

VERS UNE MESURE DE LA PERFORMANCE CONTEXTUELLE AU TRAVAIL DE L'INDIVIDU : ETUDE EXPLORATOIRE

Audrey Charbonnier

Doctorante en Gestion des Ressources Humaines
LIRHE CNRS & IAE Université Toulouse I
2 rue du Doyen Gabriel Marty - 31042 Toulouse Cedex 9
Tel : 0685667476
Courriel : audrey.charbonnier@sip.univ-tlse1.fr

Carlos Andrés Silva

Doctorant en Gestion des Ressources Humaines
LIRHE CNRS & IAE Université Toulouse I
2 rue du Doyen Gabriel Marty - 31042 Toulouse Cedex 9
Tel : 0667687113
Courriel : andres.silvag@gmail.com

Patrice Roussel

Professeur des Universités
LIRHE CNRS & IAE Université Toulouse I
2 rue du Doyen Gabriel Marty - 31042 Toulouse Cedex 9
Tel : 05 61 63 38 66
Fax : 05 61 63 38 60
Courriel : roussel@univ-tlse1.fr

Résumé :

Cette communication s'intéresse à la compréhension du concept de performance au travail et au développement d'un instrument de mesure adapté aux nouvelles problématiques rencontrées dans les organisations. Cette contribution vise plus particulièrement à créer une échelle de mesure de la performance contextuelle capable de capturer les nouveaux enjeux organisationnels des entreprises. L'étude présente les résultats de la revue de littérature et de la phase exploratoire du développement de cette échelle. Celle-ci démontre une bonne fiabilité globale de cohérence interne (.85) ainsi qu'une validité de contenu satisfaisante. Cependant, nous relevons des insuffisances sur deux facteurs, qui conduisent à faire plusieurs propositions d'amélioration de l'instrument.

Mots clés : travail, performance contextuelle et dans la tâche, citoyenneté organisationnelle

La performance individuelle au travail a longtemps souffert d'une insuffisante conceptualisation (Motowidlo, 2003). Les travaux académiques se sont en effet essentiellement concentrés sur l'étude de critères et de techniques d'évaluation de la performance ainsi que sur ses déterminants individuels (motivation, implication, satisfaction, etc.), mais se sont peu intéressés à la définition et au statut conceptuel qui sous-tendent le construit (Borman et Motowidlo, 1993).

En outre, les mutations auxquelles sont confrontées les organisations, les changements intervenus dans la nature du travail ainsi que la prise de conscience des gestionnaires en ressources humaines des limites des approches antérieures de la performance au travail, concourent à un renouvellement des travaux consacrés à ce thème. Il est en effet fréquent de rencontrer des responsables qui expriment leur déception à l'égard des systèmes d'évaluation utilisés ou testés dans le passé. Aussi, les entreprises renouvellent-elles assez régulièrement leurs dispositifs d'appréciation du personnel (Charles-Pauvers et *al.*, 2006).

Cette réalité incite les chercheurs à réfléchir à la manière dont la performance au travail peut aujourd'hui être conceptualisée et mesurée, afin de participer à la définition de cadres de références utiles à l'action.

Dans cette optique, l'objet de notre communication sera de présenter l'évolution du corpus théorique et le développement d'un outil de mesure de la performance au travail. Nous exposerons un cadre théorique renouvelé permettant de réunir et d'articuler les différents comportements individuels susceptibles de contribuer à la réalisation des objectifs des organisations contemporaines, notamment par la mobilisation du construit récent de la performance contextuelle (Coleman et Borman, 2000).

Notre étude présentera la démarche méthodologique exploratoire utilisée pour développer une échelle de mesure de la performance contextuelle. La collecte de données puis l'estimation de la validité et de la fiabilité de cette échelle sera traitée successivement. Enfin, les résultats seront discutés au regard du corpus théorique mobilisé.

1. Perspectives théoriques sur le concept de performance individuelle au travail

Historiquement, la performance individuelle au travail est au cœur de nombreuses disciplines telles que le management, la gestion des ressources humaines, la psychologie industrielle et le comportement organisationnel. Pourtant, sur le plan théorique, plusieurs auteurs déplorent l'insuffisante conceptualisation dont souffre le construit de performance au travail (Campbell, 1990, Motowidlo, 2003, Viswesvaran, 1993).

D'une part, les chercheurs se sont largement interrogés sur l'art et la manière de mesurer la performance (les techniques et les outils d'évaluation). A cette fin, ils se sont essentiellement appuyés sur l'analyse des pratiques et des outils ainsi que sur celles des indicateurs utilisés dans les entreprises pour mesurer la productivité, la qualité des produits ou des services offerts, ou encore les délais de réponses aux clients.

D'autre part, les chercheurs se sont également interrogés, et ce de façon considérable, sur les déterminants individuels de la performance, c'est-à-dire, les facteurs humains qui expliquent la performance (motivation, satisfaction, implication, etc.).

Enfin, Motowidlo (2003) souligne que les recherches antérieures consacrées à la performance au travail reposeraient sur des enquêtes empiriques hétérogènes. Les techniques de mesure de la performance étant ad hoc, les résultats des recherches dépendraient des terrains d'étude

choisis et de la définition opérationnelle donnée à la performance, définition souvent jugée comme étant trop étroite.

En somme, il est mis en exergue qu'il n'existerait pas d'unité dans l'analyse du phénomène de la performance et que la majorité des recherches souffre d'un manque de réflexion précise sur le concept même de performance individuelle au travail (Borman et Motowidlo, 1993).

