur le chemin du retour à la maison. À cet effet, le processus serait additif de telle sorte que ces petits événements contiendraient plus de variances attribuables aux symptômes nocifs ressentis psychologiquement et physiquement, comparativement à un gros événement majeur de vie (Lazarus et Folkman, 1984). En d'autres mots, il serait plus difficile de s'adapter à une série de petits événements perçus comme stressants comparativement à un événement majeur perçu comme une menace. L'avancement des connaissances sur cette théorie a aussi permis à Lazarus d'introduire la notion d'émotion dans son modèle (Lazarus, 1999). En effet, ce dernier pense nécessaire d'inclure le stress dans les émotions, telles que l'anxiété et la tristesse, puisqu'elles influenceraient la dynamique de la transaction entre la personne et l'environnement.

1.2. La performance

Le second concept central de notre étude est celui de performance. La définition de la performance peut être aussi simple que complexe. Certains auteurs ont essayé de classifier différents types de performance. En effet, Jex (1998) mentionne qu'il est possible de parler de performance pour tout simplement représenter l'ensemble des comportements exécutés pendant les heures de travail. Thévenet (2000), quant à lui, parle de trois types de performance. Selon lui, il y aurait la performance centrée sur les résultats, une performance axée plutôt sur les comportements et une autre qui est plutôt axée vers les structures organisationnelles. La performance centrée sur les résultats de l'organisation peut sembler l'indice le plus important à première vue, mais elle comporte une grande limite. De fait, il se peut que la rentabilité soit excellente, mais que la qualité ne le soit pas (Herrbach et Mignonac, 2001).

C'est sur ce point que la seconde façon d'aborder la performance, soit celle basée sur les comportements, est intéressante. Si on veut mesurer la performance selon les comportements effectifs et la manière dont l'employé joue son rôle au travail, il faut avant tout comparer sur une base individuelle la performance de l'employé. Ajoutons aussi que même des comportements autres que ceux décrits dans la description des tâches peuvent contribuer à ce type de performance (Campbell, 1990). Il suffit par exemple de penser à la création d'un réseau informel avec les collègues d'une autre division qui peut venir faciliter la performance (Jex, 1998). Cette deuxième façon de mesurer la performance est donc loin d'être une mesure de performance organisationnelle globale. Par ailleurs, il faut faire attention de ne pas regarder seulement les résultats des comportements pour juger de la performance parce qu'on risque d'oublier que d'autres facteurs tels que ceux environnementaux peuvent venir modifier la performance. Dans cet ordre d'idées, Campbell, Gasser et Oswald (1996) expliquent que la performance est synonyme de comportement et qu'il n'est pas question ici de regarder la

conséquence de l'action. Cela cause un problème, puisqu'il est plus difficile d'observer un comportement que d'évaluer un résultat. Enfin, les résultats maximums d'une personne ne sont pas nécessairement les mêmes résultats qu'une autre serait capable d'atteindre (Donald, Taylor et Johnson, 2005). Cela rend la performance hautement subjective et donc difficile à estimer.

La troisième modalité permettant de mesurer la performance est celle où l'on regarde le résultat global, voire l'exécution du processus au complet, de tous les membres de l'organisation. En effet, la définition même d'une organisation fait référence au regroupement d'individus travaillant vers un but commun. Le résultat collectif est donc, sur ce plan, un élément très important pour la performance organisationnelle.

Même s'il est bon d'essayer de combiner différentes mesures de performance, il est difficile de pouvoir comparer ces trois mesures puisqu'elles sont à la fois indépendantes et complémentaires. Il est donc préférable d'utiliser une manière cohérente de mesurer la performance selon la variable indépendante à l'étude et les buts visés par cette dernière. Par ailleurs, il existe aussi d'autres termes qui sont associés à la performance et il est nécessaire d'en faire une claire distinction. L'efficacité (Campbell et Campbell, 1988), la productivité (Lipsey, Sparks et Steiner, 1979; Porter et Lawler, 1968) et l'utilité (Jex, 1998) sont des variations du terme performance que l'on peut retrouver dans la littérature. L'efficacité peut être décrite comme l'évaluation des résultats de la performance d'un employé (Campbell et Campbell, 1988). L'efficacité pourrait donc être notée comme médiocre alors que la performance au travail serait considérée comme étant bonne. Pour ce qui est de la productivité, elle peut être définie comme le rapport entre la production d'un bien ou d'un service et les intrants nécessaires pour le produire (Lipsey et al., 1979). L'utilité de son côté, correspond à la valeur qu'on attribue au travail d'un employé. Un employé peut être très efficace et efficient alors qu'on lui attribue peu d'utilité.

Ceci étant dit, certains auteurs ne font aucune distinction entre la performance et la productivité (Randall, 1989). D'autres disent également que la productivité est synonyme de performance à

l'exception près qu'elle a une connotation qui risque d'être seulement associée à l'extrait physique de l'employé (Porter et Lawler, 1968). De même, certains prennent aussi comme synonyme le rendement et la performance (Arsenault et Dolan, 1983). D'ailleurs, Campbell et al. (1996) mentionnent n'avoir trouvé aucune définition claire de la performance à travers une vingtaine de livres ayant comme sujet la psychologie organisationnelle.

1.2.1. *Les théories de la performance au travail*

Comme pour le stress, nous nous penchons ici sur les théories fonctionnalistes faisant partie du courant positiviste. Évidemment, les théories de la performance sont nombreuses à travers les différents domaines d'études. Celles qui nous intéressent concernent la performance que peut atteindre l'individu, ainsi que les déterminants de la performance associés aux caractéristiques psychologiques de ce dernier. Des modèles spécifiques au contenu de la performance ont aussi été étudiés et nous en discuterons (Campbell, McCloy, Oppler et Sager, 1993 ; Campbell, 1990). Au plan des théories, il importe de préciser qu'il en existe un grand nombre provenant des sciences économiques (Capon, Farley et Hoenig, 1990) ou encore des sciences de la gestion qui cherchent à expliquer une performance autre que celle recherchée dans le cadre de cette recherche. On retrouve également des théories sur la performance motrice de l'humain qui sont d'ordre physiologique, comme la théorie du *drive* (Hull, 1943), venant mettre en contexte la variable d'activation (*arousal*) clarifiée par Duffy (1962). Ces théories ne seront toutefois pas abordées étant donné qu'il s'agit d'une étude se préoccupant des effets chez l'individu et non pas de l'organisation dans son ensemble.

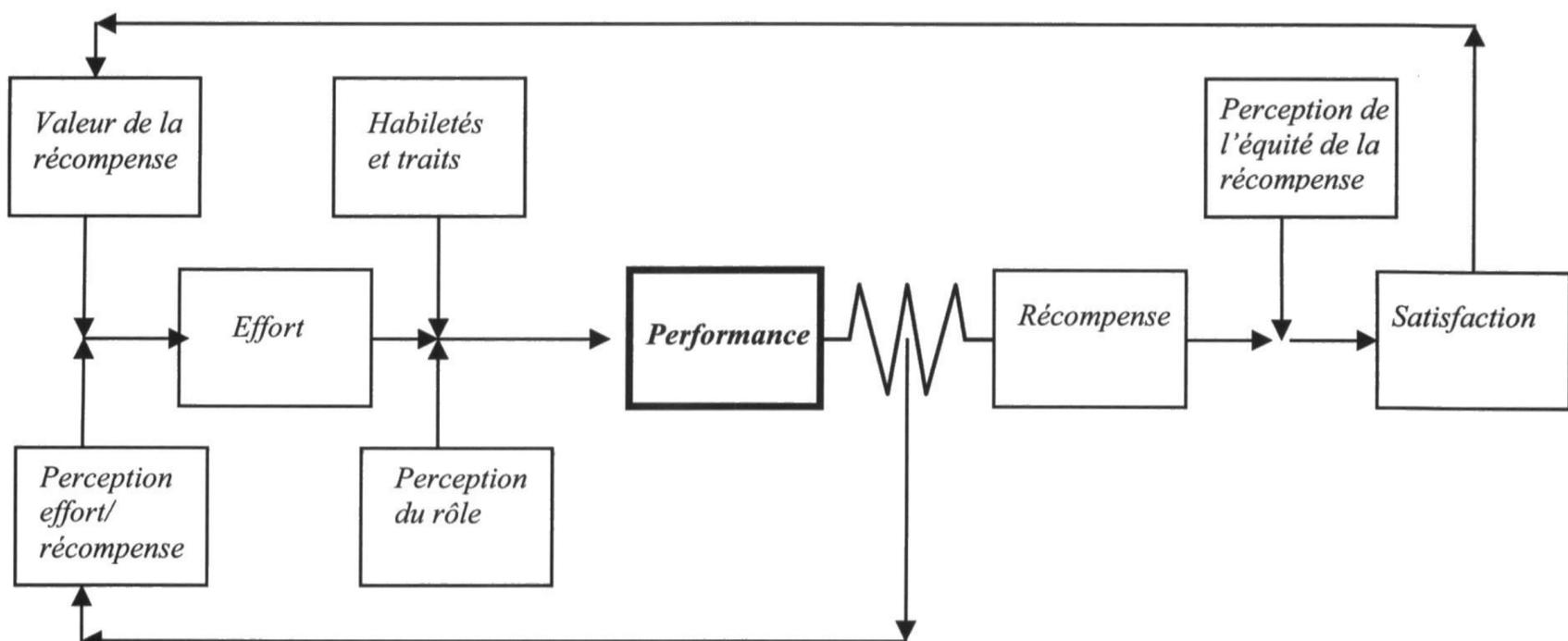
Ceci étant dit, les théories développées en gestion des ressources humaines sont celles qui permettent le mieux d'expliquer la conception cherchant les différences entre individus. En somme, les déterminants de la performance les plus fréquemment cités dans les théories en psychologie du travail sont: la satisfaction au travail, les attitudes au travail, la personnalité, la motivation, le leadership, les processus de groupe et le design organisationnel (Blumberg et Pringle, 1982). Ces théories feront donc l'objet de cette section afin de mieux nous situer par

rapport à notre centre d'intérêt principal. Par ailleurs, il y a aussi des théories qui voient la performance comme la résultante du système plutôt que des caractéristiques des employés (Dobbins, Cardy et Carson, 1991). Nous aborderons aussi cette perspective dans cette section.

Dans la présentation des modèles, nous verrons d'abord les théories de la performance selon les caractéristiques de l'individu (Campbell, 1990 ; Randall, 1989 ; Blumberg et Pringle, 1986 ; Porter et Lawler, 1968) et ensuite celles s'appliquant au système (Deming, 1986). Selon cette catégorisation, on pourrait affirmer que la performance repose sur l'employé pour certains, alors qu'elle repose sur l'organisation pour d'autres. Waldman (1994) a contribué à synthétiser les deux perspectives présentées dans la recherche en ressources humaines. Cette dernière approche sera traitée en dernier lieu.

La première théorie présentée est à première vue assez complexe. En effet, neuf variables composent le modèle. La figure 4 rend compte des relations et des variables entourant le phénomène de performance.

Figure 4 - Modèle théorique de Porter et Lawler (1968)



Note : Tiré et traduit de Porter et Lawler (1968 : 17)

Avant de voir le lien direct avec la performance, Porter et Lawler (1968) expliquent l'importance de l'interaction entre la perception de la probabilité d'atteindre une récompense pour l'effort donné et la valeur qui est attribuée à la récompense. Ceci mènerait à l'énergie utilisée pour mener à un niveau de performance selon les habiletés et les traits particuliers de l'individu. Lorsqu'il y a une certaine performance chez l'individu et que ce dernier obtient la récompense, une rétroaction se fait avec les nouvelles perceptions d'efforts/récompenses qui viendraient à leur tour modifier les efforts lors d'une prochaine tâche.

De l'autre côté, le niveau de satisfaction varie selon l'appariement entre les récompenses et les attentes. Notons que malgré la position de la variable dépendante accordée à la satisfaction dans le modèle, les auteurs n'excluent pas l'idée qu'elle peut aussi agir sur la performance, entre autres, en influençant la valeur que donnera l'employé aux récompenses. Cela s'explique par des études ayant démontré que lorsque les besoins de base sont satisfaits, cela réduit l'attrait de certaines récompenses qui auraient été en quelque sorte neutralisées. Porter et Lawler (1968) accordent une grande importance à la motivation dans toutes les théories de la performance déterminée par les attitudes. Ils appuient l'idée que la motivation est ce qui permet le déclenchement d'un comportement et qu'elle est requise pour que des efforts soient entrepris.

Parmi les autres modèles d'importance, le modèle de Campbell (1990) se distingue par sa popularité. Cette théorie s'inscrit dans les grandes théories de la gestion des ressources humaines en donnant une grande part de responsabilités à l'individu. Il y aurait trois grands déterminants permettant d'expliquer les différences individuelles. Il s'agit des connaissances déclaratives (*declarative knowledge*), des connaissances procédurales (*procedural knowledge*) incluant les compétences et enfin, la motivation². Ces trois composantes sont multipliées afin d'évaluer le niveau de performance. Par ailleurs, notons que Campbell (1990) est reconnu pour

² Les connaissances déclaratives représentent la connaissance des faits et les choses requises pour accomplir les tâches (ex. les principes, les étiquettes, les buts). Les compétences et les connaissances procédurales sont présentes lorsque l'individu sait comment accomplir une tâche. Il s'agit des habiletés cognitives, psychologiques, perceptives, interpersonnelles relatives à la gestion de soi. La motivation quant à elle s'explique par le choix de faire trois types de comportements : consacrer des efforts, choisir le niveau d'effort à consacrer et choisir de persister dans cette consommation d'efforts (Campbell, 1990).

les huit composantes qui expliquent la structure latente de la performance³. Comparativement au prochain modèle abordé, Campbell (1990) ne prend pas en considération toute la notion d'opportunité. Il considère plutôt que cette dernière peut demeurer constante.

La théorie de Blumberg et Pringle (1986) se distingue principalement par sa notion d'opportunités. De plus, cette théorie possède un nombre assez important de déterminants de la performance comparativement au modèle de Porter et Lawler (1968) et celui de Campbell (1990). Ces derniers trouvaient réductionniste de n'utiliser que certains déterminants au détriment d'autres pourtant tout à fait pertinents. Trois dimensions sont à la base du modèle et donc de la performance. Premièrement, on retrouve la capacité de performer (*capacity to perform*) qui varie en fonction des habiletés, de l'âge, de la santé, des compétences, de l'intelligence, du niveau d'éducation, de l'endurance, de la résistance, du niveau d'énergie et des habiletés motrices. Deuxièmement, il y a le désir de performer (*willingness to perform*) qui varie en fonction de la motivation, de la satisfaction au travail, du statut d'emploi, de l'anxiété, de la légitimité de la participation, des attitudes, des caractéristiques de la tâche perçues, de l'implication au travail, de l'implication personnelle (*ego involvement*), de l'image de soi, de la personnalité, des normes, des valeurs, des attentes perçues du rôle et du sentiment d'équité. Troisièmement, l'opportunité de performer (*opportunity factors*) dans l'environnement de travail doit aussi être présente. Il s'agit des outils disponibles, de l'équipement, du matériel, des conditions de travail, des actions des collègues, du comportement du leader, des mentors, des politiques organisationnelles, des règlements, des procédures, de l'information, du temps et de la paie. En effet, il semblerait que les auteurs se soient intéressés trop rapidement à l'environnement de travail, et cela, sans mentionner tout l'aspect d'opportunités qui doit aussi exister. Pour Blumberg et Pringle (1986:565), une opportunité consiste en :

³ La taxonomie des composantes de la performance est composée de : la maîtrise des tâches spécifiques à l'emploi, la maîtrise des tâches non spécifiques à l'emploi, les tâches de communication écrites et orales, les efforts démontrés, le maintien de la discipline personnelle, la facilitation de la performance des pairs et des équipes, la supervision, le management/administration (Campbell, 1990).

« ... the particular configuration of the field of forces surrounding a person and his or her task that enables or constraints that person's task performance and that are beyond the person's direct control »

Par la suite, il n'y aurait performance que si un certain niveau des trois dimensions est présent. Il s'agirait d'une formule mathématique où chacune des dimensions peut venir modifier le système au complet (*capacité de performer X désir de performer X opportunité de performer*). Cependant, même si certaines variables faisant partie d'une ou l'autre des trois dimensions se voyaient faiblement attribuer une valeur, il se peut que cette variable n'ait aucun effet sur la performance requise pour une certaine tâche, surtout si on considère qu'un nombre important de facteurs peuvent venir jouer sur un des trois éléments de base de la performance.

Ceci étant dit, la performance peut s'améliorer ou se détériorer selon les résultats précédemment obtenus. Prenant l'exemple d'un employé obtenant une excellente performance à une tâche, ce succès peut venir enrichir les habiletés (la capacité de performer), augmenter la satisfaction au travail en venant réduire l'anxiété de performer (désir de performer) et peut également générer une confiance chez les collègues de travail, ce qui le rendra alors plus propice à des opportunités de nouveaux contrats (opportunité de performer).

Il existe aussi une théorie qui juge que des facteurs plus importants que ceux reliés au travail doivent être retenus pour comprendre la performance. Il s'agit de la théorie de Deming (1986) qui repose d'abord et avant tout sur les caractéristiques de la main-d'œuvre qui se doit d'être formée, supervisée et bien recrutée pour que le système fonctionne adéquatement. Pour résumer, tout le succès d'une organisation dépend du management qui possède entre ses mains des personnes pouvant accomplir un travail (Deming, 1991). Il s'agit donc d'une théorie systémique à la base des théories de management de la qualité totale (*Total Quality Management, TQM*). La théorie de Deming (1986) repose sur deux facteurs importants. Il y a les causes communes (*common causes*) venant du système et qui déterminent la performance moyenne totale des employés (variant sur une courbe normale) et il y a les causes spéciales (*special causes*) qui sont la source principale venant expliquer la variation de la performance

d'un employé à l'autre. Les deux erreurs souvent commises seraient d'attribuer un défaut à une cause spéciale (p. ex : l'employé a fait une erreur de jugement) alors qu'une cause commune du système est plutôt le problème ou, à l'inverse, d'attribuer un défaut du système lorsqu'il s'agit d'une cause spéciale.

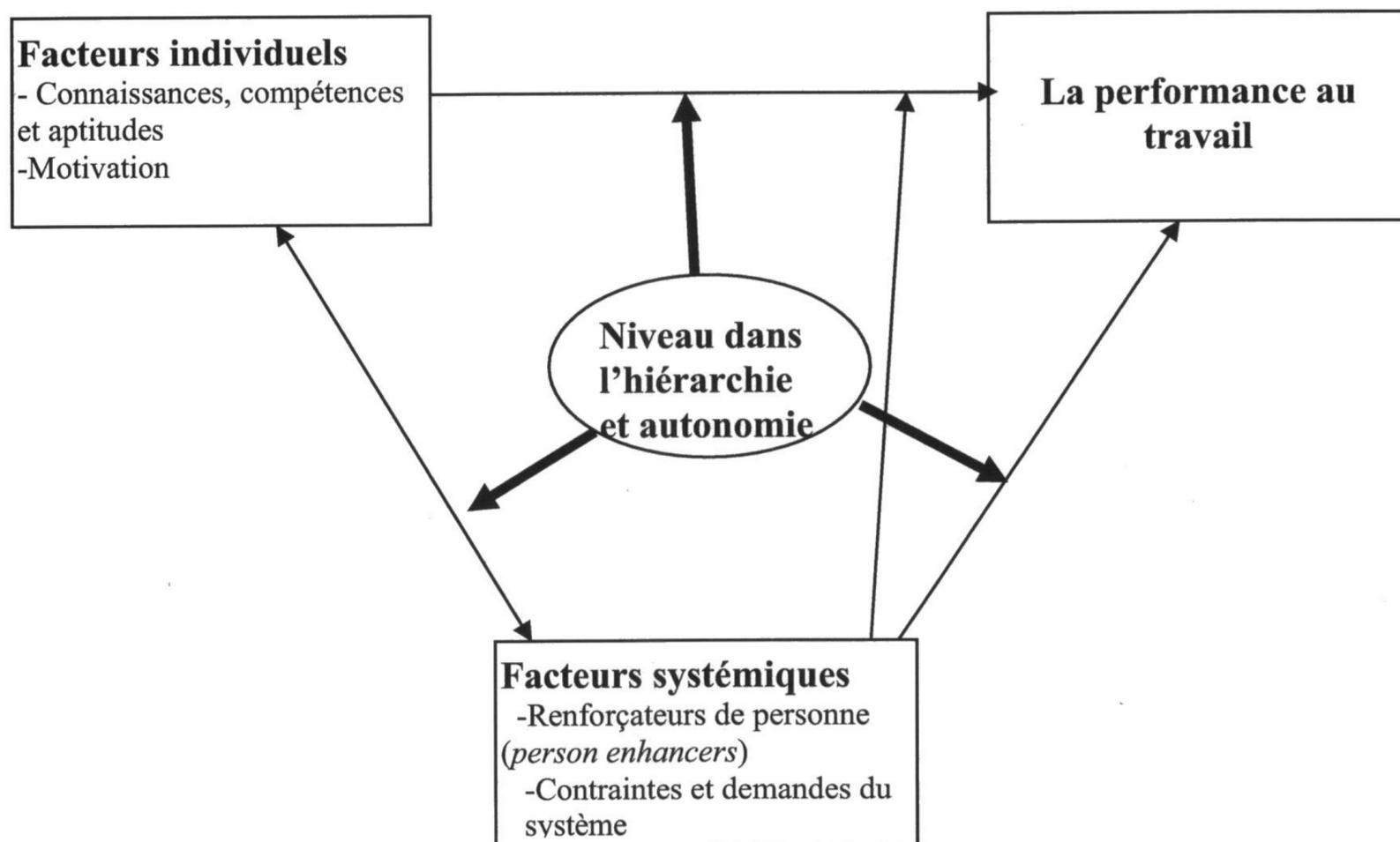
Deming a donc énuméré 14 points auxquels la performance des dirigeants d'une entreprise peut être associée. Ces points sont donc essentiels pour obtenir la meilleure des performances (Deming, 1991). En effet, c'est à eux que revient la tâche de faire en sorte que les facteurs communs soient bien établis. Par exemple, quelques points importants énumérés sont de : demeurer compétitif dans le marché, adopter la nouvelle philosophie de l'ère économique, construire la qualité du produit, améliorer constamment les processus de planification, développer le leadership, etc. Les nombreux points soulevés qui se doivent d'être maintenus et instaurés sont exigeants, mais essentiels selon Deming (1991).

Waldman (1994) a, de son côté, tenté de rallier les théories de la performance axées sur l'individu et celles traitant de l'effet du système. Le lien entre les deux possibilités n'a pas été souvent tissé, surtout en ce qui a trait à l'influence de l'individu sur le système. Cet auteur remet en question l'influence directe proposée par le système sur la performance de l'individu. En effet, malgré la théorie de Deming (1986), il est difficile d'identifier les liens directs ou indirects entre les facteurs communs et la performance sans passer par l'individu ou, du moins, par l'interaction du système et de l'individu. C'est pourquoi Waldman (1994) pense plutôt que la performance est sous l'influence de quatre catégories de facteurs passant par l'employé. Les premiers sont les fonctions systématiques qui influent sur chacun des employés de la même manière (p. ex. : le processus automatisé d'une ligne de production).

Au sein des autres facteurs qui contribuent à la variation de la performance, on retrouve les facteurs variés du système (*random factors*), les facteurs individuels et les interactions entre la personne et le système. En effet, il y aurait une influence du côté comme de l'autre de ces facteurs individuels et systémiques. Les facteurs systémiques constituent une menace si

l'organisation n'a pas un contrôle sur ces derniers. Par exemple, l'environnement de travail, le type de supervision et le design de l'emploi peuvent venir influencer chacun des employés de manière différente. À des fins de comparaison, il s'agit des facteurs communs de Deming (1986) qui étaient responsables de la majeure partie des fluctuations de la performance. La figure 5 permet d'illustrer les liens existant entre les facteurs individuels et les autres variables du modèle.

Figure 5 - Modèle de performance axée sur le système de Waldman (1994)



Note : Tiré et traduit de Waldman (1994 : 518)

Finalement, il y aurait aussi différents résultats de performance selon l'interaction entre les employés et le système. Waldman (1994) donne l'exemple de la chaîne de production qui peut satisfaire certaines habiletés d'un premier employé, mais qui en contre-partie, peut être insatisfaisante pour un autre. L'influence des facteurs systémiques est l'élément le plus novateur de ce modèle de performance. Les renforceurs de personne sont des aspects du système qui influencent les facteurs personnels tels que les connaissances, compétences,

aptitudes et motivations. Le système peut donc permettre une meilleure accommodation, ce qui permettra à l'individu de participer peut-être plus que si cette dernière n'était pas disponible. Il faudrait donc que le système soit ajusté pour que certains facteurs personnels puissent être exploités de manière optimale.

Pour ce qui est des contraintes et des demandes du système, ces dernières dépendent de l'adéquation existant entre l'employé et le système pour arriver à influencer la performance. Évidemment, les facteurs individuels peuvent permettre une meilleure performance s'ils vont dans le même sens que ce qui est demandé. La motivation interne au travail découlerait selon Waldman (1994) d'un travail enrichi et ceci pourrait mener à une performance au-delà de ce qui est demandé. De même, il est possible que l'individu puisse influencer le système s'il est à un certain niveau dans la hiérarchie de l'organisation ou encore s'il possède une grande autonomie par rapport au système. Les variables au centre du triangle peuvent agir en tant que variables modératrices dans le processus emmenant l'individu à une performance quelconque selon les facteurs individuels et systémiques lui appartenant. Par exemple, l'autonomie peut jouer un rôle en permettant à l'employé de déployer un effort et une initiative augmentant son potentiel si aucune contrainte ou demande ne l'empêche dans cet effort.

1.3. Conclusion

Le nombre de théories portant sur le stress reflète très bien le sens polysémique du terme. La première théorie proposée par Selye en 1936 a su faire connaître le concept et a permis de donner une base solide à la recherche en raison de l'attention portée envers le stress physiologique ainsi que le SGA expliquant le processus d'adaptation de l'organisme (Selye, 1956). Limitant un peu l'avancée sur le stress, certains ont critiqué sa manière de concevoir ce phénomène (Cooper et al., 2001). Par après, certains ont décrit le stress comme le produit d'une interaction entre l'individu et l'environnement. Karasek (1979) et Siegrist (1996) ont su adapter leur modèle spécifiquement au contexte du travail en décrivant le stress comme une réponse de l'employé à son environnement. Enfin, la théorie de Lazarus et Folkman (1984) a permis de

voir d'un autre angle le stress, soit par une approche transactionnelle considérant le stress comme un état vécu par la personne.

Si le stress peut être défini de plusieurs manières différentes, le nombre de définitions utilisées pour la performance lui fait concurrence. Thévenet (2000) et Campbell (1990) ont entre autres réussi à distinguer les différentes catégories et à différencier les termes rapidement confondus. Malgré les différentes manières d'expliquer et de mesurer la performance, il existe néanmoins des modèles importants qui ont été soulevés. Campbell (1990), Blumberg et Pringle (1986), Porter et Lawler (1968), sont ceux qui ont légué une grande part de responsabilités à l'employé lorsqu'on parle de la performance. De l'autre côté, Deming (1986) explique plutôt la performance en fonction du système et non pas de l'employé. Finalement, Waldman (1994) a su combiner les deux types d'approches précédentes et donner une part de responsabilités autant au système qu'à l'individu quant au niveau individuel de performance atteint. Somme toute, ces théories nous permettent de mieux connaître nos deux variables principales et elles jettent les bases qui sont essentielles à notre cadre théorique.

CHAPITRE 2 : Cadres théoriques et empiriques de la relation entre le stress et la performance

- 2.1 Explications de la relation stress/performance
 - 2.1.1. Relation curvilinéaire
 - 2.1.2. Relation linéaire négative
 - 2.1.3. Relation linéaire positive
 - 2.1.4 Absence de relation
- 2.2 Études empiriques entre le stress et la performance
- 2.3 Conclusion

Plusieurs conséquences du stress sont notées dans la littérature, par exemple : un haut taux d'absentéisme, l'insatisfaction au travail, un haut taux de roulement et des coûts plus élevés pour le recrutement et pour maintenir les employés au travail (McHugh, 1993). Ce deuxième chapitre permettra de mieux apprécier une autre de ces conséquences, soit la performance au travail. En effet, plusieurs auteurs se sont attardés à vérifier la nature et la force de cette relation (Netemeyer, Maxham et Pullig, 2005; AbuAlRub, 2004 ; Lepine, Lepine et Jackson, 2004 ; Tuten et Neidermeyer, 2004), mais il faut reconnaître que la nature du lien entre ces variables demeure ambiguë. Pour arriver à mieux comprendre cette diversité relationnelle entre les deux variables principales à l'étude, il sera en premier lieu question de faire la description des quatre hypothèses relationnelles présentes dans la littérature (Jamal, 1984). En second lieu, nous regarderons les diverses recherches qui ont traité empiriquement du stress et de la performance au travail.

2.1. Explication de la relation stress/performance

La nature de la relation existant entre le stress et la performance n'est pas unanime à travers les recherches (Muse et al., 2003). Afin d'explorer le thème central de cette étude, il est sans contredit essentiel de revoir les explications données à travers les multiples études faites sur le sujet.

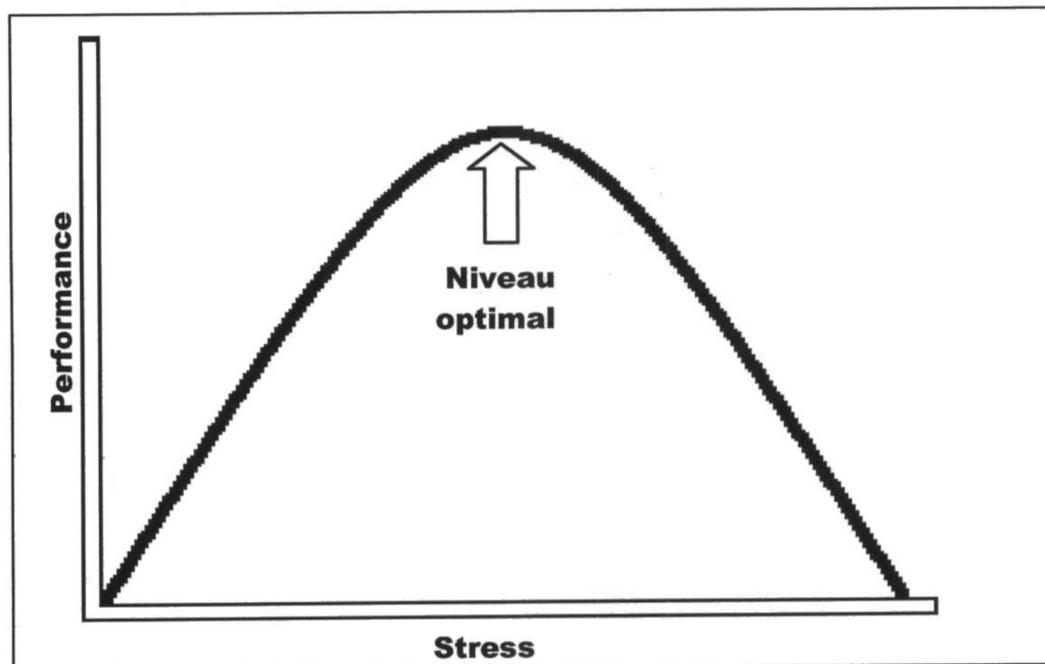
Plusieurs auteurs s'entendent pour dire qu'il existe trois différentes relations possibles entre le stress et la performance. La relation curvilinéaire, la relation linéaire positive et la relation linéaire négative sont les hypothèses les plus populaires (Abramis, 1994 ; Sullivan et Bhagat, 1992). En plus de ces trois distinctions, Jamal (1985), pour sa part, nous renseigne sur la possibilité qu'il n'y ait aucune relation entre le stress et la performance. Il sera donc question dans la prochaine section de revisiter les modèles et les explications qui sous-tendent ces quatre hypothèses se faisant concurrence.

2.1.1. Relation curvilinéaire

Malgré le nombre important de recherches sur le stress, il reste que la performance n'a pas beaucoup été étudiée comme une conséquence du stress (Jex, 1998). La complexité de la démonstration de l'effet du stress sur la performance explique le fait que la question ait été négligée et que des variables telles que les problèmes de santé, l'abus de substances, aient plutôt été privilégiées dans les études. Quoiqu'il en soit, certaines explications existent dans la littérature. Nous aborderons d'abord l'incontournable loi Yerkes et Dodson (1908) avant de procéder à la description du modèle de McGrath (1976).

Un grand nombre d'articles scientifiques traitant du lien entre le stress et la performance ont comme première référence théorique celle de Yerkes et Dodson (1908). Cette théorie, que l'on a aussi d'ailleurs quelques fois baptisée de loi de Yerkes-Dodson (Muse et al., 2003), a démontré qu'il existe un effet sur la vitesse d'apprentissage des souris lorsqu'une certaine intensité d'une condition punitive était utilisée. Lorsque la souris devait discriminer entre deux couloirs, un choc modéré améliorait la vitesse d'apprentissage alors qu'un faible choc ou un choc intense réduisait la vitesse d'apprentissage. Notons que ces auteurs parlent surtout de stimulation (*arousal*) et non pas de stress à proprement dit, et que c'est par extension qu'on se réfère à cette loi dans le contexte de la relation stress/performance. Malgré cela, la théorie de Yerkes et Dodson (1908) auraient permis de démontrer, pour plusieurs, une relation en U inversée entre le stress et la performance (Le Fevre et al., 2003; Muse et al., 2003). La figure 6 illustre ce point de vue. Plus précisément, le modèle permettrait de conclure que plus le niveau d'activation augmente, plus la performance augmente. Lorsque la performance est à son point optimum, soit en haut de la courbe, l'activation doit se stabiliser si on veut éviter qu'il y ait une baisse de la performance. Étant donné que les stressseurs seraient en relation positive avec l'activation physiologique (Ganster et Schaubroeck, 1991), on est rapidement venu à accepter la loi de Yerkes-Dodson pour illustrer la relation entre le stress et la performance. Neiss (1988) a critiqué Yerkes et Dodson en soulignant que trop peu d'expériences en laboratoire réussissent à démontrer des résultats analogues.

Figure 6 – Illustration de la relation curvilinéaire



S'appuyant sur l'importance attribuée à Yerkes et Dodson (1908), McGrath (1976) eut l'idée de vérifier cette explication curvilinéaire chez les humains. La vérification des lacunes du U inversé est aussi l'une des raisons principales données à la recherche de McGrath. Selon ce dernier, il y aurait premièrement trop de résultats de recherches qui interprètent de manière *posthoc* le niveau de la variable indépendante. De plus, les explications théoriques ne sont pas assez développées pour expliquer la seconde partie de la courbe en U inversée. La première partie de la courbe a, entre autres, été expliquée par la théorie de l'activation (Scott, 1966) alors que la section la plus élevée serait attribuée au plus haut niveau de performance atteignable. Un autre problème soulevé par McGrath est l'aspect individuel sous-jacent à cette courbe. À titre d'exemple, le niveau de stress « objectif » pour atteindre un niveau de performance serait différent d'une personne à l'autre et une même personne pourrait avoir un niveau de performance varié à travers différentes situations. Ce dernier aspect rend particulièrement difficile la réfutation de la théorie du U inversé. La définition du stress donné par McGrath (1976: 1352) est la suivante :

« There is a potential for stress when an environmental situation is perceived as presenting a demand which threatens to exceed the person's capabilities and resources for meeting it, under conditions where he expects a substantial differential in the rewards and costs from meeting the demand versus not meeting it. »

En d'autres mots, le stress serait donc un déséquilibre substantiel perçu entre les exigences et les capacités de réponses (Truchot, 2004). Cet auteur, accepte donc de manière analogue à Lazarus (1966), l'explication du stress dans une approche transactionnelle. Il doit donc y avoir une évaluation cognitive de la situation venant menacer l'équilibre interne.

Puisque le niveau optimal de stress selon lequel l'individu performerait le mieux varierait de personne en personne, McGrath (1976) a dû trouver un moyen de mesurer différentes demandes pouvant inférer un stress. Même s'il s'intéressait surtout à la performance au travail, les participants à l'étude étaient des joueurs d'une équipe junior de baseball. En effet, cette population, plus facile d'accès, fut appropriée pour les exigences méthodologiques. Précisons ici que McGrath (1976) désirait mesurer la performance à la tâche plutôt qu'un autre type de performance. Des mesures d'excitation (rythme cardiaque, respiration), la performance au bâton, l'impact de leur performance au bâton (p. ex. : les coureurs sur les buts) et la demande exercée ont été mesurés. Les conclusions qui en sont ressorties se sont avérées assez probantes. Premièrement, il a remarqué qu'indépendamment du niveau de la demande, plus le niveau d'excitation était élevé, plus la performance l'était aussi. Le niveau d'excitation serait selon McGrath (1976) prédit par le produit des conséquences perçues et le niveau perçu d'incertitude. Deuxièmement, plus la tâche était difficile, plus le niveau de performance diminuait. Il y aurait donc trois différentes relations en jeu dans l'explication du U inversé.

- 1) *Une relation linéaire positive entre la demande et le niveau d'activation;*
- 2) *Une relation linéaire positive entre la demande et la performance;*
- 3) *Une relation linéaire positive entre l'activation et la performance⁴.*

Pour obtenir la meilleure performance, l'individu doit avoir un sentiment d'auto-efficacité. En d'autres mots, il faudrait donc réduire la perception des difficultés et augmenter la perception des capacités de l'individu. Le niveau optimal se situerait là où le niveau de difficulté perçu correspond aux capacités perçues de l'individu. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, il

⁴ Cette relation n'était pas attendue, l'hypothèse de départ était qu'il existerait une relation en U inversé entre le niveau d'activation et la performance (McGrath, 1976).

semble que l'expérience n'affecte pas le niveau d'activation, mais elle viendrait plutôt augmenter la performance. Dans ces mots, McGrath (1976:1367) mentionne :

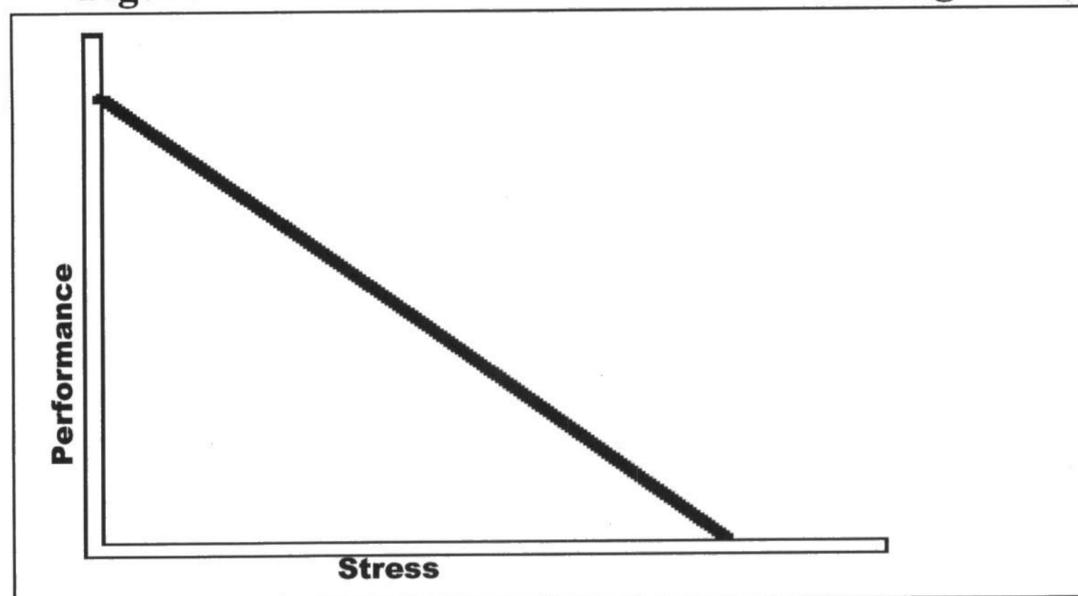
« If our present formulation is correct, we would expect that persons selected as 'stress resistant', other things equal, would perform less well than persons operating at higher arousal level ».

Ainsi, la courbe de la relation entre le stress et la performance provient à l'origine de Yerkes et Dodson (1908), mais elle a été étudiée spécifiquement par McGrath (1976). Comme mentionné par ce dernier, la première partie de la courbe s'explique pertinemment par la théorie de l'activation de Scott (1966). Ce dernier se base sur une prémisse ayant été démontrée par plusieurs et qui stipule que le degré d'activation est une variable importante agissant sur le processus comportemental. Le processus biologique se cachant sous ce phénomène serait les propriétés physiologiques du mécanisme réticulaire dans le système nerveux central (Scott, 1966). Ceci étant dit, toute activation peut provenir de sources cérébrales, extéroceptives et intéroceptives pouvant venir activer la formation réticulaire dans le cerveau. Plus l'intensité du stimulus serait grande, plus l'activation serait augmentée alors que la variété des stimuli pourrait aussi venir jouer sur le degré d'activation (Fiske et Maddi, 1961). La qualité de la performance varierait selon ces changements dans le degré d'activation (Duffy, 1962). L'explication de Scott (1966) du U inversé entre le stress et la performance est décrite en terme de niveau d'activation. Dans la première partie de la courbe, la performance serait faible puisque la stimulation corticale serait insuffisante et ceci réduirait l'alerte dans la tâche, la sensibilité sensorielle et la coordination des muscles. Au niveau optimal, le niveau d'activation serait approprié au bon fonctionnement du système nerveux central et ceci permettrait l'obtention d'une meilleure performance. Enfin, à un niveau élevé d'activation, la performance deviendrait limitée par l'hypersensibilité, la perte de contrôle musculaire, de même que des actions impulsives, ce qui engendrerait une réponse désorganisée (Scott, 1966). Quoiqu'intéressante, l'explication donnée par la théorie de l'activation a aussi été rejetée par Neiss (1988). Ce dernier considère que l'utilisation des théories d'anxiété ne peut pas s'appliquer à la notion d'activation étant donné la nature distincte des deux concepts.

2.1.2. Relation linéaire négative

L'hypothèse de la relation linéaire négative entre le stress et la performance suppose que le niveau de performance individuelle est inversement proportionnel au niveau de stress vécu par la personne (Voir figure 7).

Figure 7 – Illustration de la relation linéaire négative



Pour ce type de relation, gérer le stress prendrait donc de l'énergie qui serait canalisée vers d'autres fins que celles de performer. Les modèles expliquant la nature particulière de cette relation ne sont pas très nombreux. Cependant, d'autres explications plausibles qui ne peuvent toutefois pas être qualifiés de modèles ressortent de la littérature.

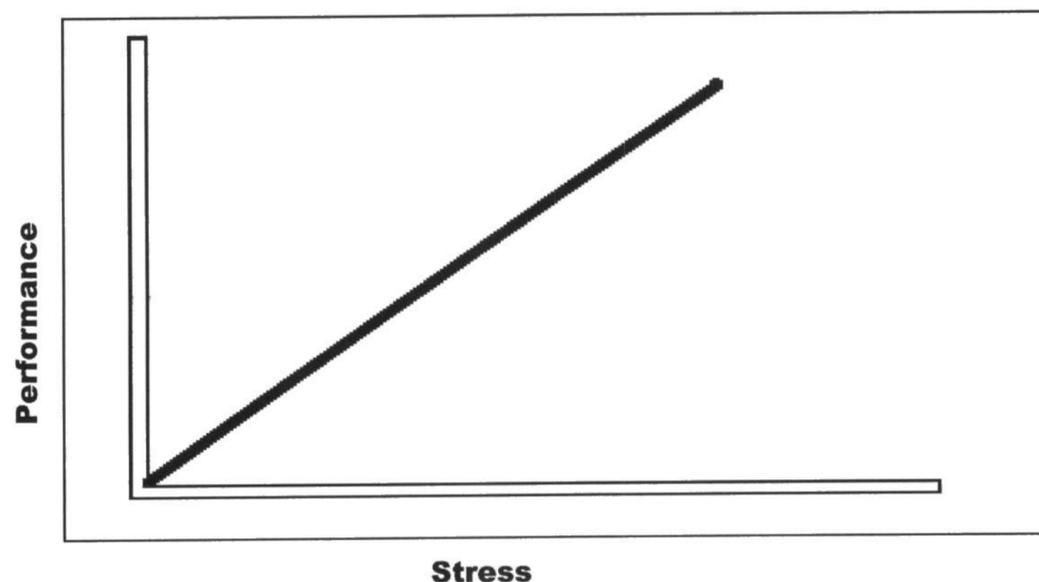
Les explications données pour ce type de relation sont, entre autres, que le stress vécu résulterait en une perte du centre d'attention et inhiberait les idées créatives. Ceci aurait donc pour conséquence de diminuer la performance (Lazarus, 1966). Abramis (1994) fait aussi référence à la théorie de l'interférence, où le stress viendrait interférer avec les prédictors de performance. La performance serait affectée puisque l'anxiété encouragerait les pensées autres que celles nécessaires devant être appliquées pour performer. Ce surplus d'informations non nécessaires viendrait détériorer la performance autrement atteignable. Dans un autre ordre d'idées, Lepine et al. (2004) expliquent que la relation négative se retrouve surtout lorsque le stress est associé à

l'ambiguïté de rôle, au conflit de rôle ou encore aux évènements de vie dérangeants (*hassles*). Une autre explication est fondée sur l'idée méthodologique que seul le stress dysfonctionnel est évalué, et que par conséquent, il est normal que l'on retrouve une relation négative (Muse et al., 2003; Sullivan et Bhagat, 1992 ; Allen et al., 1982). Si on accepte cette thèse, on doit théoriquement considérer que le stress peut être fonctionnel ou dysfonctionnel. Enfin, certains ont aussi repris le modèle de Karasek (1979) pour expliquer la relation linéaire négative. En effet, Steen, Firth et Bond (1998) expliquent cette idée en émettant l'hypothèse qu'à un niveau de demande élevée dans un emploi, il y aurait une plus grande perception de perte de contrôle. Un changement dans l'humeur de la personne suivrait le déséquilibre et rendrait l'individu plus enclin à être dépressif ou anxieux. L'état de stress serait donc plus probant dans cette situation. Évidemment, le stress serait dans ce cas-ci le résultat de l'interaction entre la demande et le contrôle et la performance en subirait alors l'influence négative.

2.1.3. Relation linéaire positive

La première partie du modèle curvilinéaire est parfois utilisée comme l'explication complète de la relation entre le stress et la performance. Ainsi, dans cette optique, une corrélation positive existerait entre ces variables (voir figure 8).

Figure 8 – Illustration de la relation positive

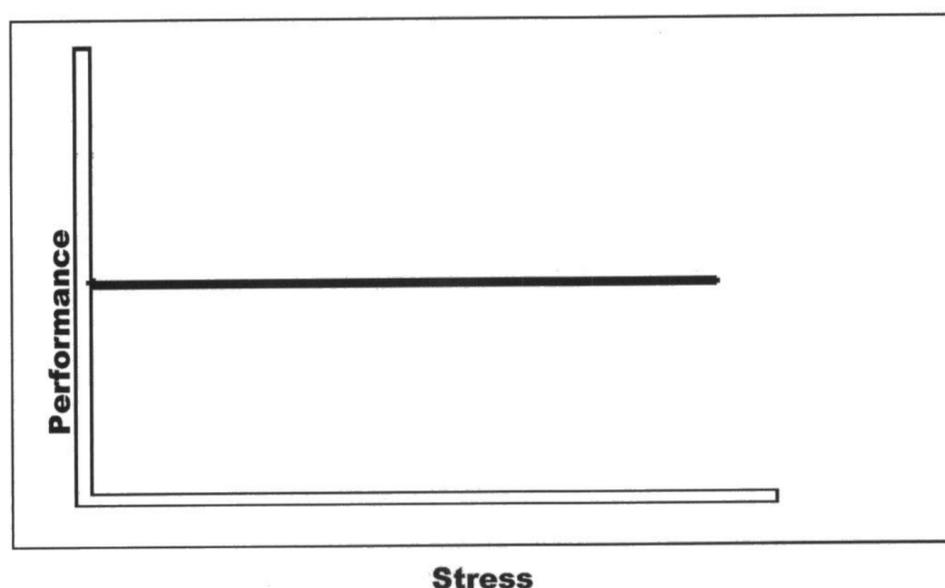


Une explication de cette pente est la théorie motivationnelle où le stress est considéré comme quelque chose qui viendrait activer ou créer un défi. Cette énergie interne motiverait la personne à performer (Abramis, 1994). Une autre hypothèse utilisée serait que le niveau de demande serait en relation positive avec la performance. La même explication venant du modèle de Karasek (1979) qui fut présenté dans la section précédente revient, mais pour des demandes n'excédant pas le contrôle de l'individu. Il y aurait, dans ce cas, une évaluation de la demande qui permettrait à l'individu de rendre compte d'une opportunité quelconque pouvant l'avantager en lui procurant des gains ou encore en lui permettant de grandir professionnellement. Ainsi, la présence d'un défi emmènerait donc une meilleure performance (Lepine et al., 2004 ; Jamal, 1984). Le stress venant du défi aurait d'abord apparu avec les recherches de Meglino (1977). Dans ce modèle, un individu qui n'est pas face à un défi aurait une piètre performance alors que plus le défi serait important, plus la performance augmenterait. Mentionnons aussi l'explication de Barnes, Potter et Fiedler (1983) qui soutiennent que les gens possédant moins d'inquiétude au travail par rapport à l'impact des résultats seraient plus performants en situation de stress.

2.1.4. Absence de relation

À en croire certains chercheurs, la relation entre le stress et la performance n'existerait pas. Ainsi, le niveau de performance de l'individu fluctuerait indépendamment du niveau de stress vécu par ce dernier (voir figure 9).

Figure 9 – Illustration de l'absence de relation



Les individus seraient des êtres rationnels qui sont capables d'ignorer les stressseurs au travail pour arriver à performer (Jamal, 2007; 1985). La force du contrat psychologique expliquerait cette idée. L'employé n'aurait pas à être concerné par autre chose que le travail en soi puisqu'il est rémunéré pour le faire. Par ailleurs, si peu de modèles existent pour expliquer la relation curvilinéaire, positive ou négative entre le stress et la performance, c'est parce que le stress est aussi, pour certains, un déterminant négligeable de la performance. En effet, si on regarde les théories de la performance, les déterminants les plus fréquents sont : les compétences, les habiletés, la satisfaction au travail, les attitudes au travail, la personnalité, la motivation, le leadership, les processus de groupe et le design organisationnel (Chang et Chang, 2007 ; Blumberg et Pringle, 1982). Le véritable impact que peut avoir le stress sur la performance est donc remis en doute dans ce modèle où il y absence de relation.

En somme, il est clair qu'une confusion existe concernant la nature de la relation entre le stress et la performance. Rabinowitz et Stumpf (1987) mentionnent que des facteurs externes seraient possiblement la cause de cette variation. En effet, selon ces derniers, des variables pourraient venir modérer cette relation et celles-ci seraient à la base de la confusion. Par exemple, les différents stress de rôle vécus pourraient venir expliquer cette divergence à travers les résultats trouvés dans les études empiriques. Bref, il n'y a aucun doute que les théories demeurent incomplètes au plan du lien entre le stress et la performance et qu'un travail d'approfondissement reste à faire (Jex, 1998).

2.2. Études empiriques entre le stress et la performance

La variation de la performance selon le niveau de stress a été étudiée dans différents contextes, et cela depuis une quarantaine d'années. Dans une optique de performance en milieu de travail, nous traiterons ici des résultats obtenus à partir de diverses recherches. Notons que plusieurs textes présents dans cette revue de littérature proviennent de Muse et collaborateurs qui ont recensé en 2003 plus d'une cinquantaine d'études mesurant la relation entre le stress et la

performance⁵. D'autres recherches plus récentes⁶ ou n'étant pas mentionnées dans l'article de Muse et al. (2003) figurent aussi dans notre recension. Afin d'illustrer cette recension, un tableau est présenté dans l'annexe 1 synthétisant notre revue de littérature sur la relation entre le stress et la performance.

De grandes tendances ressortent de cette recension. Au niveau des échantillons, on peut apprécier toute l'étendue des différents milieux de travail ayant été étudiés. Au point de vue géographique, les sujets étudiés dans le cadre des recherches proviennent surtout d'Amérique du Nord dans 75 % des cas. Quelques études ont aussi été réalisées en terrain européen (14 %) et ailleurs, soit en Australie, en Asie, en Inde ou encore en Chine (11 %).

Dans le même ordre d'idées, un grand nombre d'emplois différents sont représentés tels que des infirmières, avocats, propriétaires, vendeurs, opérateurs, pilotes, comptables, gardes côtiers, etc. Nous avons choisi de présenter dans le tableau seulement trois études faisant l'utilisation d'un échantillon d'étudiants pour généraliser au contexte de travail (Lepine et al., 2004 ; Harris et Berger, 1983 ; Friend, 1982). Malgré la diversité des populations étudiées, la généralisation des résultats reste encore difficile en raison des nombreuses définitions et de la grande variété des méthodes choisies à travers les différentes recherches. Tel que décrit dans le premier chapitre, il existe plusieurs définitions du stress et cela a naturellement des répercussions lors du choix méthodologique effectué par les chercheurs. Ce qui ressort surtout comme mesure d'appréciation du stress est l'ambiguïté de rôle (p. ex. : Chang et Chang, 2007 ; Jamal, 2007 ; Piercy et al., 2001 ; Babin et Boles, 1996; Fogarty, 1996; Behrman et Perreault, 1984 ; Allen et al., 1982), les sources de pressions (p. ex. : Siu, 2003 ; Shaw et Weekley, 1985) ou encore les situations catégorisées comme stressantes (p. ex. : AbuAlRub, 2004; McHugh, 1993 ; Bartol et al., 1992 ; Motowildo et al., 1986 ; Nowack et Hanson, 1983). Pour ce qui est des situations,

⁵ Exception faite de Dubinsky (1983), Baker, Ware, Spires et Osborn (1966) et de quelques autres auteurs qui s'éloignent des définitions étudiées dans le cadre de cette recherche ou qui s'intéressent à une population autre que des travailleurs.

⁶ Chang et Chang, 2007; Jacobs, Tytherleigh, Webb et Cooper, 2007; Jamal, 2007; Donald et al., 2005 ; Netemeyer, Maxham et Pullig, 2005 ; Oberlechner et Nimgade, 2005; AbualRub, 2004 ; Lepine, Lepine et Jackson, 2004 ; Siu, 2003 ; Zivnuska, Kiewitz et Hochwarter, 2002 ; Piercey, Cravens et Lane, 2001 et Fried, 1998.

plusieurs rattachent à cela une échelle subjective pouvant indiquer à quel niveau la perception du stress se fait sentir.

Bref, il semble que plusieurs concepts soient utilisés comme synonymes au stress, alors que la littérature permet d'apprécier différentes conséquences découlant de ces variables (Jones, 1993). À titre d'illustration, Tuten et Neidermeyer (2004) ont trouvé une relation positive entre le stress et la performance lorsque le stress fut mesuré avec une échelle contenant une mesure d'ambiguïté de rôles, alors que Stewart et Barling (1996) ont trouvé un effet modérateur de l'ambiguïté de rôle sur cette même relation. Dans leur étude, le stress a été mesuré à l'aide de stressseurs environnementaux. Mentionnons aussi que d'autres auteurs choisissent de mesurer les effets physiques (ex. : Harris et Berger, 1983) ou encore les symptômes reliés au stress (ex. : Mughal, Walsh et Wilding, 1996 ; Yeh, Lester et Tauber, 1986).

En ce qui a trait à la performance au travail, la situation est assez semblable. Il est rare de voir un type de mesure apparaître deux fois, sauf dans le cas des vendeurs où on choisit souvent de prendre comme mesure le total des ventes (p. ex. Matteson et al., 1984 ; Bagozzi, 1978). Notons que les mesures peuvent être soit de type objectif, subjectif ou les deux. Dans le cas d'une mesure objective de la performance, il s'agit souvent de recueillir une statistique ou un score de performance relié objectivement au travail de l'individu (p. ex : Glaser et al., 1999 ; Mughal et al., 1996 ; Friend, 1982). La mesure subjective elle, est utilisée pour l'évaluation du superviseur envers son subalterne (p. ex. Oberlechner et Nimgade, 2005 ; Donaldson, 1993 ; Bartol et al., 1992), par les collègues (Motowildo, 1986), et même par les clients (Netemeyer et al., 2005). L'auto-évaluation est aussi un moyen utilisé pour arriver à mesurer la performance (p. ex. Donald et al., 2005 ; Fogarty, 1996). Enfin, certains chercheurs choisissent de combiner une mesure subjective et objective pour arriver à mesurer la performance au travail (Westman et Eden, 1996).

Un élément important de l'analyse de cette littérature est la nature de la relation trouvée entre le stress et la performance. Précisons d'abord que 32% des 56 études appuient plus d'une hypothèse, tout dépendant du type de mesure ou des différents échantillons de population

utilisés dans le cadre d'une même étude. À titre d'exemple, la relation n'est souvent pas la même selon l'échelle de mesure utilisée pour mesurer le stress (Lepine et al., 2004 ; Lagace, 1988, etc.) ou ses différentes dimensions (p. ex. Chang et Chang 2007, Jamal, 2007). Cependant, il est intéressant de noter que malgré les différents échantillons et les différentes méthodes utilisées, la relation négative entre le stress et la performance ressort le plus souvent. En effet, 73 % des recherches utilisées dans le cadre de notre recension démontrent une pente inversement proportionnelle selon laquelle plus les gens sont stressés, plus la performance diminue. Cette grande proportion a aussi été soulevée dans le texte de Muse et al. (2003) ainsi que dans celui de Westman et Edden (1996). Donald et al. (2005), Siu (2003) et Piercey et al. (2001) sont des exemples récents de recherches supportant ce type de relation. Ensuite, le type de relation qui suit de plus près, est l'absence de relation entre le stress et la performance au travail avec 34% des recherches (Siu, 2003 ; Steen et al., 1998 ; Bartol et al., 1992 ; Orpen et Welch, 1989 ; Shaw et Weekley, 1985 ; Matteson et al. 1984 ; Orpen, 1984 ; Arsenault et Dolan, 1983 ; Potter et Fiedler, 1981). La troisième hypothèse retenue, qui soutient que plus il y a de stress plus la performance est élevée, est appuyée par 14 % des études. Entre autres, une relation positive a été trouvée par Lepine et al. (2004), Tuten et Neidermeyer (2004), Fogarty et al. (2000), Babin et Boles (1996), Kahn et Long (1988) ainsi que Lagace (1988). Enfin, seulement 11 % des recherches observent une relation en U inversée. Plus précisément, cinq recherches ont démontré la relation curvilinéaire pour une partie ou l'ensemble de l'étude. Les plus récentes étant celles de Jamal (2007) démontrant une relation en U inversé avec l'ambiguïté de rôle comme stresser et celle de AbuAlRub (2004) qui a démontré que le terme quadratique ajoutait de manière significative 2% à la variance de la relation linéaire. Notons que certains auteurs n'essaient pas de calculer le terme quadratique alors que d'autres le font sans obtenir de résultats significativement différents de la relation linéaire (Glaser et al., 1999 ; Singh, 1998). Par ailleurs, Michaels et al. (1987) parlent de U inversé entre le conflit de rôle et la performance étant donné leurs résultats ambigus, soit une relation négative pour l'ambiguïté de rôle et une relation positive pour le conflit de rôle⁷.

⁷ Malgré leur interprétation, le niveau de signification n'était pas inférieur à 0.05, mais était plutôt de 0.068.

Enfin, nous avons aussi porté une attention particulière aux variables modératrices et médiatrices pouvant venir influencer la relation entre le stress et la performance. En effet, ces dernières pourraient venir améliorer ou détériorer le niveau de performance pour un certain stress vécu chez l'individu. Les variables modératrices retrouvées dans notre recension sont le support social (Stewart et Barling, 1986), la personnalité (Bowles et al., 2000), l'engagement professionnel (Jamal, 1984), l'engagement organisationnel (Siu, 2003; Jamal, 1985; 1984), les valeurs au travail (Siu, 2003), les stratégies de coping (Srivastava, 1991), l'ambiguïté de rôle (Stewart et Barling, 1986) ainsi que l'intelligence, l'expérience et la demande intellectuelle de la tâche (Potter et Fiedler, 1981). De manière significative, le support social semble réduire l'impact du stress sur la performance. Notons cependant que cette même variable s'est avérée non significative dans une étude réalisée par AbuAlRub (2004). L'engagement organisationnel est une autre variable modératrice qui viendrait réduire l'effet du stress sur la performance selon trois études dans la littérature étudiée. En ce qui concerne les variables médiatrices, il importe de mentionner que la tension au travail (Fogarty, 1996), l'humeur (Stewart et Barling, 1996), la motivation à apprendre (Lepine et al., 2004) et la condition d'épuisement professionnel (Fogarty et al., 2000) viendraient filtrer le stress pour en modifier l'impact sur la performance. Tout compte fait, il semble que peu d'auteurs se sont intéressés aux facteurs pouvant moduler l'impact du stress sur la performance.

Enfin, en ce qui concerne la force de la relation, il est intéressant de noter la variété des faits constatés. En effet, la variance expliquée fluctue entre 2 % (Lepine et al., 2004) et 35% (Abramis, 1994). À l'instar de Lepine et al. (2004), il est possible de constater que ce n'est pas seulement le type de relation qui est remis en question, mais aussi l'importance même de cette relation.

2.3. Conclusion

Yerkes et Dodson (1908) et ceux qui ont par la suite interprété leur recherche initiale, sont parvenus à la constatation d'une relation entre le stress et la performance expliquée par le U

inversé. McGrath (1976) a de son côté testé de manière plus détaillée les différentes variables en jeu dans une telle relation. La perception des difficultés et des capacités de l'individu permettrait d'expliquer le niveau d'activation nécessaire pour une performance optimale suite à une demande exercée sur l'individu. La théorie de l'activation (Scott, 1966) permet aussi d'apprécier une version physiologique de ce U inversé. Le nombre d'explications théoriques sur le sujet du stress et de la performance accuse des lacunes considérables, d'où l'importance de continuer la recherche dans ce sens afin d'élucider la question (Neiss, 1988).

Après avoir analysé cinquante-six recherches, il est intéressant de noter que les résultats tendent en majorité vers la relation négative entre le stress et la performance. Cette constatation est encore plus étonnante lorsqu'on remarque qu'une multitude de démarches différentes sont souvent parvenues au même résultat. Il est clair qu'une forte tendance est perceptible et qu'il serait difficile de l'ignorer. Notons également que très peu de chercheurs se sont attardés à la vérification de l'impact que pourraient avoir des variables modératrices ou médiatrices sur la nature et la force de la relation.

Malgré la forte tendance vers la relation négative, Muse et al. (2003) soutiennent que plusieurs raisons majeures pourraient expliquer les résultats de recherches penchant vers la relation négative. La première est la difficulté de s'en tenir à une définition du stress. Le deuxième problème soulevé est la démarche ne rendant que peu souvent compte des conditions se retrouvant en dessous du stress dit optimal. En d'autres mots, ceci suppose qu'un niveau de stress est nécessaire pour que l'employé soit capable de fonctionner. Et brièvement, les deux autres raisons évoquées par Muse et al. (2003) sont : la connotation négative des indicateurs mesurant le stress ainsi que la population à l'étude qui est souvent un milieu où le stress est reconnu comme élevé.

Sullivan et Bhagat (1992) expriment de manière intéressante la croyance en notion du stress optimal pour les gens s'intéressant au type de relation entre le stress et la performance :

« The intuitive appeal of this model, rather than strong evidence, has made it the most popular explanation of the relationship between stress and performance » (p.353).

Bref, le modèle en U inversé semble beaucoup plus intéressant que vraisemblable. Cette citation réussit encore à rendre compte, à ce jour, du lien très mince existant entre les modèles et les résultats empiriques.

CHAPITRE 3 : Conceptualisation

- 3.1. Problématique
 - 3.1.1. Question de recherche
 - 3.1.2. Objectifs de recherche
- 3.2. Modèle explicatif
 - 3.2.1. Variable dépendante
 - 3.2.2. Variable indépendante
 - 3.3.3. Variables modératrices
 - 3.3.4. Variables contrôle
- 3.3. Hypothèses de recherche
- 3.4. Conclusion

Les deux premiers chapitres nous ont permis de noter l'importance de requestionner la relation existant entre le stress au travail et la performance ainsi que de bien encadrer la présente recherche et d'en définir les principales variables. Il suffit de regarder l'ensemble des études abordées dans le second chapitre pour constater que le stress et la performance au travail sont deux variables qui peuvent être définies et mesurées de diverses manières. D'ailleurs, la force, voire même la nature de la relation, en dépendrait souvent (Muse et al., 2003 ; Jackson et Schuler, 1985). Dans ce chapitre, il sera d'abord question de préciser notre problématique de recherche avant de procéder à la conceptualisation d'un modèle à partir des théories et des recherches empiriques. Nous verrons par la suite plus précisément le choix des définitions des variables dépendantes, indépendantes et modératrices. Enfin, nous terminerons en formulant nos hypothèses de recherche.

3.1. Problématique

Même après un nombre important de recherches sur le sujet, il est encore difficile de se prononcer clairement sur la relation qui existe entre le stress et la performance au travail. D'après la revue de littérature présentée dans le deuxième chapitre, il est clair qu'on doit se questionner sur l'usage répandu de la courbe de Yerkes et Dodson (1908) comme unique explication de la relation. En effet, 73% des études observent une pente négative entre le stress et la performance au travail. Deux questions se doivent d'être posées avant de présenter l'intérêt principal de cette recherche. Dans un premier temps, pourquoi arrive-t-on à une si grande variation des résultats? Et, dans un second temps, quelle est l'utilité de continuer la recherche sur un sujet tant de fois abordé?

À la première question, l'analyse de Muse et al. (2003) soulève un premier problème relié à la recherche sur le lien entre le stress et la performance. Tout d'abord, la variation que l'on retrouve dans la définition du stress à travers les recherches génère des résultats qui deviennent difficilement comparables. Par exemple, tout dépendant des recherches, le stress fait parfois référence au stimulus, à la réponse ou à l'interaction entre les deux. Nous constatons, d'après

notre recension de littérature, que l'instrument de mesure du stress le plus souvent choisi est souvent orienté vers des situations concrètes ou tend à mesurer le stress comme stimulus (Kahn et Long, 1988 ; Nowack et Hanson, 1983). Au contraire, notre recherche vise très précisément à mesurer le stress selon la définition transactionnelle, soit l'évaluation cognitive que fait l'individu lors de son interaction avec le stimulus ou la situation. La variable de la performance est elle aussi mesurée de diverses manières à travers la littérature et ceci s'explique, entre autres, par la difficulté d'arriver à mesurer un tel critère (Jex, 1998). En effet, cerner la performance individuelle peut s'effectuer de diverses façons telles que par l'évaluation fait par le superviseur, par des critères objectifs ou encore par l'auto-évaluation de l'employé.

La réponse à la première question peut servir d'assise à la seconde. En effet, l'utilité de continuer la recherche relève premièrement du fait qu'il faut recourir à des nouveaux outils qui permettent davantage de capter la réalité du stress et de la performance (Muse et al., 2003). Dans une ère où la performance va souvent au-delà de ce que l'humain peut fournir, il faut s'intéresser aux sources pouvant venir l'influencer. Les sources du stress sont encore mal comprises et donc mal traitées dans le contexte du travail (Hancock et Ganey, 2003). Dans notre étude, nous voulons tout particulièrement mesurer le stress perçu au travail et non mesurer des sous-catégories du stress ou encore des facteurs environnementaux. Nous pensons que l'individu est à la source des réponses. En dépit du fait qu'elle soit l'échelle de mesure la plus utilisée en matière de stress psychologique, le PSS-14 développé par Cohen, Kamarch et Mermelstein (1983), n'a toutefois jamais été employé dans des recherches voulant vérifier le lien entre le stress et la performance.