Face à ce constat, le début des années 1990 est marqué par un effort théorique de conceptualisation de la performance au travail (exemple : Borman et Motowidlo, 1993 ; Campbell, 1990 ; Campbell, McCloy, Oppler, et Sager, 1992). Le corpus théorique va par la suite être enrichi de plusieurs apports d'auteurs tels que Coleman et Borman (2000) ou Pulakos et al. (2000). Ces auteurs cherchent à mieux cerner les contours de la performance afin d'adapter le concept aux évolutions que connaissent les organisations contemporaines, et tenter de répondre aux nouveaux enjeux en matière d'évaluation de la performance au travail.

1.1. Essai de définition du concept de performance individuelle au travail

Depuis le début des années 1990, des travaux émergent sur l'analyse du concept de performance individuelle au travail et sur sa définition, permettant ainsi des avancées significatives dans la connaissance du construit (Borman & Motowidlo, 1993 ; Campbell, 1990 ; Campbell, Gasser & Oswald, 1996, Organ, 1997 ; Sackett, 2002 ; Schmidt & Hunter, 1992 ; Van Dyne, Cummings & Parks, 1995 ; Viswesvaran & Ones, 2000). De nouvelles voies de recherche s'ouvrent, notamment avec les travaux de Campbell (1990), ainsi que ceux de Borman et Motowidlo (depuis 1993) qui proposent d'engager une réflexion de fond sur le concept de performance.

Ces travaux permettent dorénavant de proposer une définition qui tente de répondre à deux objectifs. Le premier est celui de la pertinence. La définition doit clairement représenter l'objet observé dans l'univers des entreprises et des organisations en général (administrations, associations). Le deuxième est l'adaptabilité. La définition de la performance doit être éminemment contingente de l'organisation où elle est évaluée et analysée. Néanmoins, ce point exige qu'une définition soit d'un niveau d'abstraction suffisamment élevé pour que la définition de la performance soit généralisable à l'ensemble des organisations.

Campbell (1990) propose ainsi de définir la performance individuelle au travail comme un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs (1999, p. 402).

Plus récemment, Motowidlo (2003, p.39) propose une définition qui constitue une avancée significative : « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée »¹.

Cette définition sous-tend plusieurs propositions importantes (Charles-Pauvers et al., 2007). En premier lieu, la performance individuelle se réfère à des comportements que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Elle représente un ensemble agrégé de comportements discrets qui influenceraient positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients) et que l'individu déploierait sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, qualité du travail, etc.).

¹ Job performance is defined as the total expected value to the organization of the discrete behavioral episodes that an individual carries out over a standard period of time.

Ainsi, cette définition sous-tend que la performance d'un individu peut fluctuer au cours du temps, mais également qu'elle peut être élevée sur certaines actions et faible sur d'autres. Cependant, à tout moment, on pourra évaluer l'ensemble de ces comportements afin de produire une évaluation globale de la performance de l'individu.

D'autre part, ces définitions permettent de clairement différencier les comportements des individus bénéfiques pour l'organisation (performance) des résultats attendus de ces comportements (efficacité). En effet, si l'on évalue seulement les résultats de l'individu, on prend le risque d'ignorer les facteurs situationnels qui l'aident ou au contraire le freinent dans la réalisation de son travail (disponibilité et qualité des équipements et des ressources, décisions stratégiques et opérationnelles hors de contrôle de la personne, contexte du marché). Cette posture admet l'idée selon laquelle une personne peut être jugée performante bien qu'elle ne soit pas parvenue à réaliser ses objectifs si les raisons de son échec lui échappent complètement (Charles-Pauvers et al., 2007).

Or, de nombreux travaux théoriques ou empiriques n'établissent pas cette distinction, en utilisant indifféremment les termes de performance et d'efficacité sans préciser leurs contours théoriques, ou en utilisant des indicateurs de résultat pour mesurer la performance individuelle (productivité, qualité de service, etc.), participant ainsi à renforcer l'ambiguïté associée à ce construit.

Au regard de ces travaux théoriques, nous proposons de définir la performance individuelle au travail comme l'ensemble des comportements mobilisés pour atteindre les résultats attendus par l'organisation. Conformément à la définition proposée par Motowidlo (2003), le domaine de la performance se veut multidimensionnel. Il existe plusieurs catégories de comportements homogènes ou similaires qui facilitent ou freinent la réalisation des objectifs organisationnels. Il est important d'identifier ces catégories. Dans cette optique, plusieurs recherches visent depuis les années 1990 à proposer des modèles multifactoriels des propriétés comportementales de la performance au travail.

1.2. Les modélisations de la performance individuelle au travail

1.2.1. Le modèle multi-facteur de Campbell (1990)

Rares sont les chercheurs qui ont tenté de proposer des modèles multi-facteurs qui permettent de repérer des ensembles de facettes comportementales et attitudinales de la performance individuelle (Viswesvaran, 1993).

Campbell (1990) fait partie des premiers auteurs à s'y être employé. Le modèle qu'il propose identifie huit dimensions comportementales de la performance au travail. Ces huit facteurs seraient universels, génériques et indépendants (Charles-Pauvers et al., 2007). « Universels », car ils peuvent être observés dans toute organisation. « Génériques », car leur contenu est général et peut être adapté aux spécificités de chaque entreprise, selon la nature des emplois, l'organisation interne et les contraintes de marché. « Indépendants », car ils ne sont pas tous simultanément adaptés à chaque emploi d'une entreprise. Un emploi donné pourra être concerné par quelques uns de ces facteurs. Néanmoins, dans toute entreprise, on devrait retrouver l'ensemble de ces facteurs présents dans l'éventail des emplois qu'elle offre.

Le tableau 1 présente les huit catégories de comportements individuels qui constituent le domaine de la performance au travail identifiées par Campbell (1990).

Tableau 1 : Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell (1990)

Dimension	Définition
<i>1. Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi</i>	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi
<i>2. Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi</i>	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité
<i>3. La communication écrite et orale</i>	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit dans le travail
<i>4. Les efforts dans l'activité</i>	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance)
<i>5. Le maintien d'une discipline personnelle</i>	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (ex : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)
<i>6. La contribution à la performance de l'équipe et des collègues</i>	Aptitude à soutenir, aider, et participer au développement des collègues ; à faciliter le fonctionnement effectif du groupe en étant un modèle, en maintenant le groupe dirigé vers les objectifs, ou en renforçant la participation des autres membres
<i>7. La supervision</i>	Aptitude à influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader exprimées par l'individu (fixer des objectifs, influencer l'adoption des comportements attendus, récompenser ou sanctionner de façon appropriée)
<i>8. Le management et l'administration</i>	Capacité à manager les équipes (maîtrise des tâches d'allocation de ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité de l'équipe) et à développer le service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles)

La classification présentée par Campbell paraît être opérationnelle pour la mise en place de procédures d'évaluation des salariés dans la mesure où elle est assez générale et flexible pour pouvoir être adaptée aux différentes catégories d'emplois présentes dans une entreprise (Charles Pauvers et al., 2006). Ces huit facteurs sont en effet présumés être suffisants pour décrire la structure latente de la performance pour tous les emplois du « Dictionary of occupational Titles »² (Campbell, McCloy, Oppler et Sager, 1992) même s'ils ne sont pas tous pertinents pour un emploi spécifique. Elle peut en effet permettre à l'entreprise d'identifier facilement l'ensemble des comportements qu'elle valorise.

² Répertoire de descriptions de postes

1.2.2. La distinction opérée entre la performance dans la tâche et la performance contextuelle

Le modèle multifactoriel de Campbell (1990) a servi de base à la plupart des travaux de modélisation de la performance individuelle au travail des années 1990 – 2000. Parmi eux, la conceptualisation développée par Borman et Motowidlo (1993) représente une des voies de recherche contemporaine les plus étudiées. Afin d’engager une réflexion de fond sur le concept de performance individuelle au travail, ils proposent de distinguer dorénavant la performance dans la tâche de la performance contextuelle. Ces chercheurs pensent alors pouvoir mieux capturer le concept et envisager de manière plus pertinente sa mesure.

Les performances dans la tâche et contextuelle représenteraient les deux dimensions de la performance individuelle au travail prises en considération par les supérieurs lors de l’évaluation de la performance de leurs subordonnés (Borman, 1991 ; Borman et Motowidlo, 1993 ; Motowidlo et Van Scotter, 1994 ; Borman et Motowidlo, 1997). Les résultats de plusieurs études fournissent un soutien empirique à la distinction opérée entre ces deux dimensions (Borman, White et Dorsey, 1995 ; McKenzie, Podsakoff et Fetter, 1991 ; Motowidlo et Van Scotter, 1994 ; Van Scotter et Motowidlo, 1996).

La performance dans la tâche

Selon Borman et Motowidlo (1993), la performance dans la tâche couvre des comportements prescrits, c'est-à-dire l’ensemble des activités de travail qui sont traditionnellement décrites dans les classifications et/ou les référentiels d’emplois et de compétences. Plus précisément, elle concerne l’exécution des tâches et des activités qui contribuent directement ou indirectement, au travers du cœur technique de l’organisation, à l’accomplissement des objectifs organisationnels (Borman et Motowidlo, 1993 ; Motowidlo et Van Scotter, 1994 ; Motowidlo, Borman, et Schmit, 1997) :

- (a) « Directement » au travers des activités de production et de vente de biens et de services (depuis la création jusqu’à la commercialisation) ;
- (b) « Indirectement » au travers des activités de support, qui fournissent les matériaux ou les services nécessaires à l’activité de production (approvisionnement, distribution, coordination, logistique, administration et management) qui permettent le fonctionnement efficace de l’organisation.

Ces deux types d’activités sont celles qui sont le plus souvent concernées par les recherches et par les pratiques d’entreprises en matière d’appréciation de performance. Néanmoins, plusieurs évolutions environnementales et organisationnelles rendent de plus en plus complexe la proposition d’un outil de mesure générique de la performance dans la tâche. En effet, les chercheurs eux-mêmes reconnaissent que les tâches liées aux activités prescrites sont spécifiques à un emploi et donc très variées d’un emploi à l’autre (Borman et Motowidlo, 1993, 1997). Motowidlo et Schmit (1999), pour leur part, mettent en exergue le fait que les emplois deviennent de plus en plus « uniques », dans la mesure où les salariés peuvent se voir assignés des missions variées et redéfinies ainsi que des responsabilités « mouvantes » à exercer dans des équipes de travail différentes. Ainsi, les exigences vis-à-vis de la performance dans la tâche peuvent rapidement évoluer.

A l’inverse, la performance contextuelle est supposée pouvoir être évaluée de façon identique quel que soit l’emploi analysé (Borman et Motowidlo, 1993, 1997 ; Motowidlo et Schmit, 1999) dans la mesure où les épisodes comportementaux qui améliorent l’environnement social et psychologique sont susceptibles d’être très similaires d’une organisation à l’autre.

La performance contextuelle

Afin d'élargir l'évaluation des performances au-delà de la tâche ou de l'activité accomplie par le salarié, Borman et Motowidlo (1993, 1997) proposent d'y adjoindre le concept de performance contextuelle, qui correspond à l'ensemble des comportements qui contribuent à l'efficacité organisationnelle par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail. Également nommée performance citoyenne par Coleman et Borman (2000), elle consiste en des contributions qui soutiennent l'environnement global dans lequel le cœur technique peut fonctionner.

Face aux évolutions environnementales et à leurs impacts sur la nature du travail (développement du travail en équipe et de la gestion par projets, tendances à l'accroissement des pratiques d'empowerment, priorité à l'orientation client, etc.), la performance contextuelle deviendrait de plus en plus cruciale (Borman et Motowidlo, 1997), et elle serait fortement corrélée avec des indicateurs d'efficacité organisationnelle tels que la productivité ou la flexibilité de l'organisation (Podsakoff et al., 1997 ; Podsakoff et Mac Kenzie, 1994 ; Walz et Niehoff, 1996).