Deuxièmement, il s'avère que l'opinion populaire ne semble pas avoir changé malgré le grand nombre de recherches démontrant une relation négative entre le stress et la performance ou niant complètement une relation entre ces deux concepts. En effet, la courbe de Yerkes et Dodson (1908) est souvent présentée dans les textes qui servent d'outils de base aux futurs gestionnaires comme étant l'unique modèle de la relation entre le stress et la performance (Hancock et Ganey, 2003).

Troisièmement, plusieurs contextes différents ont été étudiés pour vérifier l'influence du stress sur la performance. Entre autres, des recherches eurent lieu dans des industries du secteur privé et public (Siu, 2003), dans le secteur de la vente (Keaveney et Nelson, 1993), dans le contexte militaire (Berkun, 2000) et dans le secteur hospitalier (Jamal, 1984). Étant donné les changements rapides et le manque de gens formés capables de travailler dans le secteur des soins hospitaliers (Janiszewski Goodin, 2003), il est d'autant plus pertinent d'étudier le stress chez cette population. Par ailleurs, certains environnements de travail ne sont pas assez explorés, voire même complètement ignorés. C'est le cas du secteur de la restauration qui n'apparaît nulle part dans le cadre de notre revue de littérature. Il est d'autant plus intéressant de voir l'impact du stress psychologique à l'intérieur de deux contextes différents et c'est ce qui sera fait dans le cadre de cette recherche.

3.1.1. Question de recherche

Nous pensons qu'il est nécessaire de mesurer l'aspect cognitif du stress et de l'inclure dans une recherche transactionnelle (Lazarus et Folkman, 1984). En effet, la plupart des recherches ayant étudié l'effet du stress sur la performance se sont surtout attardées à mesurer le stress en évaluant le stress vécu à travers les situations (p. ex. AbuAlRub, 2004; Loewenthal et al., 2003) alors que nous voulons plutôt vérifier l'effet du niveau de stress psychologique vécu individuellement sur la performance. Cet élément théorique est fondamental pour cette recherche. D'ailleurs, notre intérêt porte davantage sur l'individu et l'évaluation qu'il fait de son environnement que sur l'organisation et ses facteurs potentiellement stressants.

Cette recherche s'inscrit donc dans la suite de la littérature sur le sujet et vise plus précisément deux contextes présentant des situations très différentes soit le secteur hospitalier et le secteur de la restauration. Le secteur hospitalier est de fait un milieu propice au stress⁸ alors que le secteur de la restauration n'a pas encore fait, selon notre revue de littérature, l'objet de recherche sur le lien entre le stress et la performance. Néanmoins, ce secteur n'est pas à négliger puisqu'il

⁸ Les études suivantes se sont aussi intéressées au lien entre le stress et la performance et plus précisément chez les infirmières: AbuAlRub, 2004; Steen, Firth et Bond, 1998; Stewart et Barling, 1996; Orpen et Welch, 1989; Motowildo et al., 1986; Jamal, 1984; Arsenault et Dolan, 1983.

permet à près d'un million d'employés de participer activement au marché du travail⁹. L'idée de vérifier la problématique sur deux échantillons est aussi novatrice et facilitera la généralisation (Siu, 2003). De même, il sera adéquat de comparer les résultats concernant les divergences ou convergences entre ceux-ci puisque nous tenterons d'avoir une base méthodologique raisonnablement semblable.

3.1.2. Objectifs de recherche

Notre recherche vise à vérifier la nature et l'intensité du lien qui unit le stress perçu et la performance perçue au travail. En plus de vérifier cette relation, notre modèle explicatif vise aussi à comprendre l'impact que peuvent avoir certaines variables modératrices sur la relation. Jex (1998) mentionne le peu de recherches qui se sont attardées à vérifier les effets modérateurs pouvant faire varier en intensité la relation entre le stress et la performance au travail. D'ailleurs, notre recension fait aussi état de la quasi-absence d'attention portée aux variables modératrices. Nous désirons donc vérifier, comme peu de chercheurs l'ont déjà fait, si d'autres variables peuvent venir amplifier ou diminuer l'effet du stress perçu sur la performance (Siu, 2003; Jamal, 1985 ;1984). En résumé, nous voulons en premier lieu vérifier la nature de la relation entre le stress perçu et la performance au travail chez les employés d'un Centre hospitalier et d'une chaîne de restauration rapide. Par la suite, nous voulons investiguer l'effet potentiellement modérateur de l'engagement organisationnel affectif et de la satisfaction au travail sur la relation entre le stress perçu et la performance au travail chez les employés provenant de ces deux milieux.

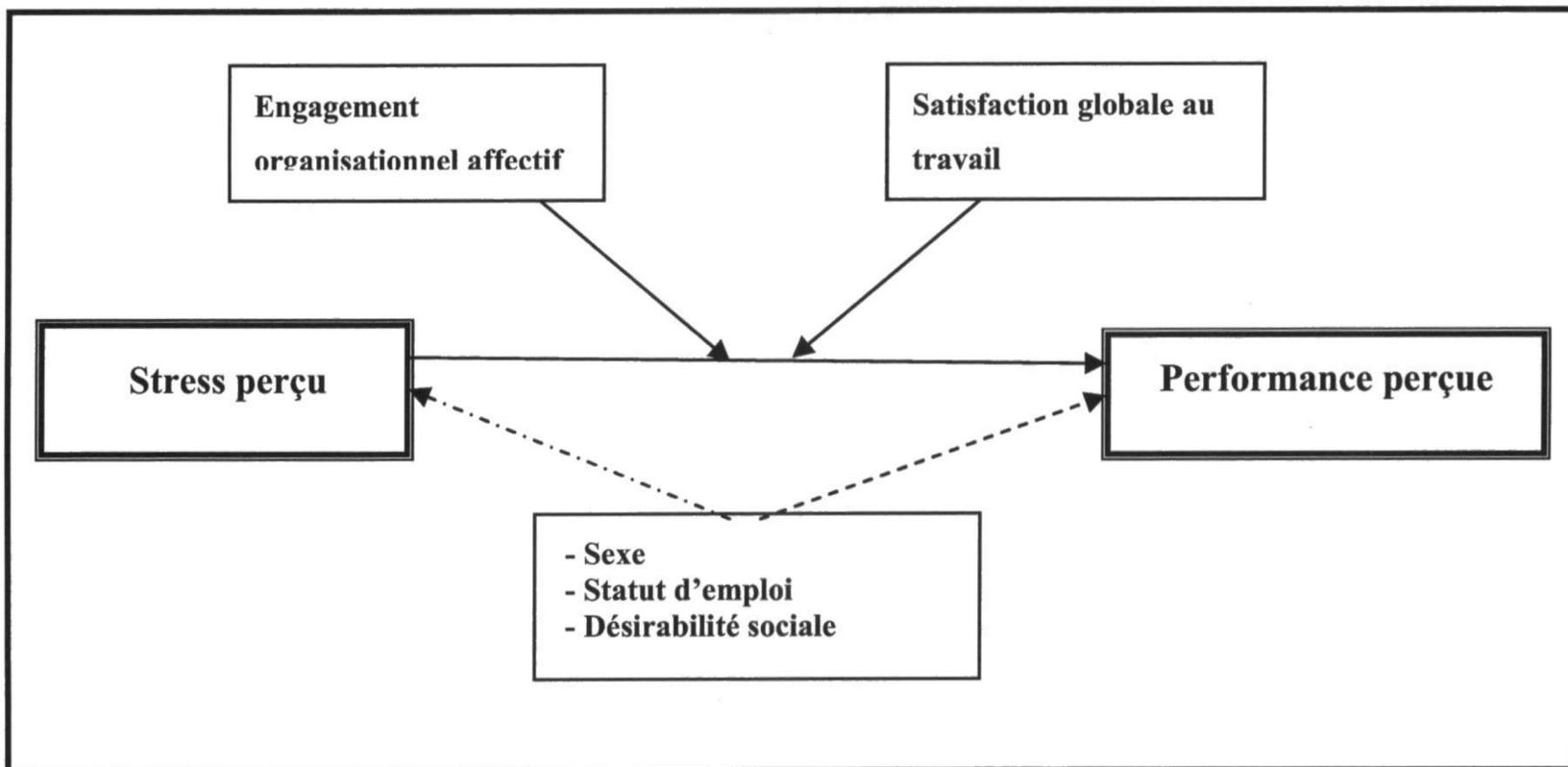
3.2. Modèle explicatif

Le modèle explicatif présenté à la figure 10 permet de schématiser les objectifs et les hypothèses qui suivront. Ce modèle s'appuie sur la littérature ainsi que sur certains modèles théoriques présentés dans le premier chapitre. Il s'agit d'un modèle qui soutient que l'individu a une

⁹ Données de Statistiques Canada qui regroupent les gens travaillant dans le secteur d'hébergement et de services de restauration.

influence sur la performance, et ce malgré les facteurs contraignants venant du système et donc qui proviennent avant tout de l'environnement de travail et de l'autonomie accordée à l'individu (Waldman, 1994).

Figure 10 – Modèle explicatif proposé¹⁰



Adaptée au modèle transactionnel, notre proposition rend compte des facteurs individuels qui viennent influencer la performance après qu'une évaluation ait été faite de l'évènement (Lazarus et Folkman, 1984). Cette évaluation de la part de l'individu est attribuable à deux choses. Premièrement, elle peut être due aux facteurs systémiques et aux ressources qui sont nécessaires à l'individu et qui pourraient être insuffisantes. Deuxièmement, l'évaluation peut être différente selon les connaissances, les compétences, les motivations et les aptitudes de l'employé. Selon l'évaluation, l'état d'équilibre interne peut être perturbé, et par conséquent, peut venir modifier la performance au travail.

En nous inspirant de la littérature (Siu, 2003; Jamal, 1985, 1984) et du modèle de Waldman (1994), nous ajoutons la variable d'engagement organisationnel comme variable modératrice.

¹⁰ Les lignes continues représentent les hypothèses formulées tandis que les lignes pointillées sont des relations présumées entre les variables qui seront contrôlées.

Nous qualifions ce facteur de renforçateur pouvant venir modifier la relation principale à l'étude. En effet, les personnes qui s'identifient à leur travail et qui y sont attachées devraient être plus enclins à performer (Allen et Meyer, 1996) alors que les gens plus satisfaits dans leur travail devraient également répondre de la même façon. En plus de l'engagement affectif, la satisfaction globale au travail fait aussi partie de nos variables modératrices pouvant venir affecter la relation. La satisfaction au travail viendrait agir comme renforçateur à la performance malgré le niveau de stress perçu.

Force est de constater que ces deux variables modératrices se retrouvent d'ailleurs en forte corrélation (Blegen, 1993). En plus de ce lien entre l'engagement affectif et la satisfaction globale au travail, on remarque aussi un lien inversement proportionnel avec le stress (Fang, 2001 ; Gosselin et Dolan, 2001) et directement proportionnel avec la performance (Arnett, Laverie et McLane, 2002). La satisfaction au travail et l'engagement affectif viendraient donc modifier la transaction cognitive du stress au travail et diminuerait ainsi les effets nuisibles sur la performance.

Notons aussi que le modèle explicatif comporte des variables dites de contrôle, qui permettent de limiter les effets concomitants qui pourraient venir contaminer les résultats de la recherche. Ces variables sont le sexe, le statut d'emploi et la désirabilité sociale. Il a été démontré à travers les recherches empiriques qu'il existerait un certain degré de corrélation entre chacune de ces variables contrôle et le stress, la performance ou les deux (p. ex. AbuAlRub, 2004; Lauzier, 2004; Greer et Castro, 1986). La prochaine partie permettra de mieux cadrer chacune des variables qui seront mesurées dans ce projet.

3.2.1. Variable dépendante

Campbell (1990) mentionne toute l'importance de ne pas confondre les définitions de performance, d'efficacité, de productivité ainsi que de l'utilité. Étant donné qu'on conçoit trop

souvent comme synonyme les différents termes utilisés pour parler de performance, il est important de préciser notre définition.

Dans le cadre de cette recherche, il s'agira de vérifier à travers une unique dimension la performance globale au travail en supposant que les ressources sont disponibles et que la performance ne dépend que de l'individu. La définition de la performance utilisée dans cette optique est la suivante :

« Performance is defined as behaviour associated with the accomplishment of expected, specified, or formal role requirements on the part of individual organizational members » (Campbell, 1990: 703).

Une seule dimension sera évaluée afin d'arriver à mesurer la performance perçue. En d'autres termes, tous les employés faisant partie d'une organisation doivent accomplir certaines tâches selon le rôle qui leur est attribué. L'employé qui s'acquitte de l'ensemble ou d'une partie de ces tâches attendues répond du même coup à un certain niveau de performance.

3.2.2. Variable indépendante

La question *«qu'est-ce que le stress ?»* doit être posée avant chaque étude sur le sujet (Kenny et McIntire, 2005). Kahn et Byosiere (1992) mentionnent que toute demande ne cause pas pour autant du stress. Évidemment, ici nous ne parlerons pas du stress comme stimulus ou encore comme réponse. De plus, il ne sera pas question de traiter de la tension, de l'activation ou même de la motivation, mais bien du stress perçu. C'est pourquoi dans notre étude, le stress a une définition psychologique, soit celle où l'individu est le seul à évaluer le stress selon l'interaction qu'il perçoit comme stressante entre l'environnement et lui. Plus précisément, Lazarus et Folkman (1984 :21) le définissent comme suit :

« Psychological stress... is a relationship between the person and the environment that is appraised by the person as taxing or exceeding his or her resources and endangering his or her well-being ».

3.2.3. Variables modératrices

Une première variable modératrice susceptible de modifier la force de la relation entre la variable prédite et la variable indépendante (Baron et Kenny, 1986) est l'engagement organisationnel affectif. Il est intéressant de noter que Lazarus et Folkman (1984) font même référence à l'engagement comme un phénomène pouvant venir influencer la transaction du stress au niveau de la cognition et serait même un facteur de vulnérabilité. C'est-à-dire que l'engagement réduirait l'impact du danger (*threat*) et diminuerait la réactivité au stress. Le lien entre l'engagement organisationnel affectif et la performance a souvent été démontré (Riketta, 2002). Comme Jamal (1985, 1984) et Siu (2003), nous pensons que l'engagement organisationnel aurait possiblement un impact sur la relation entre le stress et la performance. Le modèle de la performance de Waldman (1994), qui rend compte des facteurs systémiques, sert d'explication théorique pour l'inclusion de cette variable. En effet, il existe des renforçateurs qui font en sorte que l'individu ait, par exemple, un engagement significatif envers son superviseur ou le service rendu dans le cadre de son travail. D'après Donald et al. (2005) ainsi que Mathieu et Zajac (1990), la variable de l'engagement organisationnel n'aurait pas d'impact direct, mais elle modifierait plutôt l'ampleur de la perception du stress. Dans le présent modèle, nous ferons plus précisément référence à l'engagement affectif qui est la forme d'engagement qui «*renvoie à une identification et a une implication émotionnelle envers l'organisation* » (Vanderberghe, 2003 : 136).

Dans la même perspective, quoique les résultats soient souvent ambigus, il a déjà été mentionné que la satisfaction globale au travail posséderait un effet sur le stress perçu et la performance au travail (Gosselin et Dolan, 2001). Tout d'abord, la satisfaction globale a été à maintes reprises sujette à une relation négative avec le stress (Fang 2001 ; Blegen, 1993, Kahn et Byosière, 1992). De la même manière, la satisfaction a souvent été en corrélation positive avec la performance (Arnett et al., 2002 ; Judge, Thoresen, Bono et Patton, 2001). Même si cette relation n'a pas encore fait l'objet de vérification comme variable modératrice, nous pensons que cette attitude au travail peut, aussi bien que l'engagement organisationnel affectif, venir

modifier la relation entre le stress et la performance au travail. La satisfaction globale au travail sera définie comme : « *a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job* » (Locke, 1976: 1300).

3.2.4. Variables contrôle

D'autres variables doivent être contrôlées pour capter l'essentiel de la relation entre le stress perçu et la performance. Les effets exogènes que pourraient avoir ces variables pourraient biaiser les résultats observés.

Par ailleurs, certaines recherches démontrent que les femmes sont plus à risques de vivre du stress (Geller et Hobfoll, 1994). Bien que les résultats ne soient pas toujours convaincants (Spilberger et Reheiser, 1994), il reste que le choix le plus judicieux est d'inclure cette variable dans le modèle explicatif.

En plus de vérifier l'impact du sexe, il sera aussi question de contrôler l'effet que pourrait avoir le statut d'emploi. Ceci permettra de nous assurer qu'un travailleur à temps partiel ne vient pas biaiser les données en percevant moins de stress qu'un travailleur à temps plein, ce qui pourrait aussi venir modifier la relation entre le stress et la performance (Lawler, 1973).

Enfin, la désirabilité sociale doit aussi être contrôlée puisqu'elle vient souvent influencer plusieurs mesures psychologiques. En effet, selon Juel et Rouxel (2005 : 60) « *l'humain qui répond à un questionnaire tend à déformer plus ou moins intentionnellement les descriptions de soi dans une direction jugée favorable en exagérant ses qualités et/ou en minimisant ses défauts* ». Puisque nos variables principales sont mesurées par un questionnaire auto-administré et que certaines des variables du modèle peuvent être sensibles à la désirabilité sociale, il est donc important d'ajouter cette variable dans le modèle pour ainsi limiter son potentiel de biais sur les relations que nous tenterons de vérifier.

3.3.Hypothèses de recherche

La relation entre le stress et la performance a été étudiée à plusieurs reprises (Abualrub, 2004 ; Abramis, 1994 ; Jamal et Baba, 1992 ; Motowildo et al., 1986 ; Jamal, 1984). De nombreuses recherches se sont préoccupées de vérifier ce lien dans le secteur hospitalier, en particulier chez les infirmières (p. ex. Abualrub, 2004; Jamal et Baba, 1992; Jamal 1984), et il s'avère que la relation qui en résulte tend à être inversement proportionnelle. Par ailleurs, aucune recherche jusqu'à maintenant ne semble avoir vérifié l'impact du stress perçu sur la performance dans le secteur de la restauration. Cependant, il semble justifier de croire que la relation la plus probable d'apparaître est la même que celle présentée dans la plupart des secteurs d'activités.

Nous pensons comme Hancock et Ganey (2003) que la relation en U inversé entre le stress et la performance ne possède pas une base théorique assez stable. En fonction de cette idée de départ et du grand nombre d'études démontrant une relation négative entre le stress et la performance (p.ex. Donald et al., 2005; Siu, 2003; Bowles et al., 2000), il est logique d'anticiper le même résultat. En s'appuyant sur notre revue de littérature et plus précisément sur les textes de Jex (1998) et de Muse et al. (2003), nous proposons comme première hypothèse :

(H1) Il existe une relation inversement proportionnelle significative entre le stress perçu au travail et la performance.

Encore une fois, mentionnons que contrairement à la croyance populaire du U inversé, popularisé par Yerkes et Dodson (1908) et ensuite par McGrath (1976), les résultats empiriques tendent vers une relation inversement proportionnelle (Muse et al., 2003; Jex, 1998). Tout comme Jamal (1984), nous pensons qu'il est important de vérifier la curvilinéarité de la relation pour s'assurer que la force observée de la relation linéaire est plus importante que la curvilinéarité pouvant être présente entre le stress perçu et la performance au travail. Malgré que l'idée de curvilinéarité soit controversée, nous ne pouvons l'ignorer dans le cadre de cette recherche. Tout comme d'autres chercheurs qui l'ont déjà vérifiée (AbuAlRub, 2004; Singh, 1998), nous posons comme deuxième hypothèse:

(H2) Il n'existe pas de relation curvilinéaire entre le stress perçu et la performance.

Par ailleurs, O'Reilly, Chatman et Caldwell, (1991) ajoutent que l'engagement organisationnel permettrait une situation idéale au travail où l'employé s'identifie à l'organisation. Cet engagement pourrait réduire l'impact du stress perçu sur la performance. Afin de mieux préciser la troisième hypothèse, mentionnons que la force de la relation est souvent associée à un engagement plus affectif que normatif ou continu (Vandenberghe, 2003). Il s'agit donc d'une attitude qui viendrait amoindrir l'impact du stress perçu pour ainsi soutenir la performance. En suivant cet ordre d'idées ainsi que les études de Jamal (1985; 1984) et Siu (2003), nous proposons comme troisième hypothèse :

(H3) L'engagement organisationnel affectif aura un effet modérateur sur la relation entre le stress perçu au travail et la performance, de sorte que l'engagement organisationnel affectif minimisera l'effet du stress perçu sur la performance.

Comme quatrième hypothèse, nous pensons que la satisfaction au travail peut venir modifier la relation entre le stress perçu et la performance au travail étant donné les effets positifs potentiels de cette attitude sur la performance au travail (Arnett et al., 2002 ; Judge, Thoresen, Bono et Patton, 2001) ainsi que sur le niveau de stress (Fang 2001 ; Blegen, 1993, Kahn et Byosière, 1992). Selon le sens de la relation observée entre les deux variables principales à l'étude et la satisfaction globale au travail, nous proposons comme quatrième hypothèse :

(H4) La satisfaction globale au travail aura un effet modérateur sur la relation entre le stress perçu au travail et la performance, de sorte que la satisfaction globale au travail minimisera l'effet du stress perçu sur la performance.

3.4 Conclusion

Le présent chapitre a permis de mieux décrire en quoi la théorie et la recherche scientifique sur le stress perçu et la performance au travail sont d'un grand intérêt. Nous avons ensuite élaboré un modèle explicatif découlant principalement de la théorie de Waldman (1994), mais qui s'inscrit aussi dans une approche beaucoup plus centrée sur l'individu (Lazarus et Folkman, 1984). Les deux premières hypothèses sont conformes aux résultats obtenus dans des recherches antérieures alors que les hypothèses concernant les variables modératrices sont plutôt novatrices. À la suite du commentaire de Jex (1998) et de la revue de littérature, il est d'intérêt majeur de considérer les variables modératrices pouvant venir jouer un rôle dans la relation entre le stress et la performance. La satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif sont, à notre avis, deux attitudes qui pourraient potentiellement faire diminuer les effets néfastes du stress sur la performance (Siu, 2003 ; Jamal, 1985, 1984). Il sera maintenant question de la méthodologie qui sera employée pour réaliser l'étude.

CHAPITRE 4 : Méthodologie

- 4.1. Stratégie de recherche
- 4.2. Procédures d'instrumentalisations et questionnaires
- 4.3. Mesure des variables
 - 4.3.1. Variable indépendante
 - 4.3.2. Variable dépendante
 - 4.3.3. Variables modératrices
 - 4.3.4. Variables contrôle
- 4.4. Description des échantillons
 - 4.4.1. Échantillon 1
 - 4.4.2. Échantillon 2
- 4.5. Stratégie d'analyse prévue
- 4.6. Conclusion

Ce chapitre servira à décrire précisément l'approche méthodologique choisie ainsi que les données qui serviront à vérifier les hypothèses formulées. Tout d'abord, la première section précisera la stratégie de recherche alors que la deuxième permettra de décrire les mesures utilisées pour mesurer les variables de notre modèle explicatif. Nous nous attarderons ensuite à la description des procédures d'instrumentalisation et des questionnaires. La troisième partie consistera à décrire nos populations à l'étude. Enfin, nous terminerons avec les stratégies d'analyse qui sont prévues dans le cadre de nos analyses statistiques.

4.1. *Stratégie de recherche*

Afin de vérifier les hypothèses de recherche, nous utiliserons des données de nature quantitative. Notre recherche s'inscrit dans un courant psychologique puisqu'il s'agit de l'étude du stress perçu et de la performance. C'est entre autres ce qui distingue cette recherche des travaux de plusieurs autres auteurs qui se fondent sur des événements pouvant mener au stress sans nécessairement mesurer l'effet du stress chez la personne (Motowidlo, et al., 1986; Nowack et Hanson, 1983). En s'appuyant sur une épistémologie positiviste, les données qui seront utilisées dans le cadre de ce projet ont été recueillies par la distribution de questionnaires dans deux environnements de travail différents. Il s'agit d'une étude utilisant des données secondaires. De fait, nous pensons qu'il est approprié d'utiliser des données de cette nature puisqu'elles proviennent de deux questionnaires distribués récemment et recueillant des données correspondant aux variables de notre modèle. L'aspect cognitif du stress est mesuré par les deux échelles de mesure utilisées et la mesure de performance est également celle d'intérêt, soit le niveau de performance globale perçu par l'individu.

En ce qui concerne les échantillons, le premier provient d'une étude entreprise par le Centre d'Étude et de Recherche sur l'Emploi, le Syndicalisme et le Travail (CEREST)¹¹ dans un Centre hospitalier. Ce projet était sous la coordination du professeur Eric Gosselin de l'Université du Québec en Outaouais (UQO). Dans un second temps, l'utilisation du deuxième échantillon est

¹¹ Le CEREST est un centre de recherche du département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais.

possible grâce à une recherche qui a d'abord été effectuée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise à l'UQO¹². Ce deuxième échantillon regroupe des employés œuvrant dans un restaurant à service rapide. Nous discuterons plus en profondeur de chacune de ces recherches dans la prochaine section.

S'il est clair que le milieu hospitalier fait l'objet de nombreuses études sur le stress au travail (AbuAlRub, 2004; Steen, Firth et Bond, 1998; Stewart et Barling, 1996; Orpen et Welch, 1989; Motowildo et al., 1986; Jamal, 1984; Arsenault et Dolan, 1983), la plupart des recherches antérieures se sont surtout intéressées spécifiquement au groupe assez homogène que constituent les infirmiers (ères). Il sera question ici de vérifier la relation chez l'ensemble des employés au sein de l'hôpital. Dans le même ordre d'idées, le deuxième échantillon fait état d'une population qui n'a jamais été étudiée dans le cadre de la vérification de la relation entre le stress perçu et la performance. De façon globale, nous chercherons particulièrement à connaître la pertinence de notre modèle explicatif en fonction de ces deux environnements de travail fort distincts.

4.2. *Procédures d'instrumentalisations et questionnaires*

Premièrement, les deux questionnaires qui seront utilisés dans le cadre de ce projet ont été distribués en un seul temps, le premier dans un milieu hospitalier du Québec en 2002 et le deuxième dans une chaîne de restauration rapide en 2003. Il s'agit donc d'une étude transversale. Plusieurs variables ont été mesurées dans le cadre de ces deux recherches et il s'agissait de questionnaires auto-administrés dans les deux cas. Afin de recueillir les données, le questionnaire était remis aux employés de la population cible et une enveloppe était fournie pour le retour de ce dernier. Pour le premier échantillon, il s'agissait de boîtes scellées identifiées sur le lieu de travail tandis que les gens du deuxième échantillon recevaient une enveloppe pré-affranchie pour retourner le questionnaire par la poste. Les participants dans

¹² Roy (2004). La motivation des travailleurs à temps partiel revisitée : contribution de la théorie de l'autodétermination. *Mémoire présenté dans le cadre de la Maîtrise (M.SC.) en relations industrielles et en ressources humaines*. Université du Québec en Outaouais.

l'échantillon 1 ont rempli un questionnaire sur la qualité de vie au travail qui a permis de mesurer 12 variables principales telles que : la satisfaction, les caractéristiques de l'emploi, l'engagement organisationnel affectif, l'état émotif, etc. (voir questionnaire à l'annexe 3). Notons qu'avant même de distribuer le questionnaire à des centaines d'employés, les chercheurs ont d'abord réalisé une étude exploratoire. Des entrevues semi-structurées ont permis de recueillir de l'information qui a permis d'ajuster et de confirmer le choix des variables mesurées (Lauzier, 2004). En tout, cinq variables sont reprises du projet initial afin de pouvoir tester notre modèle explicatif. À cela s'ajoutent aussi les indices sociodémographiques qui seront également mis à contribution.

En ce qui a trait au deuxième échantillon dans le secteur de la restauration rapide, sept variables ont été mesurées dans le cadre de la recherche initiale qui visait plus précisément à vérifier la motivation des travailleurs à temps partiel (voir questionnaire à l'annexe 4). Si seulement une partie des questionnaires fut utilisée dans le cadre de ce projet initial, soit celle relative aux travailleurs à temps partiel, nous utiliserons l'ensemble des questionnaires recueillis pour le nôtre (travailleurs à temps partiel et travailleurs à temps plein). Enfin, notons qu'un rappel a été effectué auprès des participants dans le cadre de ces deux collectes de données quelques semaines après avoir distribué le questionnaire (Lauzier, 2004; Roy, 2004).

4.3. Mesure des variables

La prochaine section passera en revue chacun des questionnaires et des variables mesurées qui sont utilisées pour l'échantillon 1 et pour l'échantillon 2. Même s'il existe une grande concordance au niveau des variables mesurées dans les deux études, on y retrouve aussi quelques variations qui doivent être prises en considération avant d'aller plus loin. Nous regarderons aussi la fidélité et les qualités psychométriques des échelles qui seront utilisées dans le cadre de ce projet. Le tableau 1 résume ce qui sera présenté dans les prochaines lignes.

Tableau 1 - Résumé des échelles utilisées dans les deux études

Variables	Échantillon 1				Échantillon 2			
	Échelles	Dimension(s)	Alpha	#Items	Échelles	Dimensions	Alpha	#Items
Performance au travail	Arsenault et Dolan (1983)	1	0.82	8	Arsenault et Dolan (1983)	1	0.82	8
Stress au travail perçu	PSS14 Cohen et al. (1983)	1	0.76	14	PSS10 Cohen et al. (1983)	1	0.85	10
Engagement affectif organisationnel	Porter et Smith (1970)	1	0.83	13	Meyer et Allen (1991)	1	0.84	18
Satisfaction globale au travail	Hackman et Oldham (1980)	1	0.87	5	Hackman et Oldham (1980)	1	0.87	5
Désirabilité sociale	Ballard (1992)	1	0.67	13	Ballard (1992)	1	0.67	13

4.3.1. Variable indépendante

Dans le premier échantillon, la variable indépendante est mesurée par une échelle de stress perçu nommé le "*Perceived Stress Scale*" (PSS). Cette échelle a été développée par Cohen, Kamarch et Mermelstein (1983). En tout, 14 items servent à mesurer une dimension, soit le niveau de stress perçu durant le dernier mois. À titre d'exemple, l'item 11 pose la question comme suit concernant l'état émotif ressenti au cours du dernier mois : *vous êtes-vous senti(e) agité(e) ou nerveux (se) intérieurement?*. Le PSS-14 a été traduit et validé en français par Paulhan et Bourgeois (1995). Une variation de l'échelle se trouve dans le deuxième échantillon. Ainsi, une forme plus courte a été utilisée pour mesurer le stress perçu. Il s'agit du PSS-10 développé par les mêmes auteurs, mais contenant 10 items cette fois-ci (Cohen et al., 1983). Les bonnes qualités psychométriques ont été démontrées par les auteurs ayant développé l'échelle (Cohen et Williamson, 1988 ; Cohen et al., 1983).

Il y a lieu de souligner que le PSS-14 et le PSS-10 utilisent tous deux une échelle de type Likert. Il s'agit d'une échelle graduée qui permet de mesurer le degré de stress perçu. Les items pour cette variable possèdent cinq valeurs commençant à l'extrême gauche par 1 (jamais) et allant jusqu'à 5 (très souvent). Les coefficients alpha démontrant la cohérence du construit sont de .76 pour le PSS-14 (Cohen et al.1983) et de 0.85 pour le PSS-10 (Treadgold, 1999)¹³.

4.3.2. Variable dépendante

La performance objective est difficilement mesurable dans les emplois de services. De plus, étant donné la taille de l'échantillon sur lequel les questionnaires étaient distribués, il aurait été très onéreux de procéder à une mesure de performance plus objective. C'est pourquoi il a été choisi d'utiliser le questionnaire d'Arsenault et Dolan (1983) et cette échelle sera utilisée pour la vérification de nos hypothèses. Cette échelle a été utilisée pour mesurer la performance auto-évaluée pour les deux échantillons étudiés dans le cadre de notre étude et ne contient qu'une seule dimension.

Les indicateurs ont servi à mesurer « la perception que le travailleur a de lui-même, qui peut-être extrêmement bonne ou extrêmement pauvre et qui est formulée en termes de performance globale, de capacité de coordonner, de décider et de prendre des initiatives. » (Arsenault et Dolan, 1983 : 112). Cette échelle comporte 8 items évaluant la performance¹⁴ au travail sur une échelle de Likert allant de 1 (faible) à 5 (élevée). Les items servent, entre autres, à mesurer: la performance globale, la capacité de coordonner, la capacité de décider et la capacité de prendre des initiatives. Par exemple, l'item 3 demande d'évaluer l'énoncé suivant : Votre capacité à prendre des décisions au travail. Scullen, Mount et Goff (2000) notent le rôle important que joue le questionnaire auto-administré pour mesurer la performance. Évidemment, les échelles possèdent aussi des limites, surtout en ce qui a trait à la désirabilité sociale. L'échelle a été validée par les auteurs premiers et l'indice de consistance interne est de 0.82.

¹³ Selon Nunally (1978) ces coefficients au-dessus ou égal à .70 seraient interprétés comme acceptables

¹⁴ Arsenault et Dolan (1983) emploient souvent le terme rendement plutôt que performance. Cependant, d'après l'explication donnée du texte de McGrath (1976), on peut déduire qu'ils utilisent le rendement comme synonyme à la performance.

4.3.3. Variables modératrices

Pour vérifier le degré d'engagement organisationnel, l'échelle de Porter et Smith (1970) de 13 items a été utilisée pour le premier échantillon. Il s'agit d'items qui sont mesurés avec une échelle de Likert allant de 1 (en désaccord) à 5 (en accord). À titre d'exemple l'item 1 demande au sujet de donner son accord ou désaccord à l'énoncé suivant : *Je suis prêt(e) à mettre plus d'effort que ce qui est normalement attendu afin de contribuer au succès de cette organisation.*

Dans le deuxième échantillon, il s'agit plutôt de l'échelle de Meyer et Allen (1991) qui a ensuite été traduite par Bernard (2004). Cette échelle contient 18 items, dont les réponses sont cette fois-ci graduée selon sept modalités débutant à 1 (tout à fait en désaccord) et allant jusqu'à 7 (tout à fait d'accord). Trois dimensions sont traitées dans le questionnaire de Meyer et Allan (1991). On y retrouve l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif. Celui d'intérêt dans le cadre de ce projet est l'engagement affectif (6 items) puisqu'il s'avère le plus convaincant lorsqu'on parle d'effet sur la performance au travail et le stress au travail (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002)¹⁵.

Par ailleurs, l'engagement affectif de Meyer et Allan (1991) est très similaire à l'engagement mesuré par l'échelle de Porter et Smith (1982). Comme exemple de question, l'item 7 demande l'opinion du sujet sur l'énoncé suivant : *Je ne sens pas que je fais partie de la famille au sein de cette organisation.* La validité de ces échelles a été démontrée par les auteurs en question (Bernard, 2004; Meyer et Allan, 1991; Porter et Smith, 1970). Les indices de consistance interne sont très similaires pour les deux questionnaires utilisés, soit de 0.83 pour l'échelle de Porter et Smith (1970) et de 0.84 pour celui de Meyer et Allan (1991).

L'échelle utilisée pour mesurer la satisfaction globale au travail est la même pour les deux échantillons. Il s'agit de l'échelle de Hackman et Oldham développée en 1980. Le degré de

¹⁵ Selon la méta-analyse de ces auteurs, l'engagement affectif a un coefficient de $r=.16$ sur la performance au travail (à comparer à $r=.06$ pour l'engagement normatif et de $r=-.06$ pour l'engagement de continuité) ainsi qu'un $r=.12$ et un $r=-.21$ avec le stress auto-évalué (Meyer et al., 2002).

consistance interne de cette dernière est de 0.87. Cinq items composent cette échelle et elle a été validée par les auteurs ayant développé l'échelle en question. Encore une fois, les items sont présentés avec une échelle de type Likert partant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement en accord). À titre d'exemple de question, le premier item demande de répondre à l'énoncé suivant : *De façon générale, je suis très satisfait(e) de mon emploi.*

4.3.4. Variables contrôle

Trois variables seront contrôlées dans les analyses afin de mieux capter la réelle relation entre le stress perçu et la performance au travail. Il s'agit du niveau de désirabilité sociale, le statut d'emploi ainsi que le sexe. Il aurait été également pertinent d'utiliser l'âge comme variable contrôle. Cependant, un trop grand pourcentage de sujets se retrouve sous la barre de 25 ans et la faible variance rend non pertinent le besoin de contrôler cette variable. Il a donc été décidé de ne pas l'inclure au modèle.

L'effet potentiel que peut avoir ces variables sur le stress et la performance a aussi été contrôlé par d'autres auteurs tels que Garden (1991) et Lauzier (2004). En ce qui concerne l'échelle de la désirabilité sociale, elle possède un alpha de 0.67 (Ballard, 1992). À titre d'exemple, le premier item exige de répondre par vrai ou faux à l'énoncé suivant : *J'éprouve parfois du ressentiment à l'idée de ne pas arriver à mes fins.*

Finalement, les indicateurs socio-démographiques ont été mesurés de la même façon pour les deux échantillons à l'aide de questions ouvertes directes.

4.4. Description des échantillons

Il est maintenant temps de regarder un peu plus en détails les deux échantillons utilisés dans ce projet. Notons que pour cette étude respective, un certificat d'approbation éthique a été émis par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais (UQO). Le

respect des principes directeurs de la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQO a donc été clairement démontré (Annexe 5).

4.4.1. Échantillon 1

C'est en 2001, avec la collaboration d'un Centre hospitalier du Québec, du Centre d'étude et de recherche sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (CEREST) et de l'Université du Québec en Outaouais (UQO) que l'étude s'intéressant aux facteurs entourant le stress est née. Plus précisément, le but était de regarder les variables pouvant définir le niveau de stress et permettant d'évaluer les conséquences et les médiateurs possibles du niveau de stress perçu. La population totale à l'étude est de 2200 employés. Il y a premièrement eu un volet exploratoire avec des entrevues semi-structurées, alors qu'une enquête par questionnaire a suivi en 2002. La cueillette des données s'est faite dans un seul temps, ce qui rend cette étude transversale. En tout, 667 employés ont répondu au questionnaire auto-administré, ce qui a permis aux chercheurs d'atteindre un taux de réponse de 30.3 %.

Pour ce qui est des types d'emplois que l'on retrouve dans la population à l'étude, il y a: des infirmiers (ères), des professionnels (elles), des technologues ou techniciens(nes), des cadres, des employés(es) de la direction des services techniques, des services cliniques, des employés (es) de bureau ainsi que d'autres types d'emplois tels que des physiothérapeutes, des commis, etc.

4.4.2. Échantillon 2

Le deuxième échantillon regroupe des travailleurs à temps partiel et à temps plein travaillant dans une chaîne de restauration rapide. Le questionnaire a été administré dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en 2003. En tout, 1380 questionnaires ont été distribués aux employés de la chaîne de restauration rapide. Le taux de réponse fut de 7 %, pour un retour de 92 questionnaires. Dans ce mémoire, nous utiliserons seulement les 87 questionnaires dûment

complétés qui proviennent à la fois de travailleurs à temps partiel et à temps plein. Il s'agit ici d'avoir le plus grand nombre de travailleurs possible provenant du même lieu de travail pour arriver à tester les hypothèses, et ce, peu importe le statut d'emploi qui sera d'ailleurs contrôlé. Nonobstant le taux de participation, la représentativité de l'échantillon a été vérifiée et elle s'est avérée satisfaisante malgré le taux de participation (Roy, 2004).

4.5. Stratégie d'analyse prévue

Afin de vérifier notre modèle explicatif, nous procéderons à deux régressions séquentielles indépendantes. En effet, nous traiterons les deux échantillons de manière distincte. En comparant nos variables par bloc, il sera d'abord possible de calculer la variance appartenant au terme de linéarité d'une part, et au terme curvilinéaire d'autre part. Cette analyse nommée *fit* quadratique a d'abord été suggérée par Cohen en 1983 et a été reprise, entre autres, par Harris et Kacmar en 2006. Notons que des effets interactifs seront utilisés pour vérifier s'il existe des effets modérateurs sur la relation entre le stress perçu et la performance perçue au travail. Nous traiterons d'une part l'engagement organisationnel affectif et d'autre part, la satisfaction globale au travail.

L'article qui sera présenté dans la prochaine section détaillera davantage cette stratégie d'analyse.

4.6. Conclusion

La description des échelles de mesures et des populations à l'étude sont une étape importante afin d'arriver à cerner les limites et les forces du point de vue méthodologique. Les deux échantillons qui seront utilisés comportent des similitudes par rapport aux questionnaires utilisés pour mesurer les variables principales du modèle. Cependant, les contextes étudiés sont fort différents. Quoiqu'il s'agisse de deux groupes hétérogènes, nous pensons que ceci permettra

d'apprécier les différences et les similitudes présentes dans le monde du travail et dans l'étude du lien entre le stress perçu et la performance.

CHAPITRE 5 : Texte "Le stress nous rend-il plus performant au travail? Influence du stress et du rôle modérateur de l'engagement et de la satisfaction au travail "

Revue Psychologie du Travail et des Organisations

Le stress nous rend-il plus performant au travail ? Rôle modérateur de l'engagement organisationnel et de la satisfaction au travail

Colette Richard

Université du Québec en Outaouais
Case postale 1250, succursale Hull
Gatineau (Québec), Canada J8X 3X7
e-mail: ricc09@uqo.ca

Résumé

Cette étude a deux objectifs : vérifier la relation entre le stress et la performance au travail dans deux secteurs de travail distincts (hospitalier et restauration) et vérifier les effets potentiellement modérateurs de l'engagement affectif et de la satisfaction au travail sur ce lien (Muse, Harris et Feild, 2003). Les variables modératrices sont peu souvent utilisées dans le cadre de recherche sur le stress et la performance (Jex, 1998). Nous pensons nécessaire de mesurer l'aspect cognitif du stress et de l'inclure dans une recherche transactionnelle (Lazarus et Folkman, 1984). À partir de régressions séquentielles et de fit quadratique, nos résultats démontrent l'absence de relation entre le stress et la performance dans le secteur de la restauration et une relation négative chez les travailleurs dans le secteur hospitalier. Enfin, aucune variable modératrice ne réussit à expliquer la variation de la puissance ou de la nature de cette relation.

Mots clés : Stress au travail, performance, engagement, satisfaction au travail

Abstract

This study has two objectives: verification of the relationship between stress and performance at work in two distinct work settings (hospital and restoration) as well as the verification of potential moderating effects of affective commitment and job satisfaction on this main relationship (Muse, Harris & Feild, 2003). The moderating variables are rarely considered in the study of stress and performance research (Jex, 1998). We believe necessary to measure the cognitive aspect of stress and to include it in a transactional research (Lazarus and Folkman, 1984). With sequential regressions and quadratic fit, our results indicated that no relation exists between stress and performance in the restoration sector whereas a negative relation is visible in the hospital sector. Lastly, no moderating variable changed impacted the strength in the nature of this relation.

Key words: work stress, performance, commitment, job satisfaction

1. Introduction

Affirmer qu'il existe un véritable impact du stress sur la performance au travail fait encore l'objet de discussion au sein de la communauté scientifique. En effet, force est de reconnaître que la nature du lien entre ces variables demeure à ce jour encore ambiguë (Netemeyer, Maxham et Pullig, 2005; AbuAlRub, 2004; Lepine, Lepine et Jackson, 2004; Muse, Harris et Feild, 2003; Jex, 1998). La littérature montre sans contredit une tendance vers la relation négative entre le stress et la performance (Muse et al., 2003) alors que le monde de la gestion recherche encore un point optimal du stress, comme quoi il ne devrait pas être nul (Bhagat, McQuaid, Lindholm et Segovis, 2005). Pour certains chercheurs, vivre du stress n'est donc pas toujours considéré nuisible et il est même souvent considéré comme une condition nécessaire pour performer (Zivnuska, Kiewitz, Hockwarter, Perrevé et Zellars, 2002).

Notre recherche a comme objectif de vérifier l'aspect cognitif du stress sur la performance au travail et de l'inclure dans une recherche transactionnelle (Lazarus et Folkman, 1984). En réaction à certaines lacunes soulevées par la littérature, cette étude vise également à vérifier si des variables modératrices ne pourraient pas être la source des variations observées à travers les recherches (Jex, 1998).

2. Cadre conceptuel

Plusieurs auteurs s'entendent sur quatre différentes relations possibles entre le stress et la performance; la relation curvilinéaire, la relation linéaire positive, la relation linéaire négative et l'absence de relation sont les quatre hypothèses admises (Abramis, 1994 ; Sullivan et Bhagat, 1992; Jamal, 1985). Il sera donc question ci-bas de revisiter les modèles et les explications qui sous-tendent ces quatre alternatives relationnelles se faisant concurrence. D'ailleurs, une recension de 56 études effectuée préalablement à cette étude nous servira de référentiel par rapport aux quatre alternatives présentées.

2.1. Relation curvilinéaire

Pour plusieurs chercheurs, Yerkes et Dodson (1908) auraient été les premiers à démontrer une relation en U inversée entre le stress et la performance (LeFevre, Matheny et Kolt, 2003; Muse et al., 2003). Au départ, cette théorie a démontré qu'il existe un effet sur la vitesse d'apprentissage des souris lorsqu'une certaine intensité d'une condition punitive est utilisée. Les auteurs font mention de stimulation (*arousal*) et non pas de stress à proprement dit. De nos jours, c'est par extension qu'on se réfère à cette loi dans le

contexte de la relation stress/performance. Puisque les stressseurs seraient en relation positive avec l'activation physiologique (Ganster et Schaubroeck, 1991), on est rapidement venu à accepter la loi de Yerkes-Dodson pour illustrer la relation entre le stress et la performance. La stabilisation est critique pour éviter une baisse de performance lorsque la performance est à son point optimum, soit au plus haut point sur la courbe. Nataanen (1973) a critiqué l'interprétation donnée par ce modèle en disant que trop peu de nuances sont apportées aux notions de stress et d'activation. Par ailleurs, Neiss (1988) a reproché aux adhérents de la théorie curvilinéaire de Yerkes et Dodson en soulignant que trop peu d'expériences en laboratoire ont réussi à démontrer des résultats analogues.

Face aux lacunes attribuées à Yerkes et Dodson (1908), McGrath (1976) reprit l'idée en vérifiant l'hypothèse de la curvilinéarité chez les humains. Ce dernier définit le stress comme un déséquilibre substantiel perçu entre les exigences et les capacités de réponses. De manière analogue à Lazarus (1966), McGrath reprend l'explication du stress dans une approche transactionnelle. Il doit donc y avoir une évaluation cognitive de la situation venant menacer l'équilibre interne. À partir de ses recherches, McGrath (1976) remarqua qu'indépendamment du niveau de la demande, plus le niveau d'excitation était élevé, plus la performance l'était aussi. Le niveau d'excitation serait selon McGrath (1976) prédit par le produit des conséquences perçues et le niveau perçu d'incertitude. À noter également que plus la tâche est difficile, plus le niveau de performance diminue.

La première partie de la courbe s'explique parallèlement par la théorie de l'activation de Scott (1966). Ce dernier se base sur la prémisse stipulant que le degré d'activation est une variable qui agit sur le processus comportemental. Dans la première partie de la courbe, la performance serait faible puisque la stimulation corticale serait insuffisante et ceci réduirait l'alerte dans la tâche, la sensibilité sensorielle et la coordination des muscles. Au niveau optimal, le niveau d'activation serait approprié au bon fonctionnement du système nerveux central et ceci permettrait l'obtention d'une meilleure performance. Pour obtenir la meilleure performance, l'individu doit avoir un sentiment d'auto-efficacité. Le niveau optimal se situerait là où le niveau de difficulté perçu correspond aux capacités perçues de l'individu. Enfin, à un niveau élevé d'activation, la performance deviendrait limitée par l'hypersensibilité, la perte de contrôle musculaire, de même que, des actions impulsives, ce qui engendrerait une réponse désorganisée et donc, une diminution de performance (Scott, 1966).

Selon notre recension empirique sur la relation stress/performance, il s'avère que seulement 11 % des études comptées ont observé une relation en U inversée (p. ex. Jamal, 2007; AbuAlrub, 2004). De ce nombre, il est intéressant de noter que les chercheurs appuyant l'hypothèse curvilinéaire ont pour la plupart utilisé une mesure de performance notée par une personne externe.

2.2. Relation linéaire négative

L'hypothèse de la relation linéaire négative entre le stress et la performance présume que le niveau de performance individuelle est inversement proportionnel au niveau de stress vécu par la personne. Gérer le stress prendrait donc de l'énergie qui serait canalisée vers d'autres fins que celles de performer. Une première explication est que le stress vécu résulterait en une perte d'attention et inhiberait les idées créatives. Ceci aurait donc pour conséquence de diminuer la performance (Lazarus, 1966). Abramis (1994) fait aussi référence à la théorie de l'interférence, où le stress viendrait interférer avec les prédictors de performance. La performance serait affectée puisque l'anxiété encouragerait les pensées autres que celles nécessaires devant être appliquées pour performer. Ce surplus d'informations non nécessaires viendrait détériorer la performance autrement atteignable. Comme deuxième explication, Lepine et al. (2004) expliquent que la relation négative se retrouve surtout lorsque le stress est associé à l'ambiguïté de rôle, au conflit de rôle ou encore aux événements de vie dérangeants (*hassles*).

D'un point de vue empirique, 73 % des recherches utilisées dans le cadre de notre recension démontrent une pente inversement proportionnelle selon laquelle plus les gens sont stressés, plus la performance diminue. Cette grande proportion a été entre autres soulevée dans le texte de Muse et al. (2003). Donald et al. (2005) et Siu (2003) sont des exemples récents de recherches supportant ce type de relation. Il est intéressant de noter que les méthodes et définitions utilisées pour vérifier la relation stress/performance diffèrent grandement d'une recherche à l'autre. La variété venant tout de même soutenir la même hypothèse.

2.3. Relation linéaire positive

La première partie du modèle curvilinéaire est parfois utilisée comme l'explication complète de la relation entre le stress et la performance. Dans cette optique, une corrélation positive existerait entre ces variables. Une première explication de cette pente est la théorie motivationnelle où le stress est considéré comme un élément qui viendrait activer ou créer un défi. Cette énergie interne motiverait la personne à performer (Abramis, 1994). Une autre

hypothèse utilisée est celle que le niveau de demande serait en relation positive avec la performance. Cette explication nous vient du modèle de Karasek (1979), pour des demandes n'excédant pas le contrôle de l'individu. Il y aurait, dans ce cas, une évaluation de la demande qui permettrait à l'individu de rendre compte d'une opportunité quelconque pouvant l'avantager en lui procurant des gains ou encore en lui permettant de grandir professionnellement. Ainsi, la présence d'un défi emmènerait donc une meilleure performance (Lepine et al., 2004 ; Jamal, 1984).

Lors de notre recension, la troisième hypothèse qui soutient que plus il y a de stress plus la performance est élevée est appuyée par 14 % des études. Soit un peu plus que pour la relation de type curvilinéaire. Par exemple, une relation positive a été trouvée par Lepine et al. (2004) ainsi que dans l'étude de Fogarty et al. (2000). Notons que pour plusieurs de ces recherches ayant trouvé une relation positive, le stress est défini et mesuré par le défi ou le conflit de rôle.

2.4. Absence de relation

À en croire certains chercheurs, la relation entre le stress et la performance n'existerait pas. Ainsi, le niveau de performance de l'individu fluctuerait indépendamment du niveau de stress vécu par ce dernier. Les individus seraient des êtres rationnels qui sont capables d'ignorer les stressés au travail pour arriver à performer (Jamal, 2007; 1985). La force du contrat psychologique expliquerait cette idée. L'employé n'aurait pas à être concerné par autre chose que le travail en soi puisqu'il est rémunéré pour le faire. Par ailleurs, si peu de modèles existent pour expliquer la relation curvilinéaire, positive ou négative entre le stress et la performance, c'est parce que le stress est aussi, pour certains, un déterminant négligeable de la performance. En effet, si on regarde les théories de la performance, les déterminants les plus fréquents sont : les compétences, les habiletés, la satisfaction au travail, les attitudes au travail, la personnalité, la motivation, le leadership, les processus de groupe et le design organisationnel (Chang et Chang, 2007 ; Blumberg et Pringle, 1982). La véritable incidence du stress sur la performance est donc remise en doute dans ce modèle où il y absence de relation.

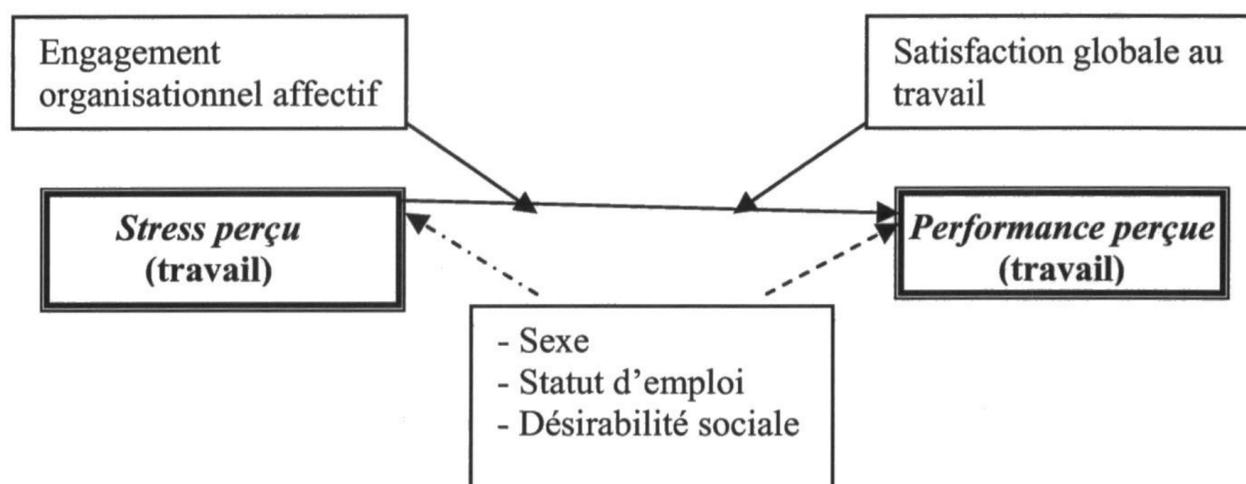
L'absence de relation entre le stress et la performance au travail compte pour 34% des recherches qui se retrouvent dans notre recension sur la relation stress/performance (p. ex. Siu, 2003; Steen et al., 1998). De ce nombre, notons que les grandeurs d'échantillons et les méthodes utilisées sont comparables aux recherches démontrant l'existence d'une relation entre le stress et la performance.

En somme, il est clair que le débat d'idée existe encore en ce qui a trait à la relation entre le stress et la performance. Après avoir fait une recension de plusieurs textes sur le sujet, nous pouvons affirmer qu'une importante majorité des recherches empiriques conclue à la relation négative. Afin d'expliquer la raison d'un tel constat, Rabinowitz et Stumpf (1987) nous renseignent sur la possibilité que des facteurs externes aient été ignorés. En effet, selon ces derniers, des variables pourraient venir modérer cette relation et celles-ci seraient à la base de la confusion. Bref, il n'y a aucun doute que les théories demeurent incomplètes dans l'explication du lien entre le stress et la performance et qu'un exercice d'approfondissement reste à faire (Jex, 1998). C'est ce que nous voulons explorer dans le cadre de cette recherche.

3. Problématique

Le modèle explicatif présenté à la figure 1 permet de schématiser les objectifs et les hypothèses de recherche. Il s'agit d'un modèle qui soutient que l'individu a une influence sur la performance, et ce malgré les facteurs contraignants venant du système (Waldman, 1994).

Figure 1 – Modèle explicatif proposé



Adapté au modèle transactionnel, notre modèle stipule que l'individu se retrouvant devant une situation doit nécessairement en faire l'évaluation (Lazarus et Folkman, 1984). Cette évaluation de la part de l'individu est attribuable à deux choses. Premièrement, elle peut être due aux facteurs systémiques et aux ressources qui sont nécessaires, et peut-être insuffisantes, à l'individu. Deuxièmement, l'évaluation peut être différente selon les connaissances, les compétences, les motivations et les aptitudes de l'employé. Selon l'évaluation, l'état d'équilibre interne peut être perturbé, et par conséquent, peut venir modifier la performance au travail.

Il existe plusieurs définitions du stress et cela a naturellement des répercussions sur le choix méthodologique. La définition donnée dans le cadre de cette recherche est : « *a relationship between the person and the environment that is appraised by the person as taxing or exceeding his or her resources and endangering his or her well-being* » (Lazarus et Folkman, 1984: 21). Le stress vécu dans ce cas-ci est lorsque l'individu évalue la situation comme taxant ou excédant ses ressources et pouvant de ce fait même, menacer son bien-être.

Selon Thévenet (2000), la performance peut être qualifiée de différentes manières. Elle peut être centrée sur les résultats, axée sur les comportements ou encore axée vers les structures organisationnelles. La performance centrée sur les résultats de l'organisation peut sembler l'indice le plus important à première vue, mais elle comporte une grande limite. De fait, il se peut que la rentabilité soit excellente, mais que la qualité ne le soit pas (Herrbach et Mignonac, 2001). La définition de la performance qui nous permet d'observer la nature transactionnelle entre nos variables principales se doit d'être sur une base individuelle. Les types de mesures de performance au travail sont soit objectives, subjectives ou les deux. Dans le cadre de cette recherche, il s'agira de vérifier à travers une unique dimension la performance globale au travail en supposant que les ressources sont disponibles, que la performance ne dépend que de l'individu et que ce dernier est la meilleure personne capable d'évaluer sa performance (Donald et al., 2005). La définition de la performance utilisée dans cette optique est la suivante : « *Performance is defined as behaviour associated with the accomplishment of expected, specified, or formal role requirements on the part of individual organizational members* » (Campbell, 1990: 703).

Notre recherche vise à vérifier la nature et l'intensité du lien qui unit le stress perçu et la performance au travail. En plus de vérifier cette relation, notre modèle explicatif vise aussi à comprendre l'impact que peuvent avoir certaines variables modératrices sur la relation. D'ailleurs, Jex (1998) fait mention du peu de recherches qui se sont attardées à vérifier ces effets modérateurs. À partir de la littérature (Siu, 2003; Jamal, 1985, 1984) et du modèle de Waldman (1994), les variables d'engagement organisationnel et de satisfaction globale au travail comme variable modératrice seront ajoutées au modèle.

L'originalité de notre modèle se trouve dans l'ajout des variables modératrices. La première variable modératrice susceptible de modifier la force de la relation entre la variable prédite et la variable indépendante (Baron

et Kenny, 1986) est l'engagement organisationnel affectif. Il est intéressant de noter que Lazarus et Folkman (1984) font même référence à l'engagement comme un phénomène pouvant venir influencer la transaction du stress au niveau de la cognition et serait même un facteur de vulnérabilité. C'est-à-dire que l'engagement réduirait l'impact du danger (*threat*) et diminuerait la réactivité au stress. Le lien entre l'engagement organisationnel affectif et la performance a souvent été démontré (Ricketta, 2002). D'après Donald, Taylor et Jonhson (2005), la variable de l'engagement organisationnel n'aurait pas d'impact direct, mais elle modifierait plutôt l'ampleur de la perception du stress. Dans le présent modèle, nous ferons plus précisément référence à l'engagement affectif qui est la forme d'engagement qui «*renvoie à une identification et a une implication émotionnelle envers l'organisation*» (Vanderberghe, 2003 : 136).

Par ailleurs, il a déjà été mentionné que la satisfaction globale au travail possède un effet sur le stress perçu et la performance au travail (Gosselin et Dolan, 2001). Même si cette relation n'a pas encore fait l'objet de vérification comme variable modératrice, nous pensons que cette attitude au travail peut, aussi bien que l'engagement organisationnel affectif, venir modifier la relation entre le stress et la performance au travail à cause des résultats empiriques passés. De manière indépendante, la satisfaction globale a été à maintes reprises sujette à une relation négative avec le stress (Kahn et Byosière, 1992) alors qu'elle est en corrélation positive avec la performance (Judge, Thoresen, Bono et Patton, 2001). La satisfaction globale au travail sera définie comme : «*a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job*» (Locke, 1976: 1300).

Notre modèle explicatif comporte également des variables dites de contrôle qui permettent de limiter les effets concomitants qui pourraient venir contaminer les résultats de la recherche. Ces variables sont le sexe, le statut d'emploi et la désirabilité sociale. Il a été démontré à travers les recherches empiriques qu'il existerait un certain degré de corrélation entre chacune de ces variables contrôles et le stress, la performance ou les deux (p. ex. AbuAlRub, 2004).

3.1. Hypothèses

La relation entre le stress et la performance a été étudiée à plusieurs reprises. Nombreuses sont les recherches qui se sont préoccupées de vérifier ce lien dans le secteur hospitalier, en particulier chez les infirmières (p. ex. Abualrub, 2004), et il s'avère que la relation qui en résulte tend à être inversement proportionnelle. Par ailleurs, aucune recherche jusqu'à

maintenant ne semble avoir vérifié l'impact du stress perçu sur la performance dans le secteur de la restauration. Cependant, il semble justifier de croire que la relation la plus probable d'apparaître est la même que celle présentée dans le secteur hospitalier.

En fonction du grand nombre d'études démontrant une relation négative entre le stress et la performance (p.ex. Donald et al., 2005; Siu, 2003), nous proposons donc comme première hypothèse qu'il existe une relation inversement proportionnelle significative entre le stress perçu au travail et la performance (**H1**). Conséquemment, nous pensons comme Hancock et Ganey (2003) que la relation en U inversée entre le stress et la performance ne possède pas une base théorique assez stable. Tout comme d'autres chercheurs qui l'ont déjà vérifiée (AbuAlRub, 2004; Jamal, 1984), nous posons comme deuxième hypothèse qu'il n'existe pas de relation curvilinéaire entre le stress perçu et la performance (**H2**). En effet, trop de chercheurs se sont arrêtés à la vérification de l'effet linéaire sans tester l'existence ou non de l'effet curvilinéaire (Muse et al., 2003).

Puisque l'engagement affectif s'avère le plus convaincant lorsqu'on parle d'effet sur la performance au travail et le stress au travail (Vandenberghe, 2003; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002), nous avons décidé de seulement inclure la variable d'engagement *affectif*. Cette attitude viendrait alors amoindrir l'impact du stress perçu pour ainsi soutenir la performance. En suivant cet ordre d'idées ainsi que les études de Jamal (1985; 1984) et Siu (2003), nous proposons comme troisième hypothèse que l'engagement organisationnel affectif aura un effet modérateur sur la relation entre le stress perçu au travail et la performance, de sorte que l'engagement organisationnel affectif minimisera l'effet du stress perçu sur la performance (**H3**).

Comme quatrième hypothèse, nous pensons que la satisfaction au travail peut venir modifier la relation entre le stress perçu et la performance au travail étant donné les effets positifs potentiels de cette attitude sur la performance au travail (Judge et al., 2001) ainsi que sur le niveau de stress (Kahn et Byosière, 1992). Selon le sens de la relation observée entre les deux variables principales à l'étude et la satisfaction globale au travail, nous proposons comme quatrième hypothèse que la satisfaction globale au travail aura un effet modérateur sur la relation entre le stress perçu au travail et la performance, de sorte que la satisfaction globale au travail minimisera l'effet du stress perçu sur la performance (**H4**).

4. Méthodologie

Cette recherche utilise comme population deux contextes de travail présentant des situations très différentes soit le secteur hospitalier et le secteur de la restauration. Les nombreux défis propres au secteur hospitalier en fait un milieu propice à l'étude du stress (AbuAlRub, 2004; Jamal, 1984; Arsenault et Dolan, 1983) alors que le secteur de la restauration ne semble pas encore avoir été l'hôte de recherche sur le lien entre le stress et la performance. De plus, la vérification d'hypothèses sur deux échantillons facilitera la généralisation des résultats (Siu, 2003). Il sera également adéquat de comparer les résultats concernant les divergences ou convergences entre ceux-ci puisque nous tenterons d'avoir une base méthodologique raisonnablement semblable.

Afin de vérifier notre modèle explicatif, nous procéderons à deux régressions séquentielles indépendantes ciblant chacun des échantillons. Aux fins de comparaisons, notons que nous avons dû transformer nos variables en score standardisé afin de mettre nos variables sur le même échelle (score Z). La régression séquentielle permet de vérifier, un bloc à la fois, l'effet d'un groupe de variables sur la variable dépendante. Le premier bloc permettra d'apprécier une régression incluant les variables contrôles ainsi que les variables modératrices sur la variable de performance. Le deuxième bloc consistera à faire entrer la variable dépendante pour voir si le modèle gagne dans sa valeur explicative. Le troisième bloc inclura le terme quadratique du stress afin de vérifier la curvilinearité de la relation entre le stress et la performance. Cette analyse nommée fit quadratique a d'abord été suggérée par Cohen et Cohen en 1983. Finalement, et pour arriver à tester les effets modérateurs, un dernier bloc sera créé avec le produit du stress perçu/engagement affectif et du stress perçu/satisfaction au travail.

4.1. Descriptif des échantillons

Échantillon 1(E1) - Le premier échantillon provient d'une étude transversale entreprise par le Centre d'Étude et de Recherche sur l'Emploi, le Syndicalisme et le Travail (CEREST) du département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais (UQO). Un total de 667 exemplaires a été recueilli sur une population de 2200 employés d'un centre hospitalier, soit un taux de réponse de 30.3 %. L'échantillon des répondants est constitué de 79.2 % de femmes et de 20.8 % d'hommes. Le groupe d'âge le plus représenté est celui des 36 à 45 ans avec une proportion de 35.9 % suivi par les 46 à 55 ans avec 29.6 % alors qu'un pourcentage de 73.6 de l'échantillon est marié (e). Notons aussi le niveau d'éducation pour lequel 81 % des participants ont un niveau collégial ou plus élevé (universitaire). Pour ce qui est du type d'emploi

occupé par les participants, 30.9 % sont des infirmières, 16.7 % sont des professionnels (les), 15.3% sont des technologues ou techniciens (nes), 4.7 % sont des cadres, 4.7 % sont des employés de la direction des services techniques ou des services cliniques, 2.2% sont des employés (es) de bureau et 12.6 % se retrouvent dans d'autres catégories d'emploi au sein du milieu hospitalier. Il y a lieu de confirmer que la représentativité de l'échantillon a été vérifiée lors de la première utilisation des données (Lauzier, 2004).

Échantillon 2(E2) - Le deuxième échantillon regroupe des travailleurs à temps partiel et à temps plein travaillant dans une chaîne de restauration rapide. Le questionnaire a été administré dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en 2003 (Roy, 2004). En tout, 1380 questionnaires ont été distribués aux employés de la chaîne de restauration rapide. Le taux de réponse fut de 7 %, pour un retour de 92 questionnaires, dont 87 qui ont été dûment complétés. L'échantillon est représenté par une plus grande majorité de femmes, soit 76.7 % de l'échantillon. L'âge des participants varie de 15 à 63 ans avec une moyenne de 24 ans. Notons aussi que 69.4 % sont célibataires et que le plus haut niveau d'étude atteint, avec 11.9 %, est le niveau collégial. La représentativité de l'échantillon a été vérifiée et elle s'est avérée satisfaisante malgré le taux de participation (Roy, 2004).

4.2. Instruments de mesure

Le tableau 1 permet d'apprécier les indices descriptifs des instruments de mesure utilisés.