La première conceptualisation de la performance contextuelle a été présentée par Borman et Motowidlo (1993, 1997). Elle distingue cinq dimensions du concept :

1. Persister avec enthousiasme et déployer des efforts pour accomplir ses tâches avec succès ;
2. S'engager volontairement dans des tâches et activités qui ne font pas formellement partie de son travail ;
3. Aider et coopérer avec les autres ;
4. Suivre les règles et les procédures organisationnelles ;
5. Approuver, défendre et soutenir sincèrement les objectifs organisationnels.

Les travaux récents de Coleman et Borman (2000) ont cherché à clarifier le construit de performance contextuelle. Leur démarche repose sur un effort d'intégration, dans un cadre théorique unifié, de concepts antérieurs pouvant rendre compte de la performance individuelle au travail dans les organisations contemporaines. Ces concepts portent sur l'ensemble des comportements non explicitement spécifiés par les contrats (contrat de travail, convention collective, etc.) ou les descriptions de postes, et que peuvent mobiliser les membres de l'organisation pour faire face aux défis actuels. Coleman et Borman (2000) identifient ainsi 27 comportements de performance contextuelle en mobilisant plusieurs modèles et discussions de la littérature consacrée aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Graham, 1986 ; Organ, 1988 ; 1990 ; Smith et al., 1983), aux comportements organisationnels prosociaux (Brief et Motowidlo, 1986) et aux premiers travaux sur la performance contextuelle (Motowidlo et Van Scotter, 1994 ; Borman et Motowidlo, 1993, 1997).

Plusieurs auteurs reconnaissent les proximités très fortes existant entre ces construits, qui renvoient à des modèles de comportements similaires (Borman et Motowidlo, 1997 ; Conway, 1999 ; Schnake, 1991). Il existe néanmoins de réels enjeux à opérationnaliser le construit de performance contextuelle. D'une part, leurs fondements théoriques et leurs objectifs diffèrent. Le concept de comportements de citoyenneté organisationnelle relève des théories de l'échange social (Coyle-Shapiro, Shore, Taylor et Tetrick, 2004) et présuppose en ce sens que ces comportements seraient discrétionnaires et motivés par une relation d'échange entre l'employé et son organisation. Le concept de performance pour sa part ne puise pas ses fondements dans les principes de la relation d'échange. Il tente de recouvrir les

comportements mobilisés en vue d'atteindre des résultats reconnus par l'organisation. Ces comportements peuvent être discrétionnaires, mais également conditionnés, objectivés, voire contraints.

Par ailleurs, le concept de comportements de citoyenneté organisationnelle connaît de profondes évolutions. Organ (1997, p. 91)³ lui-même remet en cause la définition originelle donnée aux comportements de citoyenneté organisationnelle (comportements discrétionnaires non reconnus par le système formel de récompense) pour rejoindre la définition de la performance contextuelle proposée par Borman et Motowidlo (1993). Organ admet dans ses travaux les plus récents que des comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent être contraints et/ou objectivés par l'organisation. Identiquement, Moorman (1991) reconnaît que les comportements de citoyenneté organisationnelle devraient être considérés comme faisant partie de la performance au travail car ce sont des comportements volontaires (spontanés) et novateurs, qui participent à l'efficacité organisationnelle.

Borman et Motowidlo (2000) proposent ainsi un modèle intégrateur de la performance contextuelle à trois dimensions : (a) la performance citoyenne interpersonnelle, (b) la performance citoyenne organisationnelle⁴, et (c) l'esprit consciencieux vis-à-vis de la tâche/du travail.

Le premier type de comportements (*performance citoyenne interpersonnelle*) correspond à ceux qui affectent positivement les collègues. On s'intéresse alors aux comportements qui visent à aider les autres individus de l'organisation (*Altruisme*) et à faciliter chez eux le développement de comportements qui favorisent l'efficacité (*Conscience Interpersonnelle*)⁵. Ces actions ont une valeur positive pour l'organisation car elles contribuent dans un second temps à améliorer le contexte social et organisationnel du travail. Elles facilitent la communication interpersonnelle, la coopération, la coordination, en somme, l'intégration du groupe ou de l'équipe. La performance individuelle induirait alors la performance collective (de l'équipe ou d'un service).

Le deuxième type de comportement qui a un impact sur le contexte psychosociologique du travail est la disposition à développer des comportements valorisés par l'organisation (*performance citoyenne organisationnelle*). Il s'agit plus précisément de l'ensemble des comportements qui démontrent d'une part, la *loyauté* du salarié à son organisation et aux objectifs de cette dernière, et d'autre part, sa *conformité* aux règles, politiques et procédures organisationnelles.

Un troisième type de comportement, dénommé « *esprit consciencieux dans la tâche* » est supposé refléter des comportements extra rôle vis-à-vis des activités de travail, tel que le fait de s'engager volontairement dans des tâches et des missions qui ne font pas formellement partie de son travail ou démontrer en permanence des efforts pour maximiser sa performance.

Selon Van Scotter et Motowidlo (1996) et Conway (1999), les différents comportements faisant partie du domaine de la performance contextuelle contribueraient plus à l'efficacité globale des organisations contemporaines que la performance dans la tâche. En effet, les nouvelles structures de travail demandent de plus en plus des comportements dirigés vers

³ "We redefine OCB as contributions to the maintenance and enhancement of the social and psychological context that supports task performance" Organ (1997, p. 91)

⁴ Borman et Motowidlo (1993) utilisent indifféremment les termes de performance contextuelle et de performance citoyenne afin de rejoindre les travaux portant sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

⁵ L'altruisme correspond aux comportements d'entraide, tandis que la conscience interpersonnelle regroupe les comportements de coopération et de participation dans les réunions et les activités de groupe ainsi que les actions destinées à informer les collègues des événements pouvant les concerner.

l'aide, la coopération interpersonnelle, l'initiative, ainsi que le soutien des objectifs organisationnels (Borman, Motowidlo et Schmit, 1997).

L'analyse de ce nouveau corpus théorique nous conduit à développer une échelle de mesure de la performance contextuelle. Cette démarche nous amène à tester la validité de contenu et la validité de construit de ce concept.

2. Construction d'une échelle de mesure de la performance contextuelle

La démarche méthodologique utilisée pour développer l'instrument de mesure de la performance contextuelle s'appuie sur le paradigme de Churchill (1979), et sur les travaux plus récents en matière de développement d'échelles de mesure (Roussel, 2005). Ici, notre contribution se focalise sur la phase exploratoire du développement de l'échelle. Cette phase se décompose en quatre étapes : (1) spécification du domaine du construit, (2) génération d'un échantillon d'items, (3) collecte des données, et (4) purification de l'instrument de mesure à partir des analyses factorielles exploratoires.

La phase de spécification du domaine du construit vient d'être argumentée à partir des travaux sur la performance contextuelle. Les trois autres étapes font l'objet de cette partie.

2.1. Génération des items : Genèse initiale d'une échelle à 34 items

L'objectif est ici de décrire le processus de génération des items de notre échelle de mesure de la performance contextuelle.

Il existe un seul instrument de mesure destiné à évaluer les comportements de performance contextuelle. Borman et Motowidlo (1993, 1997) ont essentiellement orienté leurs efforts vers la distinction entre performance dans la tâche et performance contextuelle, en définissant leurs contours théoriques. Sur la base de leurs travaux, Motowidlo et Van Scotter proposent en 1994 une première échelle à 16 items, adaptée au contexte militaire. Ces auteurs proposent ensuite une version améliorée destinée à évaluer deux types de comportements de performance contextuelle : le dévouement dans le travail (*job dedication*) et la facilitation interpersonnelle (*interpersonal facilitation*) (Van Scotter et Motowidlo, 1996). Leur échelle ne semble néanmoins pas refléter l'ensemble des comportements pouvant entrer dans le champ de la performance contextuelle, telle qu'elle est définie par Borman et Motowidlo (1993, 1997).

Coleman et Borman (2000) ont pour leur part proposé un modèle intégrateur des comportements de performance contextuelle, en s'appuyant sur l'ensemble des travaux qui étudient les comportements qualifiés d'« extra rôle » (comportements de citoyenneté organisationnelle et comportements prosociaux essentiellement). Néanmoins, ils ne proposent pas d'instrument de mesure de ce construit. Leur principal apport réside dans la proposition d'une classification des comportements de performance contextuelle (ou de performance citoyenne), présentée dans le tableau 2.

Ce travail représente une réelle avancée dans la mesure où il précise le domaine de la performance au travail. Il offre également une opportunité de clarifier le domaine d'étude des comportements de citoyenneté organisationnelle, qui est marqué par une multiplicité d'échelles qui divergent quant aux dénominations et au contenu de leurs dimensions.

Tableau 2 : Les trois dimensions de la performance contextuelle et leurs sources, adaptées de Coleman et Borman (2000)

Dimension 1 de la performance contextuelle : Performance citoyenne interpersonnelle

- Sous dimension 1 : Altruisme interpersonnel : aider les collègues et adopter des comportements qui leur sont bénéfiques (Références 1 à 5, 7 à 14);

- Sous dimension 2 : Conscience interpersonnelle : coopérer avec les autres membres de l'organisation (Références 1 à 5, 7 à 14), les informer des événements pouvant les intéresser (Références 1 à 4, 6, 8 à 10, 12 à 14), participer aux réunions et aux activités de groupe (Références 1, 2, 4, 6, 9, 10, 12 et 13).

Dimension 2 de la performance contextuelle : Performance citoyenne organisationnelle

- Sous dimension 1 : Loyauté envers l'organisation : soutenir et défendre les objectifs organisationnels (Références 2 à 7, 9 et 13), avoir une attitude positive envers l'organisation (Références 2 à 4, 7), ne pas se plaindre des conditions organisationnelles (Références 1 à 4, 8 à 10, 12, 13), rester dans l'organisation malgré des conditions difficiles (Références 2 et 4) ;

- Sous dimension 2 : Conformité organisationnelle : respecter les règles et les procédures de l'organisation (Références 1 à 4, 6, 8 à 14), accroître sa participation dans l'organisation (Références 2 à 4, 6, 9, 10, 13), suggérer des améliorations procédurales, administratives ou organisationnelles (Références 2, 4, 6, 10, 12, 13).

Dimension 3 de la performance contextuelle : Esprit consciencieux vis-à-vis du travail/de la tâche : démontrer des efforts supplémentaires dans son travail (Références 2 à 4, 7, 8, 12), persévérer pour accomplir ses tâches (Références 2 à 4, 7), accomplir volontairement des tâches qui ne font pas formellement partie de son travail (Références 2 à 5, 7, 8, 12).

Références : (1) Becker et Vance, 1993 ; (2) Borman et Motowidlo, 1993 ; (3) Borman et al., 1985 ; (4) Brief et Motowidlo, 1986 ; (5) George et Brief, 1992 ; (6) Graham, 1986 ; (7) Karambayya, 1990 ; (8) Katz et Khan, 1978 ; (9) Morrison, 1994 ; (10) Organ, 1988 ; (11) Puffer, 1987 ; (12) Smith et al., 1983 ; (13) Van dyne, Graham et Dienesch, 1994 ; (14) Williams et Anderson, 1991.