Tableau 1
Statistiques descriptives - Échantillon 1 et 2

	X		σ		min		Max		Ske		Kurt	
	E1	E2										
Performance	4.05	4.08	.50	.63	2.00	1.71	5.00	5.00	-.24	-.76	.02	1.34
Stress perçu	2.53	2.57	.61	.61	1.07	1.50	4.54	4.20	.18	.23	-.26	-.35
Engagement	2.82	4.50	.84	1.10	1.00	2.50	5.00	7.00	.03	.26	-.46	-.68
Satisfaction	4.04	4.81	1.33	1.22	1.00	1.00	7.00	7.00	-.12	-.60	-.64	-.17
Désirabilité sociale	1.64	1.73	.19	.17	1.08	1.23	2.00	2.00	-.48	-.62	-.35	-.16

Note: Échantillon 1= E1 ; Échantillon 2= E2; Les variables de sexe et de statut d'emploi sont des variables nominales et ne sont par conséquent pas présentées dans ce tableau.

Le stress a été mesuré dans E1 par l'échelle de stress perçu nommé le « *Perceived Stress Scale* » (PSS) de Cohen, Kamarch et Mermelstein (1983). En tout, 14 items servent à mesurer une dimension, soit le niveau de stress perçu durant le dernier mois. Une variation de l'échelle se trouve dans le E2.

Il s'agit du PSS-10 développé par les mêmes auteurs, mais comptant cette fois-ci 10 items (Cohen et al., 1983). Les items sont mesurés par des échelles de Likert allant de 1 (jamais) à 5 (très souvent). Comme démontré par le passé, le PSS-14 possède un bon indice de fidélité interitems, soit de .87 (α). Par ailleurs, le PSS-10 démontre un alpha faible de .66(α). Nous jugeons l'échelle acceptable étant donné les indices de consistances internes habituellement plus élevés dans la littérature (Cohen et al., 1983). Respectivement pour E1 et E2, on observe une moyenne de 2.53 et de 2.57 pour le stress perçu alors que l'écart-type est identique avec une valeur de .61.

La performance a été mesurée dans les deux cas par le questionnaire d'Arsenault et Dolan (1983). Cette échelle a été utilisée pour mesurer la performance autoévaluée et contient 8 items¹ avec échelle de Likert à 5 points partant de 1 [faible(s)] et se terminant à 5 [élevée(s)]. L'auto-évaluation de la performance s'avère une bonne mesure puisque l'individu est souvent celui qui connaît le mieux son niveau de performance maximal (Donald et al., 2005). L'indice de consistance interne démontre une corrélation satisfaisante entre les items avec un alpha de Cronbach de .83 pour E1 et de .87 pour E2. La moyenne et l'écart type sont respectivement pour E1 de 4.05 et de .50 alors que ces mêmes indices pour E2 sont de 4.08 et de .50.

Aux fins de vérification du degré d'engagement organisationnel, l'échelle de Porter et Smith (1970) de 13 items a été utilisée pour E1 alors qu'il a été mesuré avec l'échelle de 18 items de Meyer et Allen (1991) pour E2. Notons que trois dimensions² sont traitées dans ce dernier questionnaire alors que notre intérêt porte seulement sur la dimension d'engagement affectif (total de 6 items sur les 18). Une échelle de type Likert a été utilisée pour les deux différentes mesures. L'échelle d'ancrage de Porter et Smith (1970) part de 1 (en désaccord) jusqu'à un maximum de 5 (en accord) alors que sept modalités composent l'échelle de Mayer et Allen (1991), partant de 1 (tout à fait en désaccord) jusqu'à 7 (tout à fait d'accord). L'indice de consistance interne est de .92 pour E1 alors qu'il est de .63 pour E2. Ce deuxième indice est inférieur au .70 généralement accepté (Nunnally 1978). Il a été décidé d'utiliser l'échelle sans modification en tenant compte de la fidélité interitems souvent démontrée par le passé dans diverses recherches (Meyer et al., 2002). Le nombre de répondants dans l'échantillon pourrait avoir eu un impact sur l'alpha. La moyenne pour l'engagement affectif au travail pour E1 est de 2.82 (sur une échelle de 5) et l'écart moyen à la moyenne se situe à .84. Dans le cas d'E2, la

¹ Puisque l'item numéro 8 fait référence aux attitudes au travail et non pas au comportement, il a été décidé de retirer l'item aux fins de nos calculs.

² On y retrouve l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif.

moyenne est de 4.5 (sur une échelle de 7) et l'écart type de 1.10.

L'échelle utilisée pour mesurer la satisfaction globale au travail est la même pour les deux échantillons. Il s'agit de l'échelle de Hackman et Oldham développée en 1980 composée de 5 items mesurés sur une échelle de type Likert de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement en accord). Comme pour les échelles précédentes, celle-ci possède un bon indice de fidélité interitems de $.76(\alpha)$ pour E1 et de $.78(\alpha)$ pour E2. On observe une moyenne et écart type de 4.04 et de 1.33 chez les employés du secteur hospitalier et de 4.81 et de 1.22 chez les employés en restauration.

Enfin, les variables contrôle associées de sexe et de statut d'emploi ont été mesurées par des questions ouvertes alors que la désirabilité sociale a été mesurée par 13 questions vrai ou faux (Ballard, 1992). Notons les indices de consistance interne faibles, mais acceptables pour l'échelle de désirabilité sociale (E1 = $.64$; E2 = $.63^3$).

Avant de présenter les instruments de mesure, il y a lieu de souligner que la normalité des distributions pour E1 est assurée par les indices d'asymétrie et d'aplatissement qui se retrouvent tous dans la norme acceptable (entre -1 et 1). Le seul problème chez E2 étant la performance avec un indice d'aplatissement légèrement plus élevé (1.34). Étant donné le nombre peu élevé de sujets, nous jugeons que ce chiffre est tout de même satisfaisant afin de procéder à nos analyses statistiques subséquentes.

5. Résultat

5.1. Corrélations et effets d'interaction

Le tableau 2 permet d'apprécier les corrélations que l'on retrouve entre les diverses variables du modèle explicatif pour nos deux échantillons.

Tel qu'attendu, nous observons dans E1 que la performance est en corrélation négative avec le stress ($r = -.26$, $p < .01$) alors qu'elle est en corrélation positive avec la satisfaction au travail ($r = .11$, $p < .01$). Au contraire, une corrélation non significative a été relevée entre le stress et la performance ainsi qu'entre la satisfaction au travail et la performance pour E2.

³ Il y a lieu d'indiquer que les items 1, 11 et 13 ont dû être retirés de l'échelle initiale afin d'obtenir un alpha satisfaisant au plan empirique.

Quoique moins important dans E1, le lien entre la variable dépendante et l'engagement affectif est décelé au sein des deux échantillons (E1: $r = .09$, $p < .05$; E2 : $r = .48$, $p < .01$).

Tableau 2
Corrélations bivariées - Échantillon 1 et 2

	1	2	3	4	5	6	7
1.Performance	–	-.26**	.09*	.11**	-.02	-.06	-.10*
2.Stress perçu	-.22	–	-.33**	-.47**	.09*	-.01	-.22**
3.Engagement	.48**	-.22	–	.67**	-.01	.05	.18**
4.Satisfaction	-.01	-.24*	.32**	–	-.02	-.03	-.18**
5.Sexe	-.03	-.04	.20	.12	–	.18**	-.01
6.Statut d'emploi	-.21	.02	-.40**	.02	-.10	–	-.04
7.Désirabilité sociale	.11	-.29**	.16	.21	.03	-.10	–

*Note: Échantillon 1 est en haut de la diagonale et échantillon 2 en bas de la diagonale;
* : $p < .05$; ** : $p < .01$.*

En ce qui concerne la variable indépendante, elle est en corrélation négative marquée avec l'engagement affectif pour E1 seulement ($r = -.33$, $p < .01$) et avec la satisfaction pour les deux échantillons (E1: $r = -.46$, $p < .01$; E2: $r = -.24$, $p < .05$). Au niveau des variables d'attitudes, l'engagement ne cause aucune surprise en étant très fortement corrélé avec la satisfaction au travail (E1: $r = .67$, $p < .01$; E2: $r = .32$, $p < .01$). Notons également la corrélation négative entre l'engagement et le statut d'emploi retrouvé dans E2 ($r = -.40$, $p < .01$), indiquant que les employés à temps partiel sont moins engagés envers leur travail.

Le tableau 3 présente les coefficients *Bêta* standardisés pour chacune des variables mesurées par notre modèle explicatif ainsi que d'autres statistiques de régression en lien avec la vérification de nos hypothèses.

Les effets exogènes démontrent que l'engagement affectif explique une partie importante de la performance avec un bêta de .508 ($p < .01$) pour E2. Le taux de variance expliqué par le modèle pour E1 est de 2.6% avec un F de 2.874 ($p < .05$). Les indices de tolérances sont tous plus élevés que .90, exception faite de la satisfaction globale au travail et de l'engagement organisationnel affectif (Tolérance=.555 et .554 respectivement). Les résidus sont aussi répartis de manière égale puisque le Durbin-Watson a une valeur qui se rapproche de 2, soit de 1.866. Par ailleurs, le taux de variance expliqué par E2 est de 23 % et ce dernier possède un F de 4.864 ($p < .01$). Les indices de tolérances retrouvés pour le secteur de la restauration sont tous acceptables en étant plus élevés que .63. D'après le Durbin-Watson, les résidus pour le

modèle final pour E2 sont distribués selon la courbe normale. En effet, on retrouve un indice de 1.872, ce qui est très près de l'idéal suggéré par la littérature.

Pour ce qui est des effets principaux, le stress perçu demeure en corrélation négative avec la performance ($B = -.257$, $p < .01$) après avoir contrôlé les variables (H1). Le R^2 ajusté monte du même coup à un pourcentage de variance expliqué de 6.6 % alors que le modèle permet d'expliquer significativement davantage de la performance ($\Delta R^2 = .050$, $p < .01$) avec un F de 29.257 ($p < .01$). Au contraire, lorsque le deuxième bloc s'ajoute au modèle pour E2, il s'avère que la régression séquentielle avec l'ajout du stress perçu n'explique aucunement la variation dans la performance au travail (H1). Malgré l'engagement affectif continuant d'expliquer la performance ($B = .481$, $p < .01$), le modèle explicatif tombe avec un F maintenant non-significatif.

Tableau 3
Vérification du modèle explicatif

Performance au travail	Coefficients standardisés de régression							
	Effets exogènes		Effets principaux		Effets quadratiques		Effets interactifs	
	E1	E2	E1	E2	E1	E2	E1	E2
Variables contrôle								
Sexe	.023	-.109	.046	-.108	.046	-.114	.046	-.124
Statut d'emploi	-.058	-.017	-.078	-.035	-.077	-.037	-.079	-.024
Désirabilité sociale	.080	.054	.049	.005	.047	.017	.049	.010
Engagement affectif	.021	.508**	.004	.481**	.005	.471**	.131	.497**
Satisfaction au travail	.099	-.150	-.002	-.165	.002	-.166	-.047	-.155
Variable indépendante								
Stress psychologique			-.257**	-.155	-.261**	-.165	-.259**	-.166
Variable quadratique								
Stress psychologique ²					.029	.053	----	----
Variables modératrices								
Engagement X Stress							-.031	.151
Satisfaction X Stress							.011	-.080
ΔF	2.874*	4.864**	29.257**	1.836	.883	.362	.189	.808
R^2	.026*	.231**	.077**	.248	.078	.252	.077	.263
R^2 ajusté	.017	.183	.066	.192	.066	.185	.063	.188
ΔR^2	---	---	.050**	.017	.002	.003	.001	.015

Note : E1 - n=526 ; E2 - n=82 * $p < .05$; ** $p < .01$

Après inclusion du stress au carré comme variable dans le troisième bloc, le modèle ne permet pas d'expliquer un plus grand pourcentage de performance ($F=1.836$). Le stress et la performance ne sont

donc pas en relation curviliniaire (H2). En ce qui concerne les effets interactifs comme troisième bloc, le modèle n'est pas plus concluant. En effet, le taux de variance n'est pas significatif, tant pour l'engagement affectif (H3) que pour la satisfaction au travail (H4). Dans le même ordre d'idée, ni le bloc d'effets interactifs avec nos variables modératrices ni le bloc d'effets quadratiques ne permettent d'ajouter une valeur explicative au modèle pour le secteur de la restauration (H2, H3, H4).

6. Discussion

Les résultats obtenus par rapport à nos quatre hypothèses de départ se sont avérés très surprenants. Tout d'abord, alors qu'une relation négative entre le stress et la performance a été démontrée chez les travailleurs du secteur hospitalier, elle ne peut être confirmée chez le secteur de la restauration (H1). Mentionnons deux éventualités possibles pour expliquer une telle différence : la caractéristique de l'échantillon et le poids accordé à la performance. Premièrement, le secteur hospitalier est davantage en pénurie de main-d'oeuvre que le secteur de la restauration. De plus, les personnes oeuvrant dans le secteur des soins de santé font face à de longues heures de travail, des tâches variées et doivent souvent transiger avec des relations compliquées avec les patients, leurs familles et même avec les collègues de travail (Shimizu et al., 2003). L'état de stress déclenché lors de ces situations risque d'avoir un impact beaucoup plus sévère sur la performance des gens oeuvrant dans le secteur hospitalier que pour les travailleurs en restauration. En effet, les conséquences ne sont pas aussi importantes et variées et le travail s'avère d'autant plus technique dans un contexte de restauration rapide. La variance de la performance serait donc expliquée par d'autres déterminants (Blumberg et Pringle, 1982) étant donné les compétences limitées nécessaires pour accomplir le travail dans le secteur de la restauration.

On observe par ailleurs le même résultat pour les deux échantillons en ce qui a trait à la seconde hypothèse. Tel que présupposé, la relation curvilinéaire entre le stress perçu et la performance n'a pas été démontrée par nos analyses de fit quadratiques. La littérature appuie pourtant cette hypothèse même si peu de théorie l'appuie (Muse et al., 2003). Sullivan et Bhagat (1992) expriment de manière intéressante la croyance en la notion du stress optimal pour les gens s'intéressant au type de relation entre le stress et la performance : « *The intuitive appeal of this model, rather than strong evidence, has made it the most popular explanation of the relationship between stress and performance* » (p.353). Bref, le modèle en U inversé semble encore une fois beaucoup plus intéressant que vraisemblable.

La troisième et la quatrième hypothèse visant respectivement à mesurer l'effet modérateur de l'engagement affectif et de la satisfaction au travail sur la relation entre le stress et la performance sont avérées infirmées. La centralité de l'engagement et de la satisfaction au travail sur la dynamique de la relation stress/performance est remise en question. La même chose s'appliquant dans le secteur hospitalier et dans le secteur de la restauration. L'hypothèse trois étant rejetée vient contredire les résultats obtenus par le passé (Siu, 2003; Jamal, 1984, 1985). Comme explication face aux divergences de résultat, il est possible que la provenance de l'échantillon y joue un rôle. L'importance de la loyauté chez la population chinoise viendrait peut-être expliquer la divergence avec l'étude de Siu (2003). Par ailleurs, Siu (2003) ainsi que Jamal (1984;1985) ont mesurés le stress avec des échelles mesurant différentes dimensions du stress. Par exemple, l'essence du stress était captée par les sources de pression pour le premier et avec l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle, la surcharge de travail et le manque de ressources pour le deuxième. Ceci étant dit, il est possible que le stress perçu mesuré par notre échelle capte l'état de stress vécu par l'individu et qu'il est plus difficile pour l'engagement de venir apaiser son effet sur la performance que pourrait l'être pour d'autres types de mesure axée plutôt vers les stressseurs (Rahim, 1990).

Enfin, la satisfaction au travail ne modifie pas la relation entre le stress et la performance puisque les résultats obtenus lors de la régression hiérarchique infirment l'hypothèse 4. D'après notre revue de littérature sur ce sujet, il semblait s'agir d'une première vérification empirique avec cette variable. Malgré l'intérêt théorique de croire à son effet modérateur, elle ne s'est pas avérée profitable. C'est à dire que l'impact du stress sur la performance est le même peu importe le niveau de satisfaction globale vécu par l'employé. Cela est possiblement dû au fait que la relation principale est de faible intensité et que la variation au sein même de la satisfaction n'est pas énorme à travers la population. La satisfaction ne garantit d'ailleurs pas un effet direct significatif sur la performance si on s'en tient à la méta-analyse d'Iaffaldano et Muchinsky (1985).

Il y a lieu de soulever l'impact de l'engagement affectif étant plus important sur la performance pour les employés du secteur de la restauration que pour les gens du secteur hospitalier. Une explication plausible serait que les employés du secteur hospitalier seraient simplement moins engagés dans leur emploi en raison des ressources limitées et que ceci, diminuant également le niveau de performance atteignable, viendrait réduire la force de la relation entre l'engagement et la performance. À cet effet, Riketta (2002) avait été étonné de trouver que l'engagement avait un impact plus grand sur la performance chez les plus jeunes employés. Il est donc concevable de

présumer que l'âge moyen inférieur chez les gens en restauration, expliquerait la grande corrélation entre l'engagement et la performance.

6.1. Limites et perspectives

Quelques limites doivent être prises au sérieux dans l'interprétation des résultats. Au niveau des échantillons, il y a lieu de souligner le faible taux de retour des questionnaires pour E2. Le jeune âge des participants, et le fait qu'une grande majorité était à l'école lors de la cueillette, ont peut-être fait en sorte de décourager la réponse au questionnaire (Roy, 2004). D'ailleurs, en sachant que le niveau d'éducation est plus bas dans le secteur de la restauration, les participants à l'étude ne comprenaient peut-être pas l'impact que pouvait avoir leur décision de répondre ou non au questionnaire, du point de vue de l'importance accordée à la recherche. En effet, le pourcentage de participants dans E2 possédant des études collégiales est de 11 % alors que 81 % des participants pour E1 possède un niveau collégial ou universitaire.

Une autre limite méthodologique concerne les mesures d'engagement affectif. Malgré la similarité entre la mesure d'engagement affectif mesuré par l'échelle de Meyer et Allan (1991) et l'échelle de Porter et Smith (1982), les résultats se sont avérés très différents d'un échantillon à l'autre en regard des diverses relations observées avec l'engagement. Il aurait donc été préférable d'utiliser la même échelle pour nos deux échantillons puisque ceci rend difficile la généralisation des résultats par rapport à cette variable.

Les questionnaires étant auto-administrés représentent une autre limite, surtout en ce qui a trait à la performance. Malgré tout, il s'agit d'un outil acceptable afin de saisir des comportements et des attitudes qui sont de natures subjectives. La meilleure personne pour juger de sa performance maximale demeure celle qui accomplit la tâche (Donald et al., 2005). Au niveau des statistiques, notons le problème de colinéarité entre l'engagement affectif et la satisfaction au travail. En effet, les indices de tolérances peu élevés remarqués dans la régression pour les deux variables modératrices dans E1 rendent la vérification du modèle instable. Enfin, une autre limite est l'utilisation en soi de données secondaires recueillies spécifiquement dans le contexte de deux autres recherches ayant des objectifs différents du nôtre.

Quoique notre recherche sur les effets modérateurs s'est avérée non productive, ce n'est pas pour autant qu'il faut cesser la recherche sur les effets modérateurs et médiateurs, mais surtout, sur la base théorique du stress et de la performance. Tout compte fait, il n'a pas été possible dans notre étude de conclure à des généralisations, mais il est clair qu'il faut revoir la croyance

populaire de la curvilinearité et continuer d'explorer d'autres variables et d'autres méthodes pouvant expliquer la grande variation dans les relations observées entre le stress et la performance. Notre étude, répliquée sur deux échantillons indépendants, permet d'appuyer cette idée en démontrant l'importance de voir à une explication et à un modèle beaucoup plus complexe qu'une simple relation entre le stress et la performance.

Références

- Abramis, D.J. (1994). Relationship of job Stressors to job performance: Linear or an inverted-U? *Psychological Reports*, 75, 547-558.
- Abualrub, R.F. (2004). Job Stress, Job Performance, and Social Support Among Hospital Nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 36(1), 73-78.
- Arsenault, A. & Dolan, S. (1983). Le stress au travail et ses effets sur l'individu et l'organisation. Rapport de recherche, Institut de recherche en santé et sécurité du travail du Québec, Montréal.
- Ballard, R. (1992). Short forms of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. *Psychological Reports*, 71(3, Pt 2), 1155-1160
- Ballard, R. (1992). Short forms of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. *Psychological Reports*, 71(3, Pt 2), 1155-1160.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bhagat, R.S., McQuaid, S.J. & Lindholm, H. (2005). Total life stress: A multimethod validation of the construct and its effects on organizationally valued outcomes and withdrawal behaviors , *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 202-214.
- Blumberg, M., & Pringle, C.C. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7, 560-569.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd ed, Vol.1 pp.687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Chang, T.-Y. & Chang, Y.-L. (2007). Relationship between role stress and job performance in salespeople employed by travel agents in Taiwan. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 211-223.

- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences. Hillsdale, New Jersey. p.545.
- Cohen, S., Kamarch, T. & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 385-396.
- Donald, I. & al. (2005). Work Environments, Stress, and Productivity: An Examination Using ASSET. *International Journal of Stress Management, Special issue: Performance Anxiety*, 12(4), 409-423.
- Fogarty, T.J., Singh, J., Rhoads, G.K., & Moore, R.K. (2000). Antecedents and consequences of burnout in accounting: Beyond the role stress model. *Behavioral Research in Accounting*, 12, 31-67.
- Ganster, D. C., Schaubroek, J. (1991). Work stress and employee health. *Journal of Management*, 17(2), Special issue: Yearly review of management. pp. 235-271.
- Gosselin, E., & Dolan, S. (2001). Perspectives historiques de la satisfaction au travail : les avatars d'un concept. Hull, UQAH.
- Iaffaldano, M. T., Muchinsky, P.M. (1985) Job satisfaction and job performance: A meta-analysis, *Psychological Bulletin* 97, pp. 251-273.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hancock, P.A. & Ganey, H.C. (2003). From the Inverted-U to the Extended-U: The Evolution of a Law of Psychology. *Journal of Human Performance in Extreme Environments*, 7(1), 5-14.
- Harris, J.H., & Berger, P.K. (1983). Antecedents of psychological stress. *Journal of Human Stress*, 9(2), 24-31.
- Herrbach, O., & Mignonac, K. (2001). Knowledge workers et implication organisationnelle dans la société de l'information: perspectives et limites d'une approche affective. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 42, 47-62.
- Jamal, M. (1985). Relationship of job stress to job performance: A study of managers and blue-collar workers. *Human Relations*, 38, 409-424.
- Jamal, M. (1984). Job stress and job performance controversy: An empirical assessment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 1-21.
- Jamal, M. (2007). Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 175-187.
- Jex, S. M. (1998). Stress and job performance, Thousand Oaks, CA :Sage.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kahn, R.L., & Byosiére, P. (1992). Stress In organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational*

- psychology*: Vol. 3 (2nd ed., 573-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Stress: Implication for job Redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Lauzier, M. (2004). Stress, ajustement et épuisement professionnel : une étude chez les infirmières. *Mémoire présenté dans le cadre d'un Mémoire de Maître ès sciences (M.SC.) en relations industrielles et en ressources humaines*. Université du Québec en Outaouais.
- Lazarus, R.S. (1966). *Psychological Stress and Coping Process*, New York, McGraw-Hill.
- Lazarus, R.S. et Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York : Springer, 445 p.
- Le Fevre, M., Matheny, J. & Kolt, G. S. (2003). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 726-744.
- Lepine, J.A., Lepine, M.A., Jackson, C.L. (2004). Challenge and Hindrance Stress: Relationships With Exhaustion, Motivation to Learn, and Learning Performance. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 883-891.
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of *Job Satisfaction*. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Ed. Marvin D. Dunnette. Chicago, Rand-McNally, 1291-1349.
- McGrath, J.E. (1976). Stress and behavior in organizations, In M. D. Dunette (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, Rand Mc Nally, 1351-1395.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J.P. et Allen N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of interrelations and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mughal, S., Walsh, J., & Wilding, J. (1996). Stress and work performance: The role of trait anxiety. *Personality and Individual Differences*, 20, 685-691.

- Muse, L.A., Harris, S.G. & Feild, H.S. (2003). Has the inverted-U theory of stress and job performance had a fair test? *Human Performance*, 16(4), 349-364.
- Nataanen, R. (1973). The inverted-U relationship between activation and performance : A critical review. In S. Kornblum (Ed.), *Attention and performance* (pp.155-174). New York: Academic.
- Neiss, R. (1988). Reconceptualizing arousal: Psycho-biological states in motor performance. *Psychological Bulletin*, 103, 345-366.
- Netemeyer, R.G., Maxham, J.G., & Pullig, C. (2005). Conflicts in the Work-Family Interface: Links to Job Stress Customer Service Employee Performance, and Customer Purchase Intent. *Journal of Marketing*, 69, 130-143.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.), p.145. New York: McGraw-Hill.
- Porter, L. W., & Smith, F. J. (1970). The etiology of organizational commitment. Unpublished paper. University of California, Irvine.
- Rabinowitz, S., & Stumpf, S.A. (1987). Facets of role conflict, role-specific performance, and organizational level within the academic career. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 72-83.
- Rahim, M.A. (1990). Moderating effects of hardiness and social support on the relationship of conflict and stress to job burnout and performance. In M.A. Rahim (Ed.), *Theory and research in conflict management* (pp.4-14). New York: Praeger.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal Organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Roy, N. (2004). La motivation des travailleurs à temps partiel revisitée : contribution de la théorie de l'autodétermination. *Mémoire présenté dans le cadre d'un Mémoire de Maître ès sciences (M.SC.) en relations industrielles et en ressources humaines*. Université du Québec en Outaouais.
- Scott, W.E. (1966). Activation theory and task design. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, 3-30.
- Shimizu T., Mizoue T., Kubota S., Mishima N. & Nagata S. (2003). Relationship between burnout and communication skill training among Japanese hospital nurses: a pilot study. *Journal of Occupational Health* 45, 185-190.
- Siu, O. (2003). Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 38(6), 337-347.

- Steen, N., Firth H.W., & Bond, S. (1998). Relation between work stress and job performance in nursing: A comparison of models. *Structural Equation Modeling*, 5, 125-142.
- Sullivan, S.E. & Bhagat, R.S. (1992). Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where do We Go From Here? *Journal of Management*, 18 (2), 353-374.
- Thévenet, M. (2000). *Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes*. Éditions d'Organisation.
- Vandenberghe, C. (2003). Concilier le rendement et le bien-être au travail : le rôle de l'engagement organisationnel, Dans R. Foucher, S. Savoie & Brunet, L. (Éds), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, Montréal, Éditions Nouvelles, 135-151.
- Waldman, D.A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19 (3), 510-536.
- Yerkes, R.M. et Dodson J.D. (1908). The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation. *Journal of Comparative Neurology & Psychology*, 18, 459-482.
- Zivnuska, S., Kiewitz, C. & Hochwarter, W.A. (2002). What is too much or too little? The curvilinear effects of job tension on turnover intent, value attainment and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(7), 1344-1360.

CHAPITRE 6 : Conclusion générale

Conclusion générale

Un important débat qu'on ne peut pas passer outre lorsqu'on s'intéresse à la performance au travail, est l'effet du stress sur cette dernière. Muse et al. (2003) ont tout d'abord communiqué une bonne synthèse des résultats controversés trouvés sur cette relation et nous ont servi d'inspiration pour ce mémoire. Il n'y a eu aucun doute dans leur recherche que la relation empirique la plus fréquente est la relation négative. À notre tour, le même constat a été retrouvé dans notre deuxième chapitre recensant plusieurs textes datant de 1976 à 2007, et traitant de la nature de la relation entre le stress et la performance en milieu de travail. La théorie intuitive la plus populaire présentée dans la grande majorité des textes étudiant cette relation fait référence aux résultats de Yerkes et Dodson (1908) ainsi qu'à la théorie de McGrath (1976). Cependant, cette relation curvilinéaire n'aurait été trouvée que deux fois dans les études recensées par Muse et al. (2003) alors que la notre en dénombre seulement cinq.

Ceci étant dit, le but principal de notre recherche était de vérifier la nature du lien entre le stress et la performance et d'identifier certains modérateurs pouvant modifier la relation. De plus, il a non été seulement question de vérifier la linéarité, mais également la curvilinéarité. Cette seconde vérification statistique, souvent omise, est d'ailleurs une faiblesse retrouvée à travers la littérature sur le sujet (Siu, 2003). Un autre intérêt particulier a été de vérifier nos hypothèses sur deux populations différentes en utilisant des outils de mesure et des procédures similaires pour tenter de généraliser les résultats et ainsi voir les tendances communes.

Pour vérifier ces intérêts de recherche, ce projet de mémoire est divisé en deux parties. Dans la première, nous faisons état de tout ce qui encadre et qui nous motivent à poser nos hypothèses de recherche. À cet effet, les quatre chapitres qui composent notre première partie permettent d'établir : les grandes théories du stress et de la performance au travail, une recension et une catégorisation des recherches antérieures ayant traité de la relation stress/performance, la conceptualisation de notre modèle de recherche et enfin, la méthodologie utilisée afin de tester nos hypothèses de recherche.

Dans la seconde partie, on y retrouve un article scientifique suivant les normes de publication de la revue *Psychologie du Travail et des Organisations* (Annexe 1). Cet article résume les grands constats retrouvés dans les quatre chapitres du projet de mémoire en plus d'y ajouter nos analyses statistiques, résultats de recherche et une discussion comportant une appréciation de nos hypothèses de recherche, les limites et les perspectives.

Nos résultats ont révélé des faits plutôt inattendus et plusieurs conclusions importantes sont à retirer de ce projet. Globalement, le modèle d'analyse qui a été présenté au début de ce projet s'avère en partie vérifié, mais pour un échantillon seulement. Ceci étant dit, il y a lieu de faire un retour sur nos hypothèses et d'expliquer les implications soulevées dans l'article scientifique.

Tel qu'expliqué dans l'article se trouvant dans le cinquième chapitre de ce mémoire, les deux premières hypothèses ont été acceptées chez notre premier échantillon. En effet, il s'est dégagé de nos résultats, la même tendance reflétée dans notre recension de littérature. La nature de la relation s'avère donc inversement proportionnelle chez les travailleurs du secteur hospitalier, et la réfutation de la curvilinearité appuie ce premier constat. Notons que le faible pourcentage explicatif est relié, entre autres, au fait qu'il a été impossible de contrôler toutes les variables pouvant venir influencer la performance. À titre d'exemple, il est fort probable que les pratiques de ressources humaines dans l'organisation ainsi que le niveau de compétences requis pour effectuer les tâches peuvent également venir influencer la performance des employés. Avant de nous décourager devant un tel résultat, rappelons-nous que les études qui vérifient l'impact du stress sur la performance arrivent souvent à des résultats de variance expliqués près du 10 % (Jamal, 1985).

À notre grande surprise, l'analyse statistique s'est avérée très différente pour le deuxième échantillon. Ainsi, la relation négative entre le stress et la performance ne peut être confirmée chez le secteur de la restauration. Pour cet échantillon, nos résultats démontrent une absence de relation entre le stress et la performance. L'étude de Oberlechner et Nimgade (2005) ainsi que Siu (2003) sont des études où il y avait également eu deux résultats différents alors que la méthodologie était sensiblement la même.

Face à ce constat contradictoire entre les deux échantillons, deux explications ont été soulevées. Premièrement, les caractéristiques de l'échantillon et deuxièmement, le poids accordé à la performance. En effet, l'impact de la pénurie de main-d'oeuvre dans le secteur hospitalier est bien plus apparent que ceci ne l'est dans le secteur de la restauration. Dans ce même ordre d'idée, les conditions de travail sont très contraignantes dans le secteur hospitalier, et devant un travail où l'erreur est difficilement acceptable, il est possible que l'impact de la situation de stress soit plus sévère sur la performance (Shimizu et al., 2003). En comparant les résultats de nos deux échantillons, il serait possible de croire que les déterminants à l'accomplissement des tâches sont de différentes natures (Blumberg et Pringle, 1982). Le stress serait un des déterminants de la performance dans le secteur hospitalier alors que d'autres facteurs agiraient comme déterminants de la performance dans le secteur de la restauration. Tel que présupposé, la relation curvilinéaire entre le stress perçu et la performance n'a pas été démontrée par nos analyses de fit quadratiques chez les deux échantillons étudiés. Bref, le modèle en U inversé semble encore une fois beaucoup plus intéressant que vraisemblable (Muse et al., 2003; Sullivan et Bhagat, 1992). Certes, il serait faux de croire que la définition du stress utilisé ne possède aucun impact. En effet, la théorie du U-inversé a été développée en lien avec la littérature sur l'éveil et l'activation et non à une définition transactionnelle où c'est l'évaluation que fait l'individu de la situation qui compte. Il est vrai que la définition du stress utilisée dans le mémoire est en soi négative, tout en demeurant celle qui nous semble la plus près de la réalité actuelle selon la littérature. Il y a donc lieu de se questionner sur la capacité de mesurer la relation entre le stress et la performance à partir des indicateurs utilisés (Muse et al., 2003). Les résultats auraient probablement été différents si la définition d'approche avait été, par exemple, celle de l'activation.

Par ailleurs, ni le bloc d'effets interactifs pour la variable modératrice d'engagement ni celui pour la variable de la satisfaction au travail se sont avérés significatifs sur la relation entre le stress et la performance. Nos deux dernières hypothèses sont ainsi rejetées. En d'autres mots, on ne note aucun changement dans le taux de variance expliquée lorsque les blocs d'effets interactifs sont introduits dans le modèle de régression séquentielle. Cette observation est donc contraire à ceux croyant que l'ampleur de la perception du stress sur la performance serait influencée par l'engagement (Donald et al., 2005 et Mathieu et Zajac, 1990). Comme

appui à notre résultat, mentionnons l'hypothèse que les employés ne sont possiblement pas assez engagés dans le cadre de leurs travaux pour qu'une différence soit notée. Ceci est plausible, surtout en connaissant les problèmes que les employés doivent affronter dans le secteur hospitalier. Notons que les études précédentes ayant démontré un effet modérateur de l'engagement affectif mesuraient le stress par la présence de « stressseurs » (tel que le manque de ressources) et non pas le stress perçu (Jamal, 1985; 1984 et Siu, 2003). En comparaison avec les recherches antérieures, notons que Siu (2003) avait supposé la même hypothèse et avait obtenu des résultats favorables. Cependant, la population à l'étude provenait de la Chine, où la loyauté est un phénomène bien connu. Les travailleurs dans cet échantillon, étant plus loyaux, ont possiblement un désir plus grand d'atteindre un niveau de performance, peu importe le degré de stress perçu.