Les énoncés de notre échelle ont donc été conçus à partir de cette classification de Coleman et Borman (2000) et des références bibliographiques sur lesquelles se sont appuyés ces auteurs. L'échelle conçue par Motowidlo et Van Scotter (1994, 1996) a également été mobilisée à cette fin.

Un travail de comparaison des items issus de l'ensemble de ces références a préalablement été mené. Dans un second temps, nous avons procédé à leur traduction et à leur adaptation au contexte français, conformément aux recommandations de Vallerand (1989). Après avoir proposé une traduction littérale des items et vérifié leur correspondance à des traductions françaises, plusieurs chercheurs bilingues et spécialisés dans le domaine de recherche ont examiné chaque item de la version préliminaire. Les remarques recueillies ont permis d'améliorer la version proposée, notamment dans le sens de la simplification. Un consensus a émergé après plusieurs entrevues sur une version finale à 34 items.

Cette étape nous a également permis de nous assurer de la bonne correspondance des items créés par les auteurs avec la définition conceptuelle adoptée, autrement dit, de tester la validité faciale ou de contenu, qui requiert également de s'appuyer sur le jugement de plusieurs chercheurs de sa communauté scientifique. Suite à ces évaluations, certains items ont été retirés ou remplacés soit parce qu'ils ne correspondaient pas au sens strict des définitions, soit parce qu'ils étaient jugés comme peu clairs ou trop abstraits.

Afin de s'assurer de la clarté et de la bonne compréhension des items, l'échelle a par la suite été administrée en face à face auprès de 10 chercheurs et 18 salariés. Aucune insuffisance n'a été relevée au cours de cette étape : les remarques recueillies étant isolées, nous avons conservé la version initiale afin de procéder au prétest quantitatif du questionnaire.

2.2. La collecte de données : le prétest quantitatif

La période d'enquête s'est déroulée entre fin 2006 et début 2007. L'administration du questionnaire a été faite par voie électronique auprès de personnes salariées⁶, travaillant dans des domaines d'activité variés. L'échantillon de convenance est constitué de 111 répondants.

La population constituant l'échantillon est de sexe masculin à 49,5% et féminin à 50,5%. L'âge moyen des participants à l'enquête est de 30,80 ans (médiane : 27 ans). L'ancienneté moyenne dans leur entreprise est de 5,61 ans (médiane : 2,5 ans).

Les catégories socioprofessionnelles représentées sont : cadres supérieurs (5,8%), ingénieurs (9,7%), cadres (49,1%), agents de maîtrise (4,9%), techniciens (11,7%) et employés (18,4%).

2.3. Purification de l'instrument de mesure et présentation de l'échelle de la performance contextuelle

Nous présentons dans un premier temps la structure factorielle obtenue à la suite de l'analyse en composantes principales, avant d'aborder les questions de fiabilité de l'échelle. Puis nous décrivons dans un second temps les cinq dimensions de l'échelle qui ont été identifiées, pour terminer par la discussion des résultats de nos analyses factorielles exploratoires.

L'échelle de la performance contextuelle a été purifiée en effectuant en premier lieu des analyses en composantes principales sous SPSS, avec rotation Varimax. Les critères retenus afin d'éliminer des items étaient les suivants :

- Rejet des items dont le score factoriel est inférieur à 0.5

⁶ Conscients des biais inhérents à l'utilisation de la technique de l'autoévaluation, une échelle de désirabilité sociale (traduite de Crowne et Marlowe, 1960) ainsi qu'une échelle d'estime de soi (traduite de Rosenberg, 1965) ont été introduites dans le questionnaire. Le niveau acceptable des corrélations entre les items de ces deux échelles et ceux de la performance contextuelle (<.32) semble nous autoriser à penser que la technique est adaptée dans le cadre de notre étude.

- Rejet des items isolés

La solution finale retient ainsi 5 facteurs et 19 items (Tableau 4). Elle permet de restituer 65,78% de la variance totale, pour un coefficient KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de 0.79.

Tableau 4 : Résultats de l'analyse en composantes principales, avec rotation Varimax (n=111)

	Facteur				
	1	2	3	4	5
J'aide spontanément les collègues qui ont une forte charge de travail	,796	,119	,044	,034	-,119
Je suis attentif au bien être de mes collègues	,779	,025	,114	,243	,115
Je prends le temps d'aider un collègue qui rencontre des difficultés dans son travail	,760	,144	,150	,066	-,104
Je prends le temps d'écouter un collègue qui a des ennuis	,752	,050	,026	,067	,081
J'encourage souvent mes collègues dans les moments difficiles	,683	,047	,127	,130	,293
En dehors de l'entreprise, je vante très souvent la qualité de nos produits ou de nos services	,099	,847	,192	,158	-,034
Je parle favorablement de mon entreprise à mon entourage	,149	,808	,070	,026	,343
Je défends l'entreprise quand des salariés ou des personnes extérieures la critiquent	,157	,783	,139	-,098	,218
J'adhère complètement aux objectifs de l'organisation et les soutiens fortement	-,027	,628	,164	,188	,390
Je respecte réellement les règles de travail et les instructions qui me sont données	,184	,198	,816	,192	,144
Je termine toujours dans les délais le travail qui m'est confié	,094	,038	,776	-,122	-,015
Je respecte toujours les règles et les procédures de mon entreprise	,153	,061	,758	,190	,260
Même en l'absence de tout contrôle, je suis très à cheval sur l'application des règles et des procédures de mon entreprise	,010	,260	,712	,232	,010
Participer à des réunions d'équipe ou des activités de groupe m'ennuie	-,016	,185	,104	,713	,106
J'ai difficultés à travailler en équipe	,177	-,103	,140	,709	,274
Je suis volontaire pour travailler en équipe	,180	-,081	,084	,692	-,191
Je m'implique fortement dans les réunions d'équipe et les activités de groupe	,228	,382	,044	,598	-,069
Je me plains rarement de mes conditions de travail	,116	,220	,052	,002	,785
Je tolère les difficultés rencontrées dans l'entreprise sans me plaindre	-,014	,313	,210	,040	,717
Alpha de Cronbach par dimension	,83	,85	,81	,68	,68

N.B. Echelle en 7 points, de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord »

La phase de validation du questionnaire se prolonge par l'étude de la fiabilité de cohérence interne grâce à l'analyse de l'alpha de Cronbach, dont le niveau d'acceptation recommandé par Nunnally (1978) est .70.

L'estimation de la fiabilité pour l'ensemble de l'échelle s'élève à .85. Celle effectuée pour chaque dimension présente des résultats variables. Les trois premiers facteurs offrent une bonne fiabilité de : .85, .83 et .81 respectivement pour les facteurs 1, 2 et 3.

En revanche, les deux derniers facteurs sont perfectibles. Leurs niveaux de fiabilité de cohérence interne se rapprochent des normes d'acceptation sans pouvoir les satisfaire. Une discussion de ces résultats s'avère nécessaire, ainsi qu'une modification de l'échelle.

3. Discussion de la structure factorielle

Présentons plus précisément les 5 facteurs obtenus et rapprochons-les de chacune des dimensions exposées dans la littérature portant sur la performance contextuelle (Coleman et Borman, 2000).

Les trois premiers facteurs (Altruisme, Loyauté et Conformité), qui captent près de 52% de la variance expliquée, sont conformes à la littérature. Notamment, ils reflètent de manière satisfaisante les comportements répertoriés par Coleman et Borman (2000) dans leur classification.

Facteur 1 : Altruisme (comportements qui visent à aider et soutenir les collègues dans l'exercice de leur travail)

Facteur 2 : Loyauté (comportements qui démontrent l'engagement à l'organisation au travers de l'adhésion de l'individu aux objectifs organisationnels)

Facteur 3 : Conformité aux règles, politiques et procédures organisationnelles.

Ces trois facteurs semblent correctement capturer l'ensemble des comportements décrits par les dimensions théoriques de la performance contextuelle organisationnelle ainsi que la sous dimension Altruisme de la performance contextuelle interpersonnelle. Ce résultat n'est guère surprenant dans la mesure où il s'agit des dimensions les plus souvent explorées par les recherches qui s'intéressent aux comportements de citoyenneté organisationnelle. On retrouve ainsi ces trois facettes dans les échelles de mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle validées par exemple par Farh et al. (1997) : dans leur échelle en cinq dimensions, le contenu des trois premières peut être rapproché de notre résultat (*Identification with the company, Altruism & Conscientiousness*). L'échelle proposée par Moorman et Blakely (1995) confirme également la présence de ces trois dimensions (*Interpersonal helping, personal industry⁷ et loyal boosterism*). Plus généralement, les dimensions Altruisme et Conformité sont les plus couramment validées par les travaux académiques (Smith et al., 1983 ; Farh et al., 1990).

Les deux derniers facteurs se démarquent légèrement des dimensions supposées par Coleman et Borman (2000). Par ailleurs, ce sont les facteurs qui présentent les niveaux de fiabilité de cohérence interne les plus faibles de l'échelle. Une discussion sur leur révision mérite d'être engagée.

Facteur 4 : Coopération

Malgré un indice de fiabilité insuffisant (.68), notre analyse fait clairement apparaître un facteur dénommé « Coopération », qui explique un peu moins de 8% de la variance totale. Contrairement à la dimension « Conscience Interpersonnelle » supposée par Coleman et Borman (2000), nous ne retrouvons aucun item lié au fait de tenir les collègues informés des

⁷ "Personal industry (...) describes the performance of specific tasks above and beyond the call of duty" (Moorman et Blakely, 1995, p. 130)

événements pouvant les concerner. Cette absence pourrait être liée à l'inadéquation d'un item. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons réinterpréter l'item « Participer à des réunions d'équipe ou des activités de groupe m'ennuie » qui ne reflète pas le comportement volontariste qu'un individu peut avoir vis-à-vis de ses collègues. Nous remplaçons ainsi cette item par « Je partage beaucoup d'informations avec mes collègues de travail » afin de tenter de retrouver la dimension théorique mise en exergue par la littérature.

Etant donné la nature exploratoire de nos analyses et le niveau satisfaisant de cohérence interne du questionnaire (.85), nous choisissons de conserver cette facette. Il semble alors nécessaire d'améliorer davantage le contenu de la dimension de coopération. Après avoir réfléchi à la cohérence entre le concept et sa mesure, nous avons souhaité préciser les items présentant des difficultés, de telle sorte que les modifications suivantes ont été apportées :

- L'item « Je suis volontaire pour travailler en équipe » a été précisé comme tel : « Je suis toujours volontaire pour effectuer un travail en équipe » ;

- L'item « Je m'implique fortement dans les réunions d'équipe et les activités de groupe » est devenu « Je m'implique fortement dans les activités en équipe (groupes de projet, réunions d'équipe, etc.) » ;

- L'item « J'ai des difficultés à travailler en groupe » n'a pas été modifié.

Facteur 5 : Esprit sportif

En second lieu, tandis que Coleman et Borman (2000) ont regroupé sous une dimension commune (Loyauté) des items ayant trait aux comportements visant à soutenir et défendre les objectifs organisationnels, avoir une attitude positive envers l'organisation et ne pas se plaindre des conditions organisationnelles, les analyses statistiques font apparaître ce dernier type de comportements comme un facteur à part entière. Ce résultat peut être réinterprété à l'aune des analyses menées par Podsakoff et al. (1990). Leur instrument de mesure utilise 24 items qui décrivent cinq dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle, intitulées altruisme, esprit consciencieux, esprit sportif, courtoisie et vertu civique⁸. La dimension « esprit sportif » décrit des comportements individuels liés au fait de maintenir au travail une attitude optimiste et de ne pas se plaindre de manière exagérée des conditions de travail. La dimension « vertu civique » décrit des comportements similaires à ceux que nous retrouvons dans notre facteur « loyauté ». La littérature semble donc nous permettre de différencier ces deux facteurs. Nous renommons à cette fin le dernier facteur mis en exergue par notre analyse « esprit sportif ».