La satisfaction au travail ne permet pas de modifier la dynamique de la relation entre le stress et la performance. Si on s'en tient à notre revue de littérature, il s'agissait d'une première vérification empirique de cette variable, présumée modératrice, sur la relation stress/performance. Malgré l'intérêt théorique de croire en un effet modérateur de la satisfaction au travail sur la dynamique de la relation stress/performance (Kahn et Byosière, 1992; Judge et al., 2001) et l'invitation de continuer l'étude de variables modératrices (Jex, 1998), cette hypothèse fût clairement rejetée pour nos deux échantillons. Comme explication, il est possible que la faible intensité de la relation principale soit la cause du rejet de cette hypothèse ou encore, que la forte corrélation entre le stress et la satisfaction ne permet pas une dissociation assez marquée entre les concepts.

Si la vérification de variables modératrices sur la relation stress/performance s'est avérée non fructueuse, ce n'est pas pour autant qu'il faut cesser d'étudier cette relation. Notre étude, répliquée sur deux échantillons indépendants, permet d'appuyer cette idée en démontrant l'importance de considérer une explication et un modèle beaucoup plus complexe qu'une simple relation entre le stress et la performance. D'ailleurs Jex (1998) mentionne l'importance de développer des bases théoriques et soulève également cette lacune au niveau de la littérature. Il y a lieu de voir à l'ensemble des déterminants et non à un simple lien direct.

Tel que présenté dans la partie discussion de l'article présenté dans le cadre de ce mémoire, il y a lieu de mentionner les plus grandes limites de cette recherche.

Premièrement, notons le faible taux de retour des questionnaires pour l'échantillon provenant du secteur de la restauration. Ceci peut sans contredit nuire à l'interprétation et l'application des résultats. L'âge des participants et le niveau d'étude sont possiblement la cause de ce faible taux de retour (Roy, 2004). Le choix méthodologique pour l'engagement affectif consiste en la deuxième limite. En effet, la généralisation des résultats en ce qui a trait à l'hypothèse trois aurait été plus convaincante si la même échelle avait été utilisée dans E1 et E2. Rappelons que l'échelle de Porter et Smith (1982) a été utilisée pour la cueillette des données dans le centre hospitalier alors que l'échelle de Meyer et Allan (1991) a été utilisée dans le secteur de la restauration. La limite est d'ailleurs perceptible lorsqu'on compare les corrélations bivariées et les coefficients de régression des deux échantillons. Ceci compromet évidemment la généralisation des résultats.

Notons que les questionnaires auto-administrés consistent en une limite en soi, surtout en ce qui a trait à la performance. Pour éviter les biais d'une mesure par auto-évaluation, il aurait été préférable d'avoir une deuxième mesure provenant, par exemple, du superviseur immédiat. Et ce, même si on appuie l'idée que la meilleure personne pour juger de sa performance maximale, demeure celle qui accomplit la tâche (Donald et al., 2005). Finalement, il y a lieu de soulever les contraintes imposées par l'utilisation de données secondaires. À prime à bord, ces données ont été recueillies à d'autres fins, et ce, dans deux recherches visant des objectifs distincts. Des données spécifiques à notre étude et plus récentes auraient pu faire varier un peu nos résultats de recherches.

Après avoir analysé les résultats de cette recherche, il est d'autant plus inquiétant de voir que des chercheurs proposent des moyens d'engendrer du stress sans rendre entièrement compte des dangers qu'ils risquent aussi de propager. Le stress reste un concept névralgique qui ne devrait pas être pris à la légère. Avant de juger de l'impact que peut avoir le stress, il faut savoir quand l'utiliser et le mettre en contexte. Puisque les résultats se sont avérés mixtes à travers les échantillons, il ne faut donc pas supposer qu'une relation positive existe entre le stress et la performance. Une chose semble certaine, il y a lieu de revoir la croyance justifiant

l'augmentation du stress dans le milieu organisationnel pour arriver à la performance souhaitée (Campbell, Quick, Mack, Gavin, Cooper et Quick, 2004).

BIBLIOGRAPHIE

- Abramis, D.J. (1994). Relationship of job Stressors to job performance: Linear or an inverted-U? *Psychological Reports*, 75, 547-558.
- AbuAlRub, R.F. (2004). Job Stress, Job Performance, and Social Support Among Hospital Nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 36(1), 73-78.
- Allen, R.D., Hitt, M.A., & Greer, C.R. (1982). Occupational stress and perceived organizational effectiveness in formal groups: An examination of stress level and stress type. *Personnel Psychology*, 35, 359-370.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Anderson, C. (1976). Coping behaviors as intervening mechanisms in the inverted U stress performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 61, 30-34.
- Arnett, D.B., Laverie, D.A. & McLane, C. (2002). Using jobsatisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (2), 87-96.
- Arsenault, A. & Dolan, S. (1983). *Le stress au travail et ses effets sur l'individu et l'organisation*. Rapport de recherche, Institut de recherche en santé et sécurité du travail du Québec, Montréal.
- Babin, B.J., & Boles, J.S. (1996). The effects of perceived coworker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance, and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72 (1), 57-75.
- Bagozzi, R. P. (1978). Salesforce performance and satisfaction as a function of individual difference, interpersonal, and situational factors. *Journal of Marketing Research*, 15, 517-531.
- Ballard, R. (1992). Short forms of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. *Psychological Reports*, 71(3, Pt 2), 1155-1160.
- Barnes, V., Potter, E.H., & Fiedler, F.E. (1983). Effects of interpersonal stress on the prediction of academic performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 821-826.
- Baron, R.M.. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bartol, C.R., Bergen, G.T., Volckens J.S., & Knoras, K.M. (1992). Women in small-town policing: Job performance and stress. *Criminal Justice and Behavior*, 19, 240-259.

- Beauvais, L.L. (1992). The effects of perceived pressures on managerial and non managerial scientists and engineers. *Journal of Business and Psychology*, 6, 333-347.
- Beehr, T.A., & Franz, T.M. (1987). The current debate about the meaning of job stress. In J.M Ivancevich & D.C. Ganster (Eds.). *Job stress: From theory to suggestion*, 5-18, New-York: Haworth Press.
- Behrman, D.N., & Perreault, W.D. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salesperson. *Journal of Marketing*, 48(4), 9-21.
- Berkun, M.M. (2000). Performance decrement under psychological stress. *Human Performance in Extreme Environments*, 5(1), 92-97.
- Bernard, J. (2004). Les facteurs explicatifs de la rétention du personnel d'officiers au sein du commandement aérien des forces canadiennes : mémoire. *Mémoire présenté en relations industrielles et en ressources humaines*. Université du Québec en Outaouais.
- Blau, G. (1981). An empirical investigation of job stress, social support, service length, and job strain. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 279-302.
- Blegen, M. (1993). Nurses' job satisfaction: a meta-analysis of related variables. *Nursing Research*, 42 (1), 36-41.
- Blumberg, M., & Pringle, C.C. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7, 560-569.
- Bosma, H., Stansfeld, S.A. & Marmot, M.G. (1998). Job control, personal characteristics, and heart disease. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 402-409.
- Bowles, S., Ursin, H., & Picano, J. (2000). Aircrew perceived stress: Examining crew performance, crew position and captains personality. *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, 71, 1093-1097.
- Brown, G.W. & Harris, T. (1978) *Social Origins of Depression*. The Free Press, New York, 399p.
- Bruchon-Sweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé : modèles, concepts et méthodes*, Paris, Dunod, 440p.
- Burrell. G., Morgan. G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*, Heinemann, London, 432p.
- Campbell, J. P., & Campbell, R. J. (1988). *Productivity in organizations: New perspectives from industrial and organizational psychology*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass, xxvi, 451 pp.

- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd ed, Vol.1 pp.687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Campbell, Quick, J., Mack, D., Gavin, J. H., Cooper, C. L. et Quick, J. D. (2004). Executives : Engines for Positive Stress. *Research in Occupational Stress and Well Being*, Vol 3. pp.359-405.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppeler, S.H., & Sager, C.E. (1993). A theory of performance. In N. Schmit & W.C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in organizations* pp.35-70. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J.P., Gasser, M.B., & Oswald, F.L. (1996). The substantive nature of job performance variability. In K.R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behaviour in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 258-299.
- Campbell, Quick, J., Mack, D., Gavin, J. H., Cooper, C. L. et Quick, J. D. (2004). «Executives : Engines for Positive Stress ». *Research in Occupational Stress and Well Being*, Vol 3. pp.359-405.
- Cannon W. B. (1935). Stresses and strains of homeostasis. *American Science*, 189, 1-14.
- Capon, N., Farley, U., & Hoenig, S. (1990). Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis. *Management Science*, 36, 1143-1159.
- Chang, T.-Y. & Chang, Y.-L. (2007). Relationship between role stress and job performance in salespeople employed by travel agents in Taiwan. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 211-223.
- Cohen, S., Kamarch, T. & Mermelstein, R. (1983). A global mesure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 385-396.
- Cohen, S. & Williamson, G.M. (1988). Perceived stress in a probability sample of the United States, in S. Spacapan and S. Oskamp (Eds.), *The Social Psychology of Health*, London, Sage, 31-68.
- Cooper, Dewe & O'Driscoll. (2001). *Organizational Stress, A review and Critique of Theory, Research, and Applications*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California. 270 p.
- Deming, W.E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W.E. (1991). Quality, productivity and competitive position, four days workshop presented in Cincinnati, OH, dans Quality Enhancement Seminars, Inc. Los Angeles, CA.

- Dobbins, G.H., Cardy, R.L., & Carson, K.P. (1991). Examining fundamental assumptions: A contrast of person and system approaches to human resource management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, 1-38.
- Donald, I., Taylor, P. & Johnson, S. (2005). Work Environments, Stress, and Productivity: An Examination Using ASSET. *International Journal of Stress Management, Special issue: Performance Anxiety*, 12(4). 409-423.
- Donaldson, S.I. (1993). Effects of lifestyle and stress on the employee and organization: Implications for promoting health at work. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal, Special issue: Stress and stress management at the workplace*, 6(3), 155-177.
- Duffy, E. (1962). *Activation and behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Dwyer, D.J. & Ganster, D.C. (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 12(7), 595-608.
- Fang, Y. (2001). Turnover propensity and its causes among Singapore nurses: an empirical study. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (5), 859–871.
- Fiske, D. W., & Maddi, S. R. (1961). *Functions of Varied Experience*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Fogarty, T.J. (1996). An examination of job tension and coping in the relationship between stressors and outcomes in public accounting. *Journal of Managerial Issues*, 8, 269-285.
- Fogarty, T.J., Singh, J., Rhoads, G.K., & Moore, R.K. (2000). Antecedents and consequences of burnout in accounting: Beyond the role stress model. *Behavioral Research in Accounting*, 12, 31-67.
- Folkman, S., Lazarus, R.S. & Gruen, R.J. (1986) Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol 50(3), p. 571-579.
- Fried, Y., Ben-David, H.A., Tiegs, R.B., Avital, N., & Yeverechyahu, U. (1998). The interactive effect of role conflict and role ambiguity on job performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 19-27.
- Friend, K. E. (1982). Stress and performance: Effects of subjective work load and time urgency. *Personnel Psychology*, 35, 623-633.
- Ganster, D. C., Schaubroek, J. (1991). Work stress and employee health. *Journal of Management*, 17(2), Special issue: Yearly review of management. pp. 235-271.
- Garden, A.-M. (1991). Relationship between burnout and performance. *Psychological Reports*, 68(3, Pt 1), 963-977.

- Geller, P.A. et Hobfoll, S. E. (1994) Gender differences in job stress, tedium and social support in the workplace. *Journal of Social and Personal Relationships*, 11(4). 555-572.
- Glaser, D.N., Tatum, B.C., Nebeker, D.M., Sorensom, R.C., & Aiello, J.R. (1999). Workload and social support: Effects on performance and stress. *Human Performance*, 12, 155-176.
- Greer, C., & Castro, M. (1986). The relationship between perceived unit effectiveness and occupational stress. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22 (2), 159-175.
- Gosselin, E., & Dolan, S. (2001). *Perspectives historiques de la satisfaction au travail : les avatars d'un concept*. Hull, UQAH.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hancock, P.A. & Ganey, H.C. (2003). From the Inverted-U to the Extended-U: The Evolution of a Law of Psychology. *Journal of Human Performance in Extreme Environments*, 7(1), 5-14.
- Harris, J.H., & Berger, P.K. (1983). Antecedents of psychological stress. *Journal of Human Stress*, 9(2), 24-31.
- Harris, K.J. & Kacmar, K.M. (2006). Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *Journal of Social Psychology*. 146 (1), 65-84.
- Hatton, C., Brown, R., Caine, A., & Emerson, E. (1995). Stressors, coping strategies and stress-related outcomes among direct care staff in staffed houses for people with learning disabilities. *Mental Handicap Research*, 8, 252-71.
- Herrbach, O., & Mignonac, K. (2001). Knowledge workers et implication organisationnelle dans la société de l'information: perspectives et limites d'une approche affective. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 42, 47-62.
- Holmes, T.H. et Rahe, R.H. (1967). The Social Readjustment Rating Scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 11, 213-218.
- Hull. C. L (1943). *Principles of behavior: an introduction to behavior theory*. Editeur New York : Appleton-Century-Crofts.
- Jackson, S. E., & Schuler, R.S. (1985). A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36 (August), 16-78.
- Jacobs, P.A., Tytherleigh, M.Y. & Webb, C. (2007). Predictors of work performance among higher education employees: An examination using the ASSET Model of Stress. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 199-210.

- Jamal, M. (2007). Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 175-187.
- Jamal, M. (1985). Relationship of job stress to job performance: A study of managers and blue-collar workers. *Human Relations*, 38, 409-424.
- Jamal, M. (1984). Job stress and job performance controversy: An empirical assessment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 1-21.
- Jamal, M. & Baba, V. (1992). Shiftwork and departement-type related to job stress, work attitudes and behavioral intentions: a study of nurses. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 449-464.
- Janiszewski Goodin, H. (2003). The nursing shortage in the United States of America: An integrative review of the literature. *Journal. Adv. Nursing.* 43, 335–350.
- Jex, S. M. (1998). *Stress and job performance*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Jones, M. L. (1993). Role conflict: Cause of burnout or energizer? *Social Work*, 38(2), 136–141.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Juel, J., & Rouxel, G. (2005). Effets du contexte d'évaluation sur les dimensions de la désirabilité sociale. *Psychologie du travail et des organisations*, 11, 59-68.
- Kahn, R.L., & Byosiére, P. (1992). Stress In organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 3* (2nd ed., 573-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Kahn, S.E. & Long, B.C. (1988). Work-related stress, self-efficacy, and well-being of female clerical workers. *Counseling Psychology Quarterly*, 1, 145-153.
- Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Stress: Implication for job Redesign, *Administrative Science Quaterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R.A., Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress productivity, and the reconstruction of working life*, Basic, New York, 381p.
- Keaveney, S.M. & Nelson, J.E. (1993). Coping with organizational role stress: Intrinsic motivational orientation, perceived role benefits, and psychological withdrawal. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(2), 113-124.

- Kenny, D.T. & McIntyre, D. (2005). *Constructions of occupational stress: Nuance or novelty?* In A-S Antoniou and Cary Cooper (Ed) (Chapter 2) *Research Companion to Organizational Health Psychology*. Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Lagace, R.R. (1988). Role-stress differences between salesmen and saleswomen: Effect on job satisfaction and performance. *Psychological Reports*, 62, 815-825.
- Lawler, E.E. III (1973). *Motivation in work organization*. Monterey CA: Brooks/ Cole.
- Lazarus, R.S. (1966). *Psychological Stress and Coping Process*, New York, McGraw-Hill.
- Lazarus, R.S. et Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York : Springer, 445 p.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and Emotion a New Synthesis* , Springer Publishing Company, New York, 342p.
- Lauzier, M. (2004). Stress, ajustement et épuisement professionnel: une étude chez les infirmières. *Mémoire présenté pour l'obtention du grade de maître en relations industrielles et ressources humaines*, Département de relations industrielles, Université du Québec en Outaouais.
- Le Fevre, M., Matheny, J. & Kolt, G. S. (2003). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 726-744.
- Lepine, J.A., Lepine, M.A., Jackson, C.L. (2004). Challenge and Hindrance Stress: Relationships With Exhaustion, Motivation to Learn, and Learning Performance. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 883-891.
- Lipsey, R.G., Sparks, G. R. & Steiner, P.O. (1979). *Economics* (3rd ed.). New York : Harper and Row.
- Locke, E. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Ed. Marvin D. Dunnette. Chicago, Rand-McNally, 1291-1349.
- Loewenthal, K.M., Eysenck, M., Harris, D., Lubitsh, G., Gorton, T., & Bicknell, H. (2000). Stress distress, and air traffic incidents: Job dysfunction and distress in airline pilots in relation to contextually-assessed stress. *Stress Medicine*, 16, 179-183.
- Loo, R. (1996). Managing workplace stress: A Canadian Delphi study among human resource managers. *Work & Stress*, 10(2), 183-189.
- Lundgren, S. M., Nordholm, L., & Segesten, K. (2005). Job satisfaction in relation to change to all-RN staffing. *Journal of Nursing Management*, 13, 322-328.
- Lusch, R.L., & Jaworski, B.J. (1991). Management controls, role stress, and retail store manager performance. *Journal of Retailing*, 67, 397-419.

- Mathieu, J. E. et Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Matteson, M.T., Ivancevich, J.M., & Smith, S.V. (1984). Relation of type A behavior to performance and satisfaction among sales personnel. *Journal of Vocational Behavior*, 25, 203-214.
- McGrath, J.E. (1976). Stress and behavior in organizations, In M. D. Dunette (Eds.), *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*. Chicago, Rand Mc Nally, 1351-1395.
- McHugh, M. (1993). Stress at Work: Do Managers Really Count the Costs? *Employee Relations*, 15 (1), 18-32.
- Meglino, B.M. (1977). Stress and performance: Are they always incompatible? *Supervisory Management*, 22(3), 2-12.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J.P. et Allen N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Micheals, R.E., Day, R.L., & Joachimsthaler, E.A. (1987). Role stress among industrial buyers: An integrative model. *Journal of Marketing*, 51(2), 28-45.
- Motowildo, S.J., Packard, J.S. & Manning, M.R. (1986). Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 618-629.
- Mughal, S., Walsh, J., & Wilding, J. (1996). Stress and work performance: The role of trait anxiety. *Personality and Individual Differences*, 20, 685-691.
- Muse, L.A., Harris, S.G. & Feild, H.S. (2003). Has the inverted-U theory of stress and job performance had a fair test? *Human Performance*, 16(4), 349-364.
- Néboit, M., Vézina, M. (2002). *Stress au travail et santé psychique*, Octares Éditions. Toulouse, France, 310p.
- Neiss, R. (1988). Reconceptualizing arousal: Psycho-biological states in motor performance. *Psychological Bulletin*, 103, 345-366.
- Netemeyer, R.G., Maxham, J.G., & Pullig, C. (2005). Conflicts in the Work-Family Interface: Links to Job Stress Customer Service Employee Performance, and Customer Purchase Intent. *Journal of Marketing*, 69, 130-143.

- Nowack, K.M. & Hanson, A.L. (1983). The relationship between stress, job performance, and burnout in college student resident assistants. *Journal of College Student Personnel*, 24(6), 545-550.
- Nunally, J.C. (1978). *Psychometric theory*, New York, McGraw-Hill.
- Oberlechner, T., & Nimgade, A. (2005). Work stress and performance among financial traders. *Stress and Health*, 21, 285-293.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organizational fit. *Academy of Management Journal*, 34, 287-516.
- Orpen, C. (1984). Managerial stress, relaxation and performance. *Journal of Management Development*, 3(2), 34-47.
- Orpen, C., & Welch, M. (1989). Stress and work attitudes among Australian nurses: An empirical study. *Psychological Studies*, 34, 214-215.
- Paulhan, L. & Bourgeois M. (1995). *Stress et coping les strategies d'ajustement d l'adversite*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Peterson, C.L. (1999). *Stress at work: A Sociological perspective*. Baywood Amityville, New-York, 278p.
- Piercey, N.F., Cravens, D.W., & Lane, N. (2001). Sales Manager Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Gender Differences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXI (1), 39-49.
- Porter, L.W. , & Lawler, E.E. III (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood IL: Irwin.
- Porter, L. W., & Smith, F. J. (1970). *The etiology of organizational commitment*. Unpublished paper. University of California, Irvine.
- Potter, E.H., & Fiedler, F.E. (1981). The utilization of staff member intelligence and experience under high and low stress. *Academy of Management Journal*, 24, 361-376.
- Rabinowitz, S., & Stumpf , S.A. (1987). Facets of role conflict, role-specific performance, and organizational level within the academic career. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 72-83.
- Rahim, M.A. (1990). Moderating effects of hardiness and social support on the relationship of conflict and stress to job burnout and performance. In M.A. Rahim (Ed.), *Theory and research in conflict management* (pp.4-14). New York: Praeger.

- Randall, D.M. (1989). Taking stock: can the theory of reasoned action explain unethical conduct? *Journal of Business Ethics*, 8, 873-882.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal Organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Rodham, K. et Bell, J. (2002). Work stress: An exploratory study of the practices and perceptions of female junior healthcare managers. *Journal of Nursing Management*, 10(1), 5-11.
- Roy, N. (2004). La motivation des travailleurs à temps partiel revisitée : contribution de la théorie de l'autodétermination. *Mémoire présenté dans le cadre d'un Mémoire de Maître ès sciences (M.SC.) en relations industrielles et en ressources humaines*. Université du Québec en Outaouais.
- Scott, W.E. (1966). Activation theory and task design. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, 3-30.
- Scullen, Mount & Goff . (2000). Understanding the latent structure of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 85, 956-970.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York, NY, US: McGraw-Hill, p.324.
- Selye, H. (1974). *Stress ans détresse*, La Presse, Montréal, 175p.
- Selye, H. (1978). *The stress of life. (Rev ed)*. Oxford, England: Mcgraw Hill, 515 p
- Shaw, J.B., & Weekley, J.A. (1985). The effects of objective work-load variations of psychological strain and post work-load performance. *Journal of Management*, 11, 87-98.
- Shimizu T., Mizoue T., Kubota S., Mishima N. & Nagata S. (2003). Relationship between burnout and communication skill training among Japanese hospital nurses: a pilot study. *Journal of Occupational Health*, 45, 185–190.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1.
- Siegrist J., Starke, D., Chandola T., Godin I., Marmot M., Niedhammer I. et Peter R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medecine*. 58, 1483-1499.
- Siegrist J., Falck B., & Joksimovic L. (2005). The effect of effort-reward imbalance at work on health. In: A.S. Antoniou/C.L. Cooper (Eds) *Research Companion to Organizational Health Psychology*. Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, 430-440

- Singh, J. (1998). Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressor and job characteristics on job outcomes of salespeople. *Journal of Marketing*, 62(3), 69-86.
- Siu, O. (2003). Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 38(6), 337-347.
- Smith, L.A., Roman, A. & Dollard, M.F. (2005). Effort-reward imbalance at work: The effects of work stress on anger and cardiovascular disease symptoms in a community sample. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 21(2), 113-128.
- Spielberger, C.D. & Reheiser, E.C. (1994). The Job Stress Survey: Measuring gender differences in occupation stress. *Journal of Social Behavior & Personality*, 9(2), 199-218.
- Srivastava, A.K. (1991). Moderating effect of mode of coping on the relationship between occupational stress and performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 17, 93-98.
- Srivastava, A. K., & Krishna, A. (1991). A test of inverted U hypothesis of stress performance relationship in the industrial context. *Psychological Studies*, 36, 34-38.
- Sternberg, R.J. (1994). The PRSVL model of person-context interaction in the study of human potential. *Dans: M.G. Rumsey, C, B, Walker, & J, H. Harris (Eds.), Personnel selection and classification*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum. 317-332
- Steen, N., Firth H.W., & Bond, S. (1998). Relation between work stress and job performance in nursing: A comparison of models. *Structural Equation Modeling*, 5, 125-142.
- Stewart, W., & Barling, J. (1996). Daily work stress, mood and interpersonal job performance: A mediational model. *Work and Stress*, 10, 336-351.
- Sullivan, S.E. & Bhagat, R.S. (1992). Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where do We Go From Here? *Journal of Management*, 18 (2), 353-374.
- Thévenet, M. (2000). *Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes*. Éditions d'Organisation.
- Treadgold, R. (1999). Transcendent Vocations: Their Relationship to Stress, Depression, and Clarity of Self-Concept. *Journal of Humanistic Psychology*, 39(1), 81 - 105.
- Truchot, D. (2004). *Épuisement professionnel et burnout : concepts, modèles, interventions*, Dunod, Paris. 265p.

- Tuten, T.L. & Neidermeyer, P.E. (2004). Performance, satisfaction and turnover in call centers: The effects of stress and optimism. *Journal of Business Research*, 57(1), 26-34.
- Vandenberghe, C. (2003). Concilier le rendement et le bien-être au travail : le rôle de l'engagement organisationnel, Dans R. Foucher, S. Savoie & Brunet, L. (Éds), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, Montréal, Éditions Nouvelles, 135-151.
- Waldman, D.A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19 (3), 510-536.
- Westman, M. & Eden, D. (1996). The inverted-U relationship between stress and performance: a field study, *Work and Stress*, 10 (2), 165-173.
- Yeh, B.Y., Lester, D., & Tauber, D.I. (1986). Subjective stress and productivity in real estate sales people. *Psychological Reports*, 58, 981-982.
- Yerkes, R.M. et Dodson J.D. (1908). The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation. *Journal of Comparative Neurology & Psychology*, 18, 459-482.
- Zivnuska, S., Kiewitz, C. & Hochwarter, W.A. (2002). What is too much or too little? The curvilinear effects of job tension on turnover intent, value attainment and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(7), 1344-1360.

ANNEXE 1 - Normes de publication

Note importante aux auteurs

Les articles proposés qui présentent une recherche empirique, un travail de synthèse, une revue critique de la littérature... doivent suivre les normes de publication de la revue. Les travaux doivent satisfaire aux critères de vérification scientifique et être présentés dans un langage clair.

Deux évaluateurs en assurent l'expertise, à l'issue de laquelle ils sont acceptés, avec ou sans modifications, ou refusés.

La présentation de l'article doit se conformer en tous points aux recommandations suivantes. En cas de non conformité de la présentation le document sera retourné aux auteurs.

Le texte est adressé par mail, en fichier Word (selon les consignes de mise en page indiquées) à la rédaction :

Rédacteur en Chef : Georges MASCLET
572 rue Longue
59450 Sin le Noble

Tél. Domicile : 03-27-98-78-26 et 06-60-58-78-26
Email : g.masklet@revue-pto.com ou GMasc@aol.com

Assistante de rédaction : Lysiane MASCLET
Email : l.masklet@revue-pto.com ou lisedesin@aol.com

N'hésitez pas à consulter également le site de la revue sur:

www.revues-pto.com

**Dans le souci d'unifier la présentation
des articles soumis pour publication et de répondre
aux règles de bibliographie, nous portons à votre attention les points
suivants :**

Votre article doit être envoyé au format de la revue :

- fichier
- mise en page
- papier
- taille personnalisée (largeur : 16.5 ; hauteur 24)

1^{ère} page

Titre (14 Times new roman Gras ; en français)

Titre (14 Times new roman Gras ; en anglais)

Prénom Nom* & Prénom Nom ** (11 Times new roman)

*Université de ..., Laboratoire..., Adresse, mail

**Université de ..., Laboratoire..., Adresse, mail
(10 Times new roman)

Résumé

Le résumé s'écrit en 10 Times new roman, interligne simple. Il ne dépasse pas 10 lignes ou 120 mots. Le titre «Résumé» est en Italique.

Le résumé indique la question traitée, son but, la référence théorique, donne le genre de méthodologie utilisée, indique le contexte et éventuellement la population, le résultat principal attendu ou obtenu.

Abstract

Le résumé doit être traduit en anglais

Mots-clés : Pas plus de 5, sur une ligne.

Key-words : traduction des mots clefs

A partir de la 2^{ème} page

1. Consigne concernant le texte

Le texte comprend une introduction, des informations sur les hypothèses, la méthode, les résultats, la discussion, une conclusion.

La présentation fait apparaître clairement le plan (parties, sous parties).

Vérifiez l'orthographe et la grammaire.
Évitez les paragraphes trop longs.

2. Consigne concernant la mise en page

Cliquer sur «mise en page» dans «fichier». Pour obtenir un texte sur 20 cm de haut maximum et 11,8 cm de large, il faut mettre : Haut : 3 cm ; Bas : 5,8 cm ; Gauche : 6,2 cm ; Droite : 3 cm

2.1 Les titres

Voir l'exemple suivant:

1. Titre niveau 1 (en 11 Times new roman gras)

1.1 Titre niveau 2 (en 11 Times new roman ; retrait 1,25cm)

1.1.1 Titre niveau 3 (en 11 Times new roman ; retrait 2,5cm)

2.2 Le texte

Le texte est écrit en 11 Times new roman, interligne simple. Tout le texte doit être traité en «justifié», comme ici.

La première ligne d'un paragraphe commence avec un retrait de 1.25 cm.

Tout paragraphe est suivi d'une ligne en blanc (et une seule). Il y a toujours une ligne en blanc avant un titre (et une seule). Il n'y a pas de point à la fin d'un titre.

2.3 Les tableaux et graphiques

Un tableau doit être lisible et entrer dans la largeur de la page. Il est placé dans la page sans déborder sur la suivante. Il ne doit pas être placé à la fin du document écrit. Il se place dans le sens de la lecture

Il comprend une légende placée en dessous et un n° : tableau 1, par exemple. Les chiffres et les indications sont en 10 Times new roman. On peut contraster gras et non gras (par exemple texte en gras, chiffres non gras).

Si les tableaux sont en couleurs ils seront à la charge de l'auteur.

3. Consigne concernant la bibliographie

La bibliographie est rédigée en 10 Times new roman

Les auteurs cités en bibliographie doivent impérativement être des auteurs cités dans le texte.

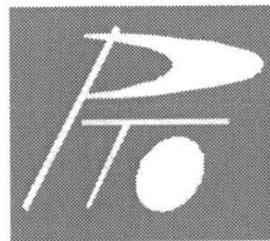
Les normes sont celles de l'APA : le titre d'un ouvrage est en italique, de même que le nom d'une revue.

Suivre les exemples suivants :

Références

- Di Fabio, A., Majer, V. & Taralla, B. (2006). Corrélatifs de la Teacher Self-Efficacy : caractéristiques personnelles et attitude envers le travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 12, n°4, 263-277
- Pithon, G. & Gangloff, B. (2005). *Evaluer pour former, orienter et apprécier le personnel*. Paris, L'Harmattan
- Savoie, A. & Brunet, L. (2000). Les équipes de travail. In : Bernaud, J.L. & Lemoine, C. (Eds). *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Paris, Dunod, 171-202

L'ensemble ne doit pas dépasser 30 000 signes environ.



www.revue-ptto.com

ANNEXE 2 - Revue de littérature sur la relation entre le stress et la performance

Auteur(s)	Échantillon(s)	Mesure(s) du stress	Mesure(s) de la performance	Nature de la relation observée	Puissance	Variable(s) modératrice(s)/ médiatrice(s)
Chang et Chang, 2007	318 agents de voyage (Taiwan)	Ambiguïté de rôle et conflit de rôle (Rizzo et al., 1970)	Performance autoévaluée (comportement et résultat) similaire à celle utilisée par Busch et Bush, 1978	Relation négative (ambiguïté de rôle) Relation positive (conflit de rôle)	$R^2=0.14$, $p<0.01$ (comportement) $R^2=0.14$, $p<0.01$ (résultat)	Modératrice: -connaissances -habileté -concept du service
Jacobs, Tytherleigh, Webb et Cooper 2007	3160 employés d'universités (divisés en deux groupes : employés académiques et de recherche et les employés non académiques)	ASSET (Cartwright et Cooper, 2002) mesurant les perceptions de stress	-Auto-évaluation de la productivité - <i>Research Assessment Exercise</i> et <i>Guardian Teaching Score</i> , deux mesures objectives	Relation négative	$R^2=0.03$, $p<0.05$ (employés académiques et de recherche) $R^2=0.282$, $p<0.01$ (employés non académiques)	-
Jamal, 2007	Échantillon 1: 305 employés (Malésie) Échantillon 2: 325 employés (Pakistan)	-L'échelle de Parker et Decotiis (1983) - <i>Michigan job-related tension scale de Kahn et al.</i> , (1964) mesurant les stressseurs	Performance globale individuelle mesurée par l'organisation et gardée aux dossiers	Relation negative Relation curvilinéaire (pour ambiguïté de rôle seulement)	$R^2=0.13$, $p<0.01$ (le stress selon toutes les dimensions) $R^2=0.27$, $p<0.05$ (ambiguïté de rôle)	-
Oberlechner et Nimgade, 2005	326 opérateur financier (Amérique du Nord)	Questionnaire développé après avoir passé des entrevues (14 stressseurs sont énumérés)	Performance évaluée par les superviseurs	Relation négative (pour les <i>proprietary traders</i>) Aucune relation (<i>sales traders</i> et <i>interbank traders</i>)	$R=-0.34$, $p<0.02$	-
Donald, Taylor, Johnson, Cooper, Cartwright et Robertson, 2005	16 001 employés représentant 15 organisations (Royaume-Uni).	ASSET (Cooper et Marshall, 1976) mesurant les perceptions de stress	Productivité (auto-évaluation en une question)	Relation négative (productivité avec le bien-être psychologique, ils ont élargi la dimension du stress)	$R=-0.33$, $p<0.001$	-

Auteur(s)	Échantillon(s)	Mesure(s) du stress	Mesure(s) de la performance	Nature de la relation observée	Puissance	Variable(s) modératrice(s)/médiatrice(s)
Netemeyer, Maxham et Pullig, 2005	Échantillon 1 : 320 employés Échantillon 2 : 132 employés	3 indicateurs de House et Rizzo (1972) et un indicateur construit par les auteurs	Performance mesurée par le superviseur (2 échelles) et performance mesurée par les clients	Relation négative ¹	R ² =0.64 (Échelle de superviseur 1) R ² =0.57 (Échelle de superviseur 2) R ² =0.53 (Clients)	
AbuAlRub, 2004	303 infirmières	<i>Nursing stress scale</i> mesurant les stressseurs selon des situations (Gray-Toft et Anderson, 1981)	<i>Schwirian Six Dimension Scale of Nursing Performance</i> (Schwirian, 1978)	Relation curvilinéaire	R ² =0.16, p<0.05 (Le terme quadratique ajoute 2% de variance)	Modératrice : support social non significatif
Tuten et Neidermeyer, 2004	122 employés de centre d'appel	Échelle de conflit de rôle et d'ambiguïté de rôle (Hartline et Ferrell, 1996)	Performance autoévaluée (Babin et Boles, 1988)	Relation positive	R ² =0.47, p<0.001	
Lepine, Lepine et Jackson, 2004	696 étudiants	-Stress de défi -Stress menaçant (<i>Hindrance</i>)	Performance d'apprentissage	Relation positive (Stress de défi) Relation négative (stress menaçant)	R=0.15, p<0.05 R=-0.15, p<0.05	Médiatrice : motivation à apprendre
Siu, 2003	Échantillon 1 : 386 employés Échantillon 2 : 145 employés	Sources de pression, Evers, Frese et Cooper (2000)	Performance autoévaluée selon 5 indicateurs construits par les auteurs	Relation négative (Échantillon 1) Aucune relation (Échantillon 2)	R=-0.16, p<0.001 R=-0.11, p<0.05	Modératrice : -valeur au travail -engagement au travail
Loewenthal, Eysenck, Harris, Lubitsh, Gorton et Bicknell, 2003	105 pilotes d'avion	<i>Life Events and Difficulties Schedule</i> (LEDS) (Brown et Harris, 1978)	Auto-évaluation de performance selon les derniers vols, les incidents lors de vol, etc. Questionnaire crée par ces derniers pour l'objet de l'étude	Aucune relation	-	-
Piercey, Cravens et Lane, 2001	214 employés dans les ventes	Ambiguïté de rôle et conflit de rôle (Rizzo et al., 1970)	Performance autoévaluée (Behrman et Perreault, 1982)	Relation négative	R=-0.24, p<0.05 (ambiguïté de rôle) R=-0.28, p<0.05 (conflits de rôles)	-
Bowles, Ursin et Picano, 2000	72 pilotes d'avion	<i>Task Load Index</i> (TLX) mesurant le stress perçu par auto-évaluation, causé par une demande (Gregorich, Helmreich, Wilhelm et Chidester, 1989)	Performance mesurée par un expert (en simulation de vol)	Relation négative	F=2.63 = 8.91, p<0.001 (différence significative selon différent niveau de stress)	Modératrice : personnalité du capitaine (superviseur)

¹ Degré de signification non-disponible.

Auteur(s)	Échantillon(s)	Mesure(s) du stress	Mesure(s) de la performance	Nature de la relation observée	Puissance	Variable(s) modératrice(s)/ médiatrice(s)
Fogarty, Singh, Rhoads et Moore, 2000	188 comptables	- Ambiguïté de rôle et conflit de rôle (Rizzo et al., 1970) -Surcharge au travail (Beehr et al., 1976)	Auto-évaluation de la performance en comparant aux collègues, 6 items de Dubinsky et Matteson (1979)	Relation positive	$R^2=0.14, p<0.05$	Médiatrice: la condition d'épuisement professionnel
Glaser, Tatum, Nebeker, Sorensom et Aiello, 1999	37 participants d'une agence de travail	<i>Worry-Emotionality</i> , une échelle d'auto-évaluation développée par Morris, Davis et Hutchings (1981)	Performance objective qui consiste du : KPH (la vitesse de l'entrée de données sur ordinateur), de l' <i>accuracy</i> et du temps productif. (multiplication des trois pour obtenir un score). Quatre conditions furent remplies (faisant varier la charge de travail et la charge dite qualitative et quantitative	Relation négative	$R^2= 0.118, p<0.02$	-
Singh, 1998	285 employés travaillant dans les ventes	- Ambiguïté de rôle et conflit de rôle (Rizzo et al., 1970) -La surcharge de rôle par l'échelle de Beehr et al. (1976)	Auto-évaluation de la performance au travail en comparaison avec les collègues (adapté par Dubinsky et Matsson, 1979)	Relation négative (relation quadratique non-significative)	$R=-0.23, p<0.05$ $R=-0.27, p<0.05$	Modératrice : -autonomie -variété des tâches
Fried, Ben-David, Tiegs, Avital et Yeverechyahu, 1998	359 cols-bleus	Ambiguïté de rôle et conflit de rôle (Rizzo et al., 1970)	Performance notée par les superviseurs sur 9 points	Relation négative	$R=-0.20, p<0.05$ (conflit de rôle) $R=-0.33, p<0.05$ (ambiguïté de rôle) $R^2 = 0.12, p<0.05$ (interaction de conflit de rôle et ambiguïté de rôle)	-

Auteur(s)	Échantillon(s)	Mesure(s) du stress	Mesure(s) de la performance	Nature de la relation observée	Puissance	Variable(s) modératrice(s)/ médiatrice(s)
Steen, Firth et Bond, 1998	127 infirmières	- <i>Anxiety and Depression Scale</i> (Zigmond et Snaith, 1983) mesurant l'humeur et l'état de stress - <i>Spielberger State Anxiety Inventory</i> (Marteau et Bekker, 1992) - <i>Maslach Burnout Inventory</i> mesurant l'humeur dépressive (Maslach et Jackson, 1981)	-le nombre d'erreurs lorsque les infirmières échouent à des tâches ou à des devoirs -l'efficacité motivationnelle (<i>motivational effectiveness</i>) mesurée avec l'échelle de Motowildo, Packard et Manning (1986) -le manque de tolérance avec le patient (Motowildo et al., 1986) -les comportements interpersonnels de l'infirmière avec les collègues	Relation négative (l'humeur dépressive et l'irritabilité) Aucune relation (pour les autres variables mesurées)	$R^2=0.04$, $p<0.05$	-
Babin et Boles, 1996	261 employés travaillant dans les ventes	Ambiguïté de rôle et conflit de rôle (Rizzo et al., 1970)	Auto-évaluation de 7 items (items où l'employé doit se comparer)	Relation positive (conflit de rôle) Relation négative (ambiguïté de rôle)	$R=0.24$, $p<0.05$ $R=-0.20$, $p<0.01$	-
Fogarty, 1996	462 comptables (États-Unis)	- Ambiguïté de rôle et conflit de rôle (Rizzo et al., 1970) - Une échelle créée par les auteurs pour mesurer la surcharge de rôle (<i>role overload</i>)	Mesure de performance par auto-évaluation créée dans le cadre de la recherche	Relation négative	$R^2=0.06$, $p<0.01$ (surcharge de rôle)	Médiatrice : tension au travail
Stewart et Barling, 1996	96 employés (physiciens, infirmières et technologues)	Questionnaire quotidien avec des items différents pour chacun des participants. Doivent répondre s'ils ont vécu l'évènement et le niveau de stress	La performance interpersonnelle mesurée par 20 items où il faut indiquer le niveau auquel un comportement a été accompli	Relation négative	$R^2= 0.11$, $p<0.01$	Modératrice: -ambiguïté de rôle -support social d'information Médiatrice: -l'humeur
Westman et Eden, 1996	306 officiers-cadets	Questionnaire qui mesure une conception du stress selon un excès de demande par rapport aux habiletés (Harris et Berger, 1983)	Mesure objective et subjective de la performance qui consiste en : la terminaison du cours, la note de passage lors d'une évaluation, évaluation des paires et la note lors du grade	Relation négative	Les chiffres ne sont pas cités	-

Auteur(s)	Échantillon(s)	Mesure(s) du stress	Mesure(s) de la performance	Nature de la relation observée	Puissance	Variable(s) modératrice(s)/ médiatrice(s)
Mughal, Walsh et Wilding, 1996	Échantillon 1 : 75 consultants en vente d'assurance Échantillon 2 : 51 employés d'organisations variées	Échantillon 1 : <i>The Brief Symptom Inventory</i> (BSI de Derogatis et Melisaratos, 1983) Échantillon 2 : <i>Stress-Arousal scale</i> de Cruickshank, 1984	Échantillon 1 : Six mesures objectives d'efficacité mesurées avec un compte rendu (volume de commission et les ventes selon différents critères) Échantillon 2 : Quatre mesures objectives d'efficacité mesurées avec un compte rendu (volume de commission et les ventes selon les rendez-vous et le nombre de gens)	Aucune relation	-	-
Hatton, Brown, Caine and Emerson, 1995	68 travailleurs sociaux	-Le stress au travail (un item) évaluant selon une échelle à quatre niveaux - <i>The Malaise Inventory</i> mesurant la détresse (Allen et al., 1990)	Une mesure de l'impact du stress sur le travail (une question)	Relation positive (stress au travail) Aucune relation (détresse)	R=0.34, p<0.002	-
Abramis, 1994	281 employés à Détroit	-Les stressseurs -L'ambiguïté de rôle et Conflit de rôle (échelle de Caplan, 1972; Caplan et al., 1975 et Kahn et al., 1964) -Insécurité d'emploi (Caplan et al (1975) et Vickers (1980)	Performance technique et performance sociale (Quinn, 1977)	Relation négative Aucune relation	R ² = 0.35, 0.03, 0.10 et 0.07, p<0.05. (conflit de rôle et ambiguïté de rôle et la performance technique et sociale)	-
Donaldson, 1993	345 employés d'organisations variées en Californie	-2 items mesurant le stress cognitif -Une question évaluant les événements majeurs de la vie	Performance évaluée par le superviseur (Schultz et Schultz, 1986)	Relation négative	R ² =0.02, p<0.05	Modératrice : Style de vie physique et psychologique (non-significatif)
McHugh, 1993	44 représentants seniors de compagnies	Sources perçues pouvant mener au stress dans toute la largesse de sa définition (méthode d'entrevue)	Productivité	Relation négative	Le stress engendre une productivité moindre en qualité et en quantité	-

Auteur(s)	Échantillon(s)	Mesure(s) du stress	Mesure(s) de la performance	Nature de la relation observée	Puissance	Variable(s) modératrice(s)/ médiatrice(s)
Beauvais, 1992	186 scientifiques	Mesuré par la pression (définition de McGrath, 1976). Condition : S'ils affirment subir de la pression, ils doivent répondre aux questions mesurant la source de pression perçue	Performance évaluée par le superviseur (3 items, mesurant la contribution et la performance en générale)	Relation négative	Comparaison entre moyennes de pression et de non-pression par rapport à l'évaluation de performance F=6.72, p<0.01 (performance technique) et F=4.68 p<0.03 (performance organisationnelle)	-
Bartol, Bergen, Volckens, Knoras, 1992	60 policiers (30 femmes, 30 hommes)	-87 sources de stress mentionnées dans la littérature ayant les policiers comme population cible -Auto-évaluation pour noter l'intensité du stress. -Stress mesuré par le superviseur	Performance évaluée par le superviseur avec le <i>Behaviorally anchored scales</i> , BARS (Farr et Landy, 1979)	Aucune relation (<i>Overall Self-Reported stress</i>) Relation négative (pour stressés externes, stressés organisationnels et stress selon le superviseur)	R=-0.27, p<0.05 (stressés organisationnels) R=-0.25 à -0.43, p<0.001 à p<0.05 (stressés externes) R= -0.29 à -0.54, p<0.001 à p<0.05 (stress selon le superviseur)	-
Lusch et Jaworski, 1991	182 propriétaires de magasins (Étas-Unis)	-Le stress de rôle ou la tension reliée à l'emploi (<i>job-related tension</i>) mesuré par une échelle adaptée de Kahn et al. (1964) contenant 3 indicateurs : -la surcharge de rôle (role overload) -l'ambiguïté de rôle -le conflit de rôle	La performance managériale mesurée par 3 indicateurs : -22 items mesurant les attributs d'une performance efficiente -8 items mesurant la satisfaction du superviseur par rapport à la performance du gestionnaires -un item demandant au superviseur d'évaluer la performance globale du propriétaire du magasin	Relation négative	R=-0.21, p<0.01	-

Auteur(s)	Échantillon(s)	Mesure(s) du stress	Mesure(s) de la performance	Nature de la relation observée	Puissance	Variable(s) modératrice(s)/ médiatrice(s)
Srivastava, 1991	352 travailleurs techniques (Inde)	Mesuré par le <i>Occupational Stress Index</i> (Srivastava et Singh, 1981) : soit le stress pouvant être vécu à partir de 12 dimensions de la vie au travail (ex. conflit de rôle, ambiguïté de rôle, pression vécue par le groupe, etc.)	La performance mesurée par le ' <i>Time Saved</i> ' (le temps économisé pour faire une certaine partie de travail selon le temps standard alloué)	Relation négative	$R^2 = 0.05, p < 0.01$	Modératrice : stratégie de coping (Stratégie d'approche rend la relation positive ou stratégie d'évitement qui rend la relation négative)
Srivastava et Krishna, 1991	352 travailleurs techniques (Inde)	“	“	Relation curvilinéaire	$R = 0.67, p < 0.01$ (Peu de stress) $R = 0.05, p < 0.01$ (Stress modéré) $R = -0.58, p < 0.01$ (Stress élevé)	-
Rahim, 1990	57 employés dans une manufacture	Construction d'une échelle par l'auteur pour mesurer la perception du stress	Performance évaluée par le superviseur <i>Minnesota Satisfactoriness Scales</i> (Gibson, Weiss, Davis et Lofquist, 1970)	Relation négative	$R^2 = 0.13, p < 0.01$	Modératrice : -support social -hardiness (non-significatif dans les deux cas)
Orpen et Welch, 1989	42 infirmières (Australie)	30 stressors potentiels ont été mesurés en demandant aux sujets le degré auquel ils vivent le stress et à quelle fréquence (par méthode d'entrevue)	Performance autoévaluée mesurée par un item	Aucune relation	-	-
Kahn et Long, 1988	56 secrétaires d'une université canadienne	<i>The Work Environment Scale</i> (WES de Moos et Insel, 1974)	Empêchement au travail (<i>work impairment</i>) de Davidson et Cooper (1984) mesuré par auto-évaluation	Relation négative ²	$R = -0.31, p < 0.01$	-

² Muse et al., 2003 parlent d'une relation positive.

Auteur(s)	Échantillon(s)	Mesure(s) du stress	Mesure(s) de la performance	Nature de la relation observée	Puissance	Variable(s) modératrice(s)/ médiatrice(s)
Lagace, 1988	140 employés dans les ventes (90 femmes et 50 hommes)	Stress de rôle en 5 dimensions, mesuré par auto-évaluation (Oskipow et Spokane, 1983)	Mesure de performance au travail qui tiend compte des différents aspects adaptés aux personnels de vente par auto-évaluation (Behrman et Perreault, 1982)	Relation négative (ambiguïté de rôle) Relation positive (responsabilité de rôle)	R ² =0.08, p<0.05 (Hommes) R ² =0.20, p<0.05 (Femmes) Pour le stress d'ambiguïté de rôle R ² =0.10, p<0.05 (femmes) R ² =0.08, p<0.05 Responsabilité de rôle	-
Micheals, Day et Joachimsthaler, 1987	1005 gestionnaires en vente	Ambiguïté de rôle et conflit de rôle (Rizzo et al., 1970)	Performance au travail (échelle adaptée de Reck, 1978)	Relation négative (ambiguïté de rôle) Relation positive (conflit de rôle)	R=-0.26, p<0.06 R=0.29, p<0.06	-
Greer et Castro, 1986	115 acheteurs	<i>Job-Related Tension Index</i> (JRT) mesurant la tension reliée au travail (Kahn et al., 1964)	La perception d'efficacité des unités (questionnaire modifié de Mott's, 1972)	Relation négative	R=-0.22, p<0.01	Modératrice : genre
Motowildo, Packard et Manning, 1986	171 infirmières	- 45 évènements stressseurs et leur niveau d'intensité - 4 items mesurant le stress subjectif	Performance mesurée par les collègues et les superviseurs	Aucune relation	-	Médiatrice : sentiment dépressif
Yeh, Lester et Tauber, 1986	62 vendeurs immobiliers (34 hommes et 28 femmes)	Auto-évaluation du niveau subjectif de stress (Langner, 1962) mesurant des aspects tels que : le sentiment d'isolation, tremblement des mains, etc.	Mesure la productivité par le nombre de maisons vendu et selon la valeur nette de la maison	Relation négative	R=-0.30, p<0.01 et R=-0.31, p<0.01	-
Jamal, 1985	510 cols bleus et gestionnaires	15 items mesurant la perception des stressseurs (Kahn et al., 1964)	Superviseurs évaluant la quantité, la qualité et l'effort du travail	Relation négative (et relation curvilinéaire limitée)	R ² = 0.06 à 0.12, p<0.05	Modératrice : engagement organisationnel (pour certains stressseurs)

Auteur(s)	Échantillon(s)	Mesure(s) du stress	Mesure(s) de la performance	Nature de la relation observée	Puissance	Variable(s) modératrice(s)/ médiatrice(s)
Shaw et Weekley, 1985	121 sujets (60 hommes et 61 femmes)	-La surcharge quantitative /sous-charge quantitative -La surcharge qualitative/sous-charge qualitative -Transient work -La source de pression (subjective)	Performance à une nouvelle tâche (semblable pour tous les sujets) après avoir complété la tâche assignée(Cohen, 1980)	Aucune relation	-	-
Jamal, 1984	440 infirmières	15 items du questionnaire <i>job-related tensions</i> de Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek et Rosenthal (1964) mesurant l'ambiguïté de rôle, conflit de rôle, la surcharge de rôle et ressources insuffisantes	Performance évaluée par le superviseur immédiat selon l'efficacité globale, la motivation, le soin des patients, absentéismes, retard, désir anticipé de quitter	Relation négative Relation curvilinéaire	R ² =0.09, p<0.05 (surcharge de travail) R ² =0.10, p<0.05 (conflit de rôle) R ² =0.13, p<0.05 (ressources insuffisantes) Terme curvilinéaire R ² =0.18, p<0.05 (ambiguïté de rôle)	Modératrice : -engagement professionnel - engagement organisationnel
Matteson, Ivancevich et Smith, 1984	355 agents d'assurance vie	Le niveau de stress quotidien (4 items de Reeder, Schrama et Dirksen, 1973)	Performance de vente selon : -nombre de polices d'assurance vendues (selon le type) - revenu en prime (<i>premium income</i>) -nombre de polices totales vendues	Aucune relation	-	-
Behrman et Perreault, 1984	219 représentants des ventes	Ambiguïté de rôle et conflit de rôle (Rizzo et al., 1970)	Performance au travail (atteindre les objectifs de vente, utilisation des connaissances, etc.) en 31 items de Behrman et Perreault(1982)	Relation négative (pour l'ambiguïté de rôle seulement) Aucune relation	R=-0.394, p<0.01	-
Orpen, 1984	36 gestionnaires possédant des problèmes liés au stress.	Étude expérimentale où le Stress est mesuré avec l'échelle de Cobb (1970) mesurant l'anxiété, le ressentiment et la dépression reliée au travail	Performance mesurée par le superviseur immédiat (une seule question)	Aucune relation	-	-

Auteur(s)	Échantillon(s)	Mesure(s) du stress	Mesure(s) de la performance	Nature de la relation observée	Puissance	Variable(s) modératrice(s)/médiatrice(s)
Arsenault et Dolan, 1983	1200 employés d'hôpitaux du Québec	Mesure adaptée de House (1974) et Caplan et al. (1975)	Qualitatif et quantitatif (utilisent leur propre questionnaire)	Aucune relation (pour le stress vécu selon le contenu de l'emploi) Relation négative (stress par rapport au contexte de travail et la perception de performance)	T = -6.1, p < 0.05	-
Harris et Berger, 1983	32 étudiants en gestion (États-Unis)	- <i>The Subjective Stress Scale</i> de (SSS) Kerle et Bialek (1958) - <i>Pulse rate increase</i> (PRI) mesurant le rythme cardiaque	- <i>Performance Consequence Questionnaire</i> mesurant l'importance de bien performer - Les habiletés perçues par l'individu	Relation négative ³	R = -0.37, p < 0.02 R = -0.67, p < 0.001 (deux présentations)	-
Nowack et Hanson, 1983	37 assistants en résidence (États-Unis)	Version du <i>Social Readjustment Rating Scale</i> (Holmes et Rahe, 1967)	Évaluation de la performance par les résidents sur l'étage	Aucune relation (directe) Relation négative (dans la régression multiple)	R ² = 0.38 ⁴ (augmentation du R ² de 0.05 pour la variable du stress, F = 4.80, p < 0.05)	-
Barnes, Potter et Fiedler, 1983	Cadets de la garde côtière Échantillon 1 : 97 participants Échantillon 2 : 89 participants	20 questions mesurant le stress (ou tension vécu) interpersonnel avec les paires, les instructeurs, les officiers (CO) et les parents	<i>Grade Point Average</i> (GPA)	Relation négative (stress relié aux parents et instructeurs) Aucune relation (paires et officiers)	R ² = 0.18 (parents), p < 0.05 R ² = 0.24 (instructeurs), p < 0.05	Modératrice : habileté intellectuelle

³ Le texte à pour but de vérifier le modèle de McGrath (1976)

⁴ Coefficient de régression du modèle incluant aussi les variables : burnout et personnalité de type A.

Auteur(s)	Échantillon(s)	Mesure(s) du stress	Mesure(s) de la performance	Nature de la relation observée	Puissance	Variable(s) modératrice(s)/médiateur(s)
Allen, Hitt, Greer, 1982	183 employés de 4 différentes firmes	- <i>Job-Related Tension Index</i> (JRTI) mesurant le stress fonctionnel et le stress dysfonctionnel. - Ambiguïté de rôle et conflit de rôle (Rizzo et al., 1970)	Perception de l'efficacité organisationnelle (Mott, 1972)	Relation négative	$R^2=0.16$ à 0.40 (selon les firmes pour le stress dysfonctionnel) $R^2=0.06$ à 0.17 (avec l'échelle de Rizzo et al., 1970)	-
Friend 1982	249 étudiants en gestion	Auto-évaluation de la charge de travail (<i>work load</i>) et de l'urgence du temps (<i>Time Urgency</i>)	Performance à un examen	Relation négative	$R=-0.54, p<0.0005$ $R=-0.45, p<0.005$	-
Blau, 1981	166 opérateurs d'autobus	18 situations que les opérateurs perçoivent comme dérangeantes (<i>upsetting</i>) (questions en deux étapes, selon le <i>Person/environment fit</i>)	Mesuré par une échelle de point selon des critères de performance inefficatifs et effectifs	Aucune relation	-	-
Potter et Fiedler, 1981	130 gardes côtiers américains	-Le stress relié au patron (10 items de Stogdill, 1963 et 24 items créée à partir d'un prétest) -Le stress au travail (1 item demandant le niveau de stress)	La satisfaction de la performance notée par le superviseur (Potter, 1978)	Aucune relation (stress au travail) Relation négative (stress relié au patron avec intelligence comme variable modératrice)	$R=-0.41, p<0.05$ (intelligence comme variable modératrice)	Modératrice : - intelligence - expérience - demande intellectuelle de la tâche
Bagozzi, 1978	123 employés en vente de produits d'usine (fer et plastique)	-Le conflit de rôle mesuré avec l'échelle de Kahn et al. (1964). -L'ambiguïté de rôle mesuré avec l'échelle de Ford, Walker et Churchill (1975)	Nombre de vente(s) par volume en dollar(s)	Relation négative	$R^2=0.16, p<0.001$ $R^2=0.02, p<0.05$	-
Anderson, 1976	93 propriétaires de petites entreprises (après une inondation majeure)	Forme B d'une échelle de stress subjectif de Kerle et Bialek (1958)	Performance notée par l'intervieweur selon la condition relative de l'entreprise par le recouvrement ayant été fait	Relations curvilinéaire	$F(12,2) = 3.68, p<0.001$ (une relation curvilinéaire significative)	-

ANNEXE 3 - Questionnaires pour échantillon 1

1

Cette section concerne votre **satisfaction personnelle**. Répondez aux cinq questions suivantes en **encerculant la réponse** qui correspond à la façon dont vous percevez votre situation de vie actuelle.

1. Totalement en désaccord
2. Assez en désaccord
3. Ni en désaccord, ni en accord
4. Assez en accord
5. Totalement en accord

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. De façon générale, ma vie est très proche de l'idéal que je me suis fixé. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Mes conditions de vie sont excellentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Je suis satisfait(e) de ma vie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Jusqu'à maintenant, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais dans ma vie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Si je pouvais recommencer ma vie, je n'y changerais presque rien. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2

Cette section concerne votre **satisfaction globale au travail**. Répondez aux questions suivantes en **encerculant la réponse** qui correspond à la façon dont vous percevez votre situation actuelle d'emploi.

1. Fortement en désaccord
2. Modérément en désaccord
3. Légèrement en désaccord
4. Ni en désaccord, ni en accord
5. Légèrement en accord
6. Modérément en accord
7. Fortement en accord

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. De façon générale, je suis très satisfait(e) de mon emploi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Je songe souvent à quitter mon emploi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Je suis en général satisfait(e) du genre de travail que je fais dans cet emploi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. La plupart des gens qui font ce travail sont très satisfaits de leur emploi dans cette organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Les gens qui font ce travail songent souvent à quitter leur emploi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

3

Cette section concerne votre **satisfaction spécifique au travail**. Répondez aux questions suivantes en **encerculant la réponse** qui correspond à la façon dont vous percevez votre situation actuelle d'emploi.

1. Très insatisfait
2. Insatisfait
3. Plutôt insatisfait
4. Ni insatisfait, ni satisfait
5. Plutôt satisfait
6. Satisfait
7. Très satisfait

Êtes-vous satisfait(e):

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. De votre sécurité d'emploi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. De votre salaire et des avantages sociaux que vous recevez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Des possibilités de perfectionnement que vous apporte votre travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. De vos contacts personnels et professionnels dans votre emploi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. De l'équité de votre patron et de l'estime qu'il vous témoigne. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Du sentiment d'accomplir un travail valable. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. De la possibilité de rencontrer de nouvelles personnes dans l'exercice de vos fonctions. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. De l'appui et des conseils que vous donne votre supérieur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. De la rémunération pour l'apport que vous faites à l'hôpital qui vous emploie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. De la possibilité d'être indépendant dans l'organisation de votre travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. De l'avenir qui semble vous être assuré dans cette entreprise. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

111

5

Les questions suivantes concernent votre état de santé général au cours du dernier mois. En vous référant à cette période précise, répondez à chacune des questions en identifiant approximativement le nombre de fois que vous avez ressenti chacun de ces maux.

1. Jamais
2. Presque jamais
3. Parfois
4. Assez souvent
5. Très souvent

Au cours du dernier mois:

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Combien de fois vos mains ont tremblé suffisamment pour vous ennuyer? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Combien de fois avez-vous eu l'impression de manquer de souffle? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Combien de fois avez-vous senti que votre cœur battait trop fort ou trop vite? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Combien de fois avez-vous transpiré des mains au point de les sentir moites? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Combien de fois avez-vous eu des périodes d'étourdissement? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Combien de fois avez-vous eu l'estomac dérangé ou mal à l'estomac? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Combien de fois avez-vous été malade? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6

Cette section concerne votre engagement envers votre organisation. En tenant compte des sentiments que vous éprouvez actuellement envers votre organisation, veuillez indiquer pour chacun des énoncés jusqu'à quel point vous êtes en accord ou en désaccord.

1. En désaccord
2. Plutôt en désaccord
3. Ni en désaccord, ni en accord
4. Plutôt en accord
5. En accord

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Je suis prêt(e) à mettre plus d'effort que ce qui est normalement attendu afin de contribuer au succès de cette organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Je vante cette organisation à mes ami(e)s comme une organisation où il fait bon travailler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. J'accepterais d'être affecté(e) à presque n'importe quel poste afin de pouvoir continuer à travailler pour cette organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Je trouve que mes valeurs personnelles sont similaires aux valeurs de cette organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Je suis fier(ère) de dire aux autres que je fais partie de cette organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Cette organisation m'amène vraiment à mettre à contribution tout mon potentiel afin de donner un plein rendement au travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Je suis heureux(se) d'avoir choisi cette organisation entre toutes celles que j'ai envisagées lorsque j'ai fait mon choix de carrière. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Je m'intéresse beaucoup au sort de mon organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Pour moi, c'est la meilleure organisation possible pour laquelle travailler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Si j'avais à choisir un emploi maintenant, je choiserais à nouveau l'emploi que j'occupe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. C'est une organisation que je recommanderais à un ami ou une amie puisque c'est un bon endroit où travailler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Je suis prêt(e) à travailler pour cette organisation jusqu'à la fin de ma carrière. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Travailler pour cette organisation me donne un sentiment de fierté. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5

Les questions suivantes concernent votre état de santé général au cours du dernier mois. En vous référant à cette période précise, répondez à chacune des questions en identifiant approximativement le nombre de fois que vous avez ressenti chacun de ces maux.

- 1. Jamais
- 2. Presque jamais
- 3. Parfois
- 4. Assez souvent
- 5. Très souvent

Au cours du dernier mois:

7

Les questions suivantes concernent votre état émotif au cours du dernier mois. En vous référant à cette période précise, répondez à chacune des questions en identifiant à quelle fréquence vous vous êtes retrouvé(e) dans cette situation.

- 1. Jamais
- 2. Presque jamais
- 3. Parfois
- 4. Assez souvent
- 5. Très souvent

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Vous êtes-vous senti(e) désespéré(e) en pensant à l'avenir? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Vous êtes-vous senti(e) seul(e)? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Avez-vous eu des blancs de mémoire? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Vous êtes-vous senti(e) découragé(e) ou avez-vous eu les "bleus"? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Vous êtes-vous senti(e) tendu(e) ou sous pression? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Vous êtes-vous laissé(e) emporter contre quelqu'un ou quelque chose? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Vous êtes-vous senti(e) ennuyé(e) ou peu intéressé(e) par les choses? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Avez-vous ressenti des peurs ou des craintes? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Avez-vous eu des difficultés à vous souvenir des choses? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Avez-vous pleuré facilement ou vous êtes-vous senti(e) sur le point de pleurer? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Vous êtes-vous senti(e) agité(e) ou nerveux(se) intérieurement? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Vous êtes-vous senti(e) négatif(ve) envers les autres? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Vous êtes-vous senti(e) facilement contrarié(e) ou irrité(e)? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Vous êtes-vous fâché(e) pour des choses sans importance? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8

Les questions suivantes concernent votre niveau de stress au cours du dernier mois. En vous référant à cette période précise, répondez à chacune des questions en identifiant à quelle fréquence vous vous êtes retrouvé(e) dans cette situation. Répondez à toutes les questions en encerclant l'alternative qui représente une estimation raisonnable de votre situation professionnelle et ensuite de votre situation personnelle.

- 1. Jamais
- 2. Presque jamais
- 3. Parfois
- 4. Assez souvent
- 5. Très souvent

Au cours du dernier mois:

- | | Vie de travail | | | | | Vie personnelle | | | | |
|--|----------------|---|---|---|---|-----------------|---|---|---|---|
| 1. Avez-vous été dérangé(e) par un événement inattendu? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Vous a-t-il semblé difficile de contrôler les choses importantes de votre vie? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Vous êtes-vous senti(e) nerveux (nerveuse) et stressé(e)? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Avez-vous affronté avec succès les petits problèmes et ennuis quotidiens? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Avez-vous senti que vous faisiez face efficacement aux changements importants qui survenaient dans votre vie? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Vous êtes-vous senti(e) confiant(e) dans vos capacités à prendre en main vos problèmes personnels? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Avez-vous senti que les choses allaient comme vous le vouliez? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Suite de la section 8...

- 1. Jamais
- 2. Presque jamais
- 3. Parfois
- 4. Assez souvent
- 5. Très souvent

	Vie de travail					Vie personnelle				
An cours du dernier mois:										
8. Avez-vous pensé que vous ne pouviez pas assumer toutes les choses que vous deviez faire?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Avez-vous été capable de maîtriser votre énervement?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Avez-vous senti que vous dominiez la situation?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Vous êtes-vous senti(e) irrité(e) parce que les événements échappaient à votre contrôle?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Vous êtes-vous surpris(e) à penser à des choses que vous deviez mener à bien?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Avez-vous été capable de contrôler la façon dont vous passiez votre temps?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Avez-vous trouvé que les difficultés s'accumulaient à un tel point que vous ne pouviez les contrôler?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

9 Cette section concerne votre performance au travail. Répondez aux questions suivantes en encrochant la réponse qui correspond à la façon dont vous percevez actuellement votre performance.

- 1. Faible(s)
- 2. Plutôt faible(s)
- 3. Ni faible(s), ni élevée(s)
- 4. Plutôt élevée(s)
- 5. Élevée(s)

Comment évaluez-vous ces diverses dimensions de votre performance au travail?

1. Votre performance globale au travail.	1	2	3	4	5
2. Votre capacité à analyser les problèmes provenant du travail.	1	2	3	4	5
3. Votre capacité à prendre des décisions au travail.	1	2	3	4	5
4. Votre capacité à trouver de meilleures méthodes pour effectuer votre travail.	1	2	3	4	5
5. Votre initiative au travail.	1	2	3	4	5
6. Votre capacité à coordonner (organiser) les activités de votre travail.	1	2	3	4	5
7. Votre connaissance de votre travail.	1	2	3	4	5
8. Vos attitudes (ex. motivation, satisfaction) au travail.	1	2	3	4	5

30. Si j'avais la possibilité, je choiserais un travail où je suis mon propre patron. Vrai Faux
31. Au travail, il y a des obstacles qui me semblent très difficiles à surmonter. Vrai Faux
32. Au travail, je préfère ne pas avoir à dépendre de l'aide des autres. Vrai Faux
33. On me fait parfois remarquer que je manque un peu d'énergie au travail. Vrai Faux
34. Au travail, les personnes qui demandent souvent de l'aide aux autres m'irritent. Vrai Faux
35. Au travail, je préfère les projets faciles à ceux qui sont plus compliqués. Vrai Faux
36. Au travail, je recherche souvent le conseil des autres. Vrai Faux
37. À chaque jour, je me rends au travail avec beaucoup d'enthousiasme. Vrai Faux
38. Je trouve un peu énervant les collègues qui essaient de vous aider dans votre travail. Vrai Faux
39. Si l'on réduisait la journée de travail de moitié, je la finirais sûrement moins épuisé(e). Vrai Faux

13 Cette section concerne vos comportements généraux en société. Répondez franchement et honnêtement à chacun des énoncés en identifiant si l'affirmation s'applique (vrai) ou ne s'applique pas (faux) à vous personnellement.

1. J'éprouve parfois du ressentiment à l'idée de ne pas arriver à mes fins? Vrai Faux
2. Peu importe qui me parle, je sais toujours écouter? Vrai Faux
3. Je me rappelle avoir fait "semblant d'être malade" pour me soustraire à quelque chose? Vrai Faux
4. Je suis toujours prêt(e) à reconnaître mes torts? Vrai Faux
5. Je suis toujours courtois, même avec les personnes désagréables? Vrai Faux
6. À quelques reprises, il m'est arrivé d'envier énormément le succès des autres? Vrai Faux
7. Je n'ai jamais délibérément dit des choses blessantes à quelqu'un? Vrai Faux
8. Je vise rarement un niveau d'excellence qui m'est difficile d'atteindre? Vrai Faux
9. Il ne m'est jamais arrivé de me rebeller contre des personnes en autorité? Vrai Faux
10. En certaines occasions, il m'est arrivé de profiter de quelqu'un, de l'exploiter? Vrai Faux
11. Plutôt que de pardonner ou d'oublier, je cherche parfois à me venger? Vrai Faux
12. Je ne suis jamais contrarié(e) lorsque quelqu'un exprime des opinions contraires aux miennes? Vrai Faux
13. Je me sens parfois irrité(e) quand des personnes me demandent des faveurs? Vrai Faux

14 Cette section concerne vos caractéristiques socio-démographiques. Répondez à chacune des questions en indiquant, dans l'espace approprié, l'information concernant votre situation personnelle.

Quel est votre sexe? Masculin Féminin

Quel est votre âge? moins de 25 ans entre 26 et 35 ans entre 36 et 45 ans
 entre 46 et 55 ans 56 ans et plus

Quel est votre statut civil? Célibataire (ou absence de cohabitation) Marié(e) (ou cohabitation)

Avez-vous des enfants âgés de moins de 16 ans? non oui ----- Si oui, combien? _____

Quel est votre dernier niveau d'étude complétés? primaire secondaire collégial universitaire

Quelles sont vos années de service dans votre poste actuel? _____ ans _____ mois

Quelles sont vos années de service dans l'organisation? _____ ans _____ mois

Dans quel hôpital travaillez-vous? Hull Gatineau Hull et Gatineau

Quel est votre emploi? Professionnel(le) Employé(e) de la Direction des services techniques
 Technologue ou technicien(ne) Employé(e) de la Direction des services cliniques
 Infirmier(ère) Employé(e) de bureau
 Cadre Autre (précisez) _____

Quel est approximativement votre salaire annuel? moins de 20 000\$ de 20 000\$ à 29 999\$
 de 30 000\$ à 39 999\$ de 40 000\$ à 49 999\$
 de 50 000\$ à 59 999\$ plus de 60 000\$

Combien de jour(s) d'absence (maladie, personnel, autres) avez-vous cumulé au cours de la dernière année? Indiquez pour chacune des catégories ci-dessous le nombre de jours d'absence. Inscrivez zéro (0) si vous ne vous êtes pas absenté pour l'une ou l'autre de ces raisons.

Nombre de jour(s) en raison d'accident(s) de travail: _____
 Nombre de jour(s) en raison de maladie(s): _____
 Nombre de jour(s) pour d'autres raisons (ex.: deuil, enfants, etc): _____

Quel est votre statut d'emploi? temps plein temps partiel régulier occasionnel

Sur quel quart de travail travaillez-vous le plus fréquemment? jour soir nuit rotation

ANNEXE 4 - Questionnaires pour échantillon 2

1 Cette section concerne votre satisfaction globale au travail. Répondez aux questions suivantes en encerclant la réponse qui correspond à la façon dont vous percevez votre situation actuelle d'emploi.

- 1. Fortement en désaccord
- 2. Modérément en désaccord
- 3. Légèrement en désaccord
- 4. Ni en désaccord, ni en accord
- 5. Légèrement en accord
- 6. Modérément en accord
- 7. Fortement en accord

- 1. De façon générale, je suis très satisfait(e) de mon emploi. 1 2 3 4 5 6 7
- 2. Je songe souvent à quitter mon emploi. 1 2 3 4 5 6 7
- 3. Je suis en général satisfait(e) du genre de travail que je fais dans cet emploi. 1 2 3 4 5 6 7
- 4. La plupart des gens qui font ce travail sont très satisfaits de leur emploi dans cette organisation. 1 2 3 4 5 6 7
- 5. Les gens qui font ce travail songent souvent à quitter leur emploi. 1 2 3 4 5 6 7

2 Cette section concerne votre motivation au travail. À l'aide de l'échelle ci dessous, veuillez indiquer dans quelle mesure chacun des énoncés suivants correspond actuellement à l'une des raisons pour lesquelles vous faites ce travail spécifique.

- 1. Pas du tout
- 2. Faiblement
- 3. Un peu
- 4. Moyennement
- 5. Assez
- 6. Fortement
- 7. Entièrement

- 1. Pour les différents avantages sociaux associés à ce type de travail. 1 2 3 4 5 6 7
- 2. Parce que c'est ce type de travail que j'ai choisi et que je préfère pour atteindre un certain niveau de vie. 1 2 3 4 5 6 7
- 3. Je ne le sais pas, j'ai l'impression que je n'ai pas ce qu'il faut pour bien faire ce travail. 1 2 3 4 5 6 7
- 4. Pour les moments de plaisir intense que m'apporte ce travail. 1 2 3 4 5 6 7
- 5. Parce que j'ai beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail. 1 2 3 4 5 6 7
- 6. Parce que cela me permet de faire de l'argent. 1 2 3 4 5 6 7
- 7. Pour les différentes émotions positives que me procure ce travail. 1 2 3 4 5 6 7
- 8. Je ne le sais pas, je n'arrive pas à faire correctement les tâches importantes de ce travail. 1 2 3 4 5 6 7
- 9. Parce que j'ai l'impression de m'accomplir en faisant mon travail de façon bien personnelle et unique. 1 2 3 4 5 6 7
- 10. Je ne le sais pas, on nous impose des normes de rendement trop élevées. 1 2 3 4 5 6 7
- 11. Parce que j'ai du plaisir à approfondir mes connaissances sur une foule de choses intéressantes. 1 2 3 4 5 6 7
- 12. Pour le salaire. 1 2 3 4 5 6 7
- 13. Parce que je tiens absolument à être bon(ne) dans ce travail, sinon je serais déçu(e). 1 2 3 4 5 6 7
- 14. Parce que plusieurs choses dans ce travail stimulent ma curiosité à connaître davantage. 1 2 3 4 5 6 7

Suite de la section 2...

- 1. Pas du tout
- 2. Faiblement
- 3. Un peu
- 4. Moyennement
- 5. Assez
- 6. Fortement
- 7. Entièrement

- | | |
|---|---------------|
| 15. Pour la satisfaction que je ressens alors que je relève des défis intéressants au travail. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 16. Parce que ce type de travail me procure une sécurité. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 17. Parce que je m'amuse beaucoup dans ce travail. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 18. Parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour me permettre d'atteindre certains objectifs importants tout en respectant les autres aspects de ma vie. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 19. Parce que j'ai souvent des choses intéressantes à apprendre dans ce travail. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 20. Je ne le sais pas, il me manque des habiletés importantes pour bien accomplir les tâches de ce travail. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 21. Pour le plaisir intense que je ressens à faire les tâches intéressantes de ce travail. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 22. Je ne le sais pas, on attend trop de nous. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 23. Parce que je tiens énormément à réussir dans ce travail, sinon j'aurais honte de moi. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 24. Parce que mon travail c'est ma vie et je ne veux pas échouer. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 25. Parce que c'est dans ce genre de travail que je préfère poursuivre ma carrière. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 26. Pour la satisfaction que je vis lorsque je suis en train de réussir des tâches difficiles. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 27. Je ne le sais pas, on nous donne des conditions de travail trop difficiles. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 28. Parce que je veux être un(e) « gagnant(e) » dans la vie. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 29. Pour le plaisir que j'éprouve à être créatif(ve) dans ma façon de réaliser mon travail. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 30. Parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour réaliser mes projets de carrière. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 31. Je ne le sais pas, on nous donne des conditions de travail irréalistes. | 1 2 3 4 5 6 7 |

3

Cette section concerne votre engagement organisationnel. En encerclant la réponse correspondante à votre opinion, dites dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou d'accord avec les affirmations suivantes.

- 1. Tout à fait en désaccord
- 2. En désaccord
- 3. Un peu en désaccord
- 4. Ni d'accord ni en désaccord
- 5. Un peu en accord
- 6. D'accord
- 7. Tout à fait d'accord

- | | |
|--|---------------|
| 1. Je serais heureux (se) de rester dans cette organisation jusqu'à la fin de ma carrière. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Même si je voulais, il me serait très difficile de quitter cette organisation en ce moment. | 1 2 3 4 5 6 7 |

Suite de la section 3...

- 1. Tout à fait en désaccord
- 2. En désaccord
- 3. Un peu en désaccord
- 4. Ni d'accord ni en désaccord
- 5. Un peu en accord
- 6. D'accord
- 7. Tout à fait d'accord

- 3. Je ne sens aucune obligation de demeurer avec mon employeur actuel. 1 2 3 4 5 6 7
- 4. Je considère les problèmes de cette entreprise comme étant les miens. 1 2 3 4 5 6 7
- 5. Ma vie serait trop désorganisée si je décidais de quitter cette organisation maintenant. 1 2 3 4 5 6 7
- 6. Je ne crois pas qu'il serait convenable de quitter cette organisation en ce moment, même si cela m'avantagerait. 1 2 3 4 5 6 7
- 7. Je ne sens pas que je fais partie de la famille au sein de cette organisation. 1 2 3 4 5 6 7
- 8. Pour l'instant, je reste chez cette organisation autant par nécessité que par goût. 1 2 3 4 5 6 7
- 9. Je me sentrais coupable de quitter cette organisation en ce moment. 1 2 3 4 5 6 7
- 10. Je n'ai pas l'impression d'être attaché(e) émotionnellement à cette organisation. 1 2 3 4 5 6 7
- 11. Je crois ne pas avoir suffisamment d'options pour envisager de quitter cette organisation. 1 2 3 4 5 6 7
- 12. Cette organisation mérite ma loyauté. 1 2 3 4 5 6 7
- 13. Cette organisation occupe une grande place dans ma vie. 1 2 3 4 5 6 7
- 14. Le peu d'opportunités de carrière ailleurs constitue un des désavantages de quitter cette organisation. 1 2 3 4 5 6 7
- 15. Je ne pourrais pas quitter cette organisation en ce moment car je me sens redevable envers les personnes qui les composent. 1 2 3 4 5 6 7
- 16. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance envers cette organisation. 1 2 3 4 5 6 7
- 17. Si je ne m'étais pas tant investi(e) dans cette organisation, je pourrais envisager de travailler ailleurs. 1 2 3 4 5 6 7
- 18. Je dois beaucoup à cette organisation. 1 2 3 4 5 6 7

4

Cette section concerne votre performance au travail. Répondez aux questions suivantes en encerclant la réponse qui correspond à la façon dont vous percevez actuellement votre performance.

- 1. Faible(s)
- 2. Plutôt faible(s)
- 3. Ni faible(s), ni élevée(s)
- 4. Plutôt élevée(s)
- 5. Élevée(s)

Comment évaluez-vous ces diverses dimensions de votre performance au travail ?

- 1. Votre performance globale au travail. 1 2 3 4 5
- 2. Votre capacité à analyser les problèmes provenant du travail. 1 2 3 4 5
- 3. Votre capacité à prendre des décisions au travail. 1 2 3 4 5
- 4. Votre capacité à trouver de meilleures méthodes pour effectuer votre travail. 1 2 3 4 5

6

Cette section concerne vos comportements généraux en société. Répondez franchement et honnêtement à chacun des énoncés en identifiant si l'affirmation s'applique (vrai) ou ne s'applique pas (faux) à vous personnellement.

1. J'éprouve parfois du ressentiment à l'idée de ne pas arriver à mes fins. Vrai Faux
2. Peu importe qui me parle, je sais toujours écouter. Vrai Faux
3. Je me rappelle avoir fait « semblant d'être malade » pour me soustraire à quelque chose. Vrai Faux
4. Je suis toujours prêt(e) à reconnaître mes torts. Vrai Faux
5. Je suis toujours courtois(e), même avec les personnes désagréables. Vrai Faux
6. À quelques reprises, il m'est arrivé d'envier envainement le succès des autres. Vrai Faux
7. Je n'ai jamais délibérément dit des choses blessantes à quelqu'un. Vrai Faux
8. Il m'est déjà arrivé de me rebeller contre des personnes en autorité même si je savais qu'elles avaient raison. Vrai Faux
9. À certaines occasions, il m'est arrivé de profiter de quelqu'un (de l'exploiter). Vrai Faux
10. Plutôt que de pardonner ou d'oublier, je cherche parfois à me venger. Vrai Faux
11. Je ne me suis jamais senti(e) contrarié(e) lorsque quelqu'un a exprimé des opinions différentes de miennes. Vrai Faux
12. À quelques occasions, je n'ai pas terminé ce que j'avais entrepris parce que je doutais de mes capacités. Vrai Faux
13. Je me sens parfois irrité(e) quand des gens me demandent des faveurs. Vrai Faux

7

Les questions suivantes concernent votre niveau de stress au cours du dernier mois. En vous référant à cette période précise, répondez à chacune des questions en identifiant à quelle fréquence vous vous êtes retrouvé(e) dans cette situation.

1. Jamais
2. Presque jamais
3. Parfois
4. Assez souvent
5. Très souvent

Au cours du dernier mois :

1. Avez-vous été dérangé(e) par un événement inattendu? 1 2 3 4 5
2. Vous a-t-il semblé difficile de contrôler les choses importantes de votre vie? 1 2 3 4 5
3. Vous êtes-vous senti(e) nerveux (nerveuse) et stressé(e)? 1 2 3 4 5
4. Vous êtes-vous senti(e) confiant(e) dans vos capacités à prendre en main vos problèmes personnels? 1 2 3 4 5
5. Avez-vous senti que les choses allaient comme vous le vouliez? 1 2 3 4 5
6. Avez-vous pensé que vous ne pouvez pas assumer toutes les choses que vous devez faire? 1 2 3 4 5

Suite de la section 7...

- 1. Jamais
- 2. Presque jamais
- 3. Parfois
- 4. Assez souvent
- 5. Très souvent

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 7. Avez-vous été capable de maîtriser votre énervement? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Avez-vous senti que vous dominiez la situation? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Vous êtes-vous senti(e) irrité(e) parce que les événements échappaient à votre contrôle? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Avez-vous trouvé que les difficultés s'accumulaient à un tel point que vous ne pouvez les combiner? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8

Cette section concerne vos caractéristiques socio-démographiques. Répondez à chacune des questions en indiquant, dans l'espace approprié, l'information concernant votre situation personnelle.

1. Quel est votre sexe? Masculin Féminin
2. Quel est votre âge? _____ ans
3. Quel est votre statut civil? Célibataire (ou absence de cohabitation) Marié(e) (ou cohabitation)
4. Quel est votre dernier niveau d'étude complété? primaire secondaire collégial universitaire
5. Êtes-vous présentement aux études? oui non
6. Quelles sont vos années de service dans l'organisation? _____ ans _____ mois
7. Quel est votre statut d'emploi? temps plein temps partiel occasionnel
8. Combien d'heures travaillez-vous par semaine? _____ heures
9. Combien de temps avez-vous l'intention de rester à l'emploi de cette entreprise? _____ mois _____ ans

Indiquez ici, si vous en avez, vos commentaires:

1

This section concerns your general satisfaction at work. Answer the following questions by marking how much you agree with each of the statements.

- 1. Disagree strongly
- 2. Disagree
- 3. Disagree slightly
- 4. Neutral
- 5. Agree slightly
- 6. Agree
- 7. Agree strongly

- 1. Generally speaking, I am very satisfied with this job. 1 2 3 4 5 6 7
- 2. I frequently think of quitting this job. 1 2 3 4 5 6 7
- 3. I am generally satisfied with the kind of work I do in this job. 1 2 3 4 5 6 7
- 4. Most people on this job are very satisfied with the job. 1 2 3 4 5 6 7
- 5. People on this job often think of quitting. 1 2 3 4 5 6 7

2

This section concerns your motivation at work. Using the scale below, please indicate for each of the following statements to what degree they presently correspond to one of the reasons for which you are doing this specific job.

- 1. Not at all
- 2. Very little
- 3. A little
- 4. Moderately
- 5. Strongly
- 6. Very strongly
- 7. Exactly

- 1. For the various social benefits this job provides. 1 2 3 4 5 6 7
- 2. Because it's the job that I have chosen and that I prefer in order to attain a certain standard of living. 1 2 3 4 5 6 7
- 3. I don't know, I have the impression that I don't have what it takes to do this work well. 1 2 3 4 5 6 7
- 4. For the moments of joy that this job brings me. 1 2 3 4 5 6 7
- 5. Because of the pleasurable experience of learning new things at this job. 1 2 3 4 5 6 7
- 6. Because it allows me to make money. 1 2 3 4 5 6 7
- 7. For the different positive feelings that I experience working in this job. 1 2 3 4 5 6 7
- 8. I don't know, I just can't manage to do the important tasks of this work well. 1 2 3 4 5 6 7
- 9. Because of the sense of achievement I experience while doing my job in a personal and unique way. 1 2 3 4 5 6 7
- 10. I don't know, the output/production norms imposed on us are too high. 1 2 3 4 5 6 7
- 11. Because of the pleasure I experience in broadening my knowledge regarding a number of interesting topics. 1 2 3 4 5 6 7
- 12. For the pay-check. 1 2 3 4 5 6 7
- 13. Because I personally feel that I really ought to be very good at this job and I would be disappointed otherwise. 1 2 3 4 5 6 7
- 14. Because various aspects of this job stimulate my curiosity to learn more. 1 2 3 4 5 6 7

1 This section concerns your general satisfaction at work. Answer the following questions by marking how much you agree with each of the statements.

- 1. Disagree strongly
- 2. Disagree
- 3. Disagree slightly
- 4. Neither
- 5. Agree slightly
- 6. Agree
- 7. Agree strongly

- 1. Generally speaking, I am very satisfied with this job. 1 2 3 4 5 6 7
- 2. I frequently think of quitting this job. 1 2 3 4 5 6 7
- 3. I am generally satisfied with the kind of work I do in this job. 1 2 3 4 5 6 7
- 4. Most people on this job are very satisfied with the job. 1 2 3 4 5 6 7
- 5. People on this job often think of quitting. 1 2 3 4 5 6 7

2 This section concerns your motivation at work. Using the scale below, please indicate for each of the following statements to what degree they presently correspond to one of the reasons for which you are doing this particular job.

- 1. Not at all
- 2. Very little
- 3. A little
- 4. Moderately
- 5. Strongly

Continuation of section 2...

- 1. Not at all
- 2. Very little
- 3. A little
- 4. Moderately
- 5. Strongly
- 6. Very strongly
- 7. Exactly

- 15. For the satisfaction I feel while overcoming the interesting challenges posed by my job. 1 2 3 4 5 6 7
- 16. Because this job provides security. 1 2 3 4 5 6 7
- 17. Because I have fun doing my job. 1 2 3 4 5 6 7
- 18. Because I chose this job since it allows me to attain some important goals while at the same time permitting me to respect other aspects of my life as well. 1 2 3 4 5 6 7
- 19. Because I frequently learn interesting things doing this job. 1 2 3 4 5 6 7
- 20. I don't know, I am lacking important skills needed to accomplish the tasks required for this job. 1 2 3 4 5 6 7
- 21. For the joy I feel while doing interesting tasks as part of this job. 1 2 3 4 5 6 7
- 22. I don't know, too much is expected of us. 1 2 3 4 5 6 7
- 23. Because I really want to be successful in this job and I would be ashamed otherwise. 1 2 3 4 5 6 7
- 24. Because my work is my life and I don't want to quit. 1 2 3 4 5 6 7
- 25. Because this is the type of work I prefer in order to pursue my career. 1 2 3 4 5 6 7
- 26. For the satisfaction I feel while succeeding in doing difficult tasks. 1 2 3 4 5 6 7
- 27. I don't know, our work conditions are too difficult. 1 2 3 4 5 6 7
- 28. Because I want to be a "winner". 1 2 3 4 5 6 7
- 29. For the pleasure I feel in being creative regarding how I carry out my work. 1 2 3 4 5 6 7
- 30. Because it is the job I chose to work towards fulfilling my career plans. 1 2 3 4 5 6 7
- 31. I don't know, our work conditions are unrealistic. 1 2 3 4 5 6 7

3 This section concerns your organizational commitment. Indicate the extent to which you disagree or agree with the following statements by circling the number that corresponds with your opinion.

- 1. Disagree strongly
- 2. Disagree moderately
- 3. Disagree slightly
- 4. Neither disagree nor agree
- 5. Agree slightly
- 6. Agree moderately
- 7. Agree strongly

- 1. I would be very happy to spend the rest of my career in this organization. 1 2 3 4 5 6 7
- 2. It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to. 1 2 3 4 5 6 7

Continuation of section 3...

- 1. Disagree strongly
- 2. Disagree moderately
- 3. Disagree slightly
- 4. Neither disagree nor agree
- 5. Agree slightly
- 6. Agree moderately
- 7. Agree strongly

3. I do not feel any obligation to remain with my current employer.	1	2	3	4	5	6	7
4. I really feel as if this organization's problems are my own.	1	2	3	4	5	6	7
5. Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.	1	2	3	4	5	6	7
6. Even if it was to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.	1	2	3	4	5	6	7
7. I do not feel like "part of the family" at my organization.	1	2	3	4	5	6	7
8. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.	1	2	3	4	5	6	7
9. I would feel guilty if I left my organization now.	1	2	3	4	5	6	7
10. I do not feel "emotionally attached" to this organization.	1	2	3	4	5	6	7
11. I believe that I have too few options to consider leaving this organization.	1	2	3	4	5	6	7
12. This organization deserves my loyalty.	1	2	3	4	5	6	7
13. This organization has a great deal of personal meaning for me.	1	2	3	4	5	6	7
14. One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.	1	2	3	4	5	6	7
15. I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to people in it.	1	2	3	4	5	6	7
16. I do not feel a strong sense of belonging to my organization.	1	2	3	4	5	6	7
17. If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.	1	2	3	4	5	6	7
18. I owe a great deal to my organization.	1	2	3	4	5	6	7

4

This section concerns your work performance. Answer the following questions by circling the response that corresponds with the way you actually perceive your performance.

- 1. Weak
- 2. Rather weak
- 3. Neither weak, nor high
- 4. Rather high
- 5. High

How do you evaluate these dimensions of your work performance?

1. Your general work performance.	1	2	3	4	5
2. Your ability to analyse work problems.	1	2	3	4	5
3. Your ability to make decisions at work.	1	2	3	4	5
4. Your ability to find better ways to do your work.	1	2	3	4	5

Continuation of section 4...

- 1. Weak
- 2. Rather weak
- 3. Neither weak, nor high
- 4. Rather high
- 5. High

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 5. Your initiative at work. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Your ability to coordinate (organize) your work activities. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Your knowledge of your work. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. If we would ask your supervisor to evaluate your global performance at work, he/she would say it is | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5

This section concerns the interpersonal context. With the scale below, indicate to which extent your supervisors, as a whole, behave as depicted in the items presented below.

- 1. Never
- 2. Sometimes
- 3. From time to time
- 4. Often
- 5. Always

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. I feel that my supervisor sincerely cares about me. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. My supervisor does not care if I succeed or fail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. When I ask my supervisor to help me with a problem, he/she asks me what I think before giving me her/his opinion. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. The feedback I get from my supervisor makes me feel uncertain about my capacities. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. My supervisor encourages me to be myself. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. I feel that my supervisor honestly enjoys spending time with me. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. The feedback I get from my supervisor takes the form of useless criticisms. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. My supervisor seems to be genuinely interested in what I do. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. My supervisor only tells me about my faults. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. My supervisor provides me with lots of opportunity to make personal decisions in what I do. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. My supervisor sends me the message that I'm inadequate. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. My supervisor openly acknowledges my thoughts and feelings although they may be different from hers/his. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6 Listed below are a number of statements concerning your **general social behavior**. Read each item and decide whether the statement is true or false as it pertains to your personality.

- | | | |
|---|-------------------------------|--------------------------------|
| 1. I sometimes feel resentful when I don't get my way. | <input type="checkbox"/> True | <input type="checkbox"/> False |
| 2. No matter who I'm talking to, I'm always a good listener. | <input type="checkbox"/> True | <input type="checkbox"/> False |
| 3. I can remember "playing sick" to get out of something. | <input type="checkbox"/> True | <input type="checkbox"/> False |
| 4. I'm always willing to admit it when I make a mistake. | <input type="checkbox"/> True | <input type="checkbox"/> False |
| 5. I am always courteous, even to people who are disagreeable. | <input type="checkbox"/> True | <input type="checkbox"/> False |
| 6. There have been times when I was quite jealous of the good fortune of others. | <input type="checkbox"/> True | <input type="checkbox"/> False |
| 7. I have never deliberately said something that hurt someone's feelings. | <input type="checkbox"/> True | <input type="checkbox"/> False |
| 8. There have been times when I felt like rebelling against people in authority even though I know they were right. | <input type="checkbox"/> True | <input type="checkbox"/> False |
| 9. There have been occasions when I took advantage of someone. | <input type="checkbox"/> True | <input type="checkbox"/> False |
| 10. I sometimes try to get even, rather than forgive and forget. | <input type="checkbox"/> True | <input type="checkbox"/> False |
| 11. I have never been irked when people expressed ideas very different from my own. | <input type="checkbox"/> True | <input type="checkbox"/> False |
| 12. On few occasions, I have given up doing something because I thought too little of my abilities. | <input type="checkbox"/> True | <input type="checkbox"/> False |
| 13. I am sometimes irritated by people who ask favors of me. | <input type="checkbox"/> True | <input type="checkbox"/> False |

7 The following questions concern your **level of stress** in the last month. Referring to that period of time, answer each question by indicating how often you felt or thought a certain way.

1. Never
2. Almost never
3. Sometimes
4. Fairly often
5. Very often

In the last month :

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. How often have you been upset because of something that happened unexpectedly? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. How often have you felt that you were unable to control the important things in your life? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. How often have you felt nervous and « stressed »? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. How often have you felt confident about your ability to handle your personal problems? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. How often have you felt that things were going your way? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. How often have you found that you could not cope with all the things that you had to do? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Continuation of section 7...

- 1. Jamais
- 2. Presque jamais
- 3. Parfois
- 4. Assez souvent
- 5. Très souvent

7. How often have you been able to control irritations in your life?
8. How often have you felt that you were on top of things? 1 2 3 4
9. How often have you been angered because of things that happened that were outside of your control? 1 2 3 4
10. How often have you felt difficulties were piling up so high that you could not overcome them? 1 2 3 4

8

This section concerns your socio-demographic profile. Answer each question by indicating the information regarding your personal situation.

1. What is your gender? Male Female
2. What is your age? _____ years
3. What is your marital status? Single (or no cohabitation) Married (or cohabitation)
4. What is your highest level of education? High school College or CEGEP University
5. Are you presently in school? yes no
6. How many years have you been with this organisation? _____ years _____ months
7. What is your employment status? full time part time occasional
8. How many hours a week do you work? _____ hours
9. How long do you intend to stay with this organization? _____ months _____ years

Comments, if any.

Thank you for participating at this study. Your collaboration is essential and very appreciated.

ANNEXE 5 - Certificat d'approbation éthique



Université du Québec en Outaouais

Case postale 1250, succursale Hull, Gatineau (Québec), Canada J8X 3X7
Téléphone : (819) 595-3900
www.uqo.ca

Gatineau, le 18 juin 2008

Madame Colette Richard
Étudiante
Département des relations industrielles
Université du Québec en Outaouais

c. c. Éric Gosselin
Professeur
Département des relations industrielles

Objet : *Projet Le stress nous rend-il plus performant ? Examen du rôle modérateur de l'engagement organisationnel et de la satisfaction au travail sur la relation stress-performance.*
Demande de certificat d'éthique

Dossier : 931

Bonjour Madame Richard,

J'ai pris connaissance de votre projet de recherche portant sur la relation entre le stress et la performance. Votre directeur de recherche vous mentionnera sûrement l'intérêt que je porte à ce sujet, ainsi que les nombreuses discussions qu'il a suscité. Je suis donc heureux qu'un étudiant de notre Université se penche sur ce sujet qui a des implications importantes dans le monde du travail.

Suite à l'examen de l'ensemble de la documentation reçue, nous constatons que votre projet rencontre les normes éthiques établies par l'UQO.

C'est donc avec plaisir que je joins le certificat d'approbation éthique qui est valide pour une durée d'un an à compter de sa date d'émission. Votre approbation éthique pourra être renouvelée par le Comité d'éthique de la recherche suite à la réception du Rapport de suivi continu requis en vertu de la *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains*. De fait, toute recherche en cours doit faire l'objet d'une surveillance éthique continue et cette responsabilité relève des chercheurs eux-mêmes. Pour plus d'information, je vous invite à consulter le site Internet de l'éthique (<http://www.uqo.ca/recherche/ethique/>). Toute modification au protocole de recherche devra être soumise au Comité d'éthique pour validation avant la mise en œuvre des modifications.

Par conséquent, vous devez faire parvenir au Comité d'éthique de la recherche un Rapport de suivi continu le ou avant le **18 juin 2009**. Dans l'éventualité où une demande de renouvellement de l'approbation éthique serait requise, vous devrez déposer votre Rapport au moins 45 jours avant l'échéance du certificat afin de vous assurer d'avoir une approbation éthique valide pendant toute la durée de vos activités de recherche.

Je demeure à votre disposition pour toute information supplémentaire et vous souhaite bon succès dans la réalisation de cette étude.

pour André Durivage
Président
Comité d'éthique de la recherche
p.j.



Université du Québec en Outaouais

Case postale 1250, succursale Holf. Gatineau (Québec), Canada J8X 3X7
Téléphone : (819) 886-3500
www.uqo.ca

Notre référence : 931

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche a examiné le projet de recherche intitulé :

Projet : *Le stress nous rend-il plus performant ? Examen du rôle modérateur de l'engagement organisationnel et de la satisfaction au travail sur la relation stress-performance.*

Soumis par: Madame Colette Richard
Étudiante
Département des relations industrielles
Université du Québec en Outaouais

Financement: Aucun

Le Comité a conclu que la recherche proposée respecte les principes directeurs de la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec en Outaouais.

Ce certificat est valable jusqu'au 18 juin 2009.

Au nom du Comité,

pour: André Durivage
Président
Comité d'éthique de la recherche

Date d'émission : Le 18 juin 2008



Université du Québec en Outaouais

Case postale 1250, succursale Hull, Gatineau (Québec), Canada J8X 3X7
Téléphone : (819) 595-3900
www.uqo.ca

Le 23 juin 2009

Madame Colette Richard
Étudiante
Département des relations industrielles et des ressources humaines
Université du Québec en Outaouais

Référence : 931

Financement : Aucun

Objet : *La relation entre le stress et la performance au travail : portrait de la situation et vérification empirique*
Demande de renouvellement

Madame,

Le Comité d'éthique de la recherche (CÉR) a bien reçu votre rapport de suivi continu du projet cité en rubrique et je vous en remercie. Le Comité constate le bon déroulement du projet et vous autorise à poursuivre vos activités de recherche par le renouvellement de votre approbation éthique pour une période de six mois, soit jusqu'au 18 décembre 2009.

Le suivi continu vise essentiellement à informer le CÉR des travaux et à favoriser une démarche continue de réflexion chez les chercheurs. Vous n'avez donc pas à attendre de correspondance additionnelle de la part du CÉR en ce qui a trait au suivi de ce dossier de recherche pour la présente année. Par contre, le Comité doit être informé et devra réévaluer ce projet advenant toute modification ou l'obtention de toute nouvelle information qui surviendrait après la présente approbation et qui comporterait des changements, par exemple, dans le choix des sujets, dans la manière d'obtenir leur consentement ou dans les risques encourus. Pour maintenir votre approbation éthique, vous devrez nous faire parvenir votre rapport de suivi continu avant le 18 décembre 2009.

Je demeure à votre disposition pour toute information supplémentaire et vous prie d'agréer, Madame, l'expression de mes salutations distinguées.

Le président du Comité d'éthique de la recherche.

POUR: André Durivage,
Professeur
Département des sciences administratives

c. c. Monsieur Éric Gosselin, professeur, Département des relations industrielles et des ressources humaines