Etant donné la faiblesse de l'alpha de Cronbach relatif à cette dimension (.68), l'item « Je tolère les difficultés rencontrées dans l'entreprise sans me plaindre » a simplement été précisé comme suit : « Je tolère les contraintes de l'organisation interne sans me plaindre ». L'item « Je me plains rarement de mes conditions de travail » a été conservé sans modification.

La multidimensionnalité du concept de performance contextuelle est ainsi attestée. Néanmoins, un résultat « surprenant » mérite d'être exploré : la disparition de la dimension théorique « esprit consciencieux vis-à-vis de la tâche/du travail ».

La disparition de la dimension théorique « Esprit consciencieux vis-à-vis de la tâche/du travail »

La structure à 5 dimensions obtenue par l'analyse exploratoire semble offrir une bonne compréhension du concept de performance contextuelle. L'échelle reflète un ensemble de

⁸ Altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy, and civic virtue

comportements orientés soit vers les autres, soit vers l'organisation. Ce résultat est en cohérence avec les travaux sur l'échelle de Williams et Anderson (1991). En revanche, nos analyses statistiques ne permettent pas de conserver des items représentatifs de la dimension « Esprit consciencieux vis-à-vis du travail/de la tâche » mise en lumière par Coleman et Borman (2000). Lorsque les items censés représenter cette dimension sont analysés seuls sous SPSS, ils sont projetés sur trois facteurs distincts, sans cependant former un tout cohérent. La question est donc de savoir comment interpréter ce résultat.

En premier lieu, la pertinence de cette dimension est parfois contestée par certains auteurs qui s'intéressent au construit de la performance contextuelle. A ce titre, Conway (1999) ainsi que Van Scotter et Motowidlo (1996) assument la proximité de cette dimension avec la performance dans la tâche. En effet, si l'on considère, selon la définition donnée par Borman et Motowidlo (1993) que la performance dans la tâche décrit des comportements qui renvoient à l'exécution de tâches ou d'activités qui contribuent directement ou indirectement, au travers du cœur technique de l'organisation, à l'accomplissement des objectifs organisationnels, le caractère contextuel de tels comportements peut être contesté. Motowidlo, Borman et Schmit (1997) rejoignent ces conclusions. Ainsi les salariés peuvent-ils percevoir ces comportements (accepter des missions additionnelles, démontrer des efforts dans leur travail, faire tout pour surmonter les problèmes qu'ils rencontrent, etc.) comme faisant partie de leurs obligations formelles (Morrison, 1994).

En second lieu, ce type de comportement paraît difficilement évaluable. Il ne semble pas exister de consensus dans la littérature sur les comportements que cette dimension est censée représenter. Lorsqu'ils sont étudiés, ils apparaissent selon des dénominations différentes qui renvoient à des comportements divers. George et Brief (1992) évaluent sous le terme d'« initiative individuelle » des actes volontaires de créativité destinés à améliorer la réalisation d'une tâche tandis que Moorman et Blakely (1995) mesurent des efforts constants d'amélioration. Organ (1988) utilise le terme de « conscience professionnelle » tandis que Van Scotter et Motowidlo (1996) évaluent des comportements qui impliquent de l'enthousiasme, des efforts supplémentaires et de la persévérance. A défaut d'une précision claire de son contenu, elle semble être devenue une dimension « fourre tout » dans laquelle sont regroupés des comportements inclassables dans d'autres catégories.

Conclusion

L'étude du concept de la performance de l'individu au travail connaît un véritable renouveau. De nouvelles pistes s'ouvrent. Les progrès semblent conséquents et adaptés aux nouvelles problématiques de gestion. Mais le travail n'est pas achevé et la performance au travail reste un vaste sujet de recherche.

Le manque de certitude sur ce phénomène s'observe également dans les entreprises. Selon les modes managériaux, des méthodes de mesure de la performance sont testées, des systèmes de gestion du rendement sont élaborés et mis en œuvre. Or, il est très fréquent de rencontrer des DRH qui expriment leur déception à l'égard des systèmes d'évaluation qu'ils utilisent ou qu'ils ont testés au cours des périodes passées. Il est ainsi habituel de voir des entreprises qui renouvellent périodiquement leurs approches en la matière.

Il existe donc un réel enjeu autour de la compréhension du concept de performance dans les organisations et autour de la proposition d'un instrument de mesure adapté aux nouvelles problématiques rencontrées par les entreprises. A cet égard, notre contribution vise à développer une échelle de mesure de la performance contextuelle capable de capturer en partie ces nouveaux enjeux.

Cette échelle, qui est en phase exploratoire de développement, démontre une bonne fiabilité globale de cohérence interne (de .85). Cependant, nous relevons des insuffisances sur deux facteurs, qui doivent être améliorés dans une phase confirmatoire.

D'un point de vue théorique, nos analyses montrent clairement la convergence de quatre de nos facteurs avec les dimensions développées dans la littérature sur la performance, en l'occurrence, les dimensions « Altruisme », « Coopération », « Loyauté » et « Conformité » et une dimension relative aux travaux sur la citoyenneté organisationnelle, « Esprit sportif » (reprise dans la littérature sur la performance contextuelle, Coleman et Borman, 2000). En revanche, la dimension « esprit consciencieux vis-à-vis de la tâche » est problématique. Différentes perspectives théoriques conduisent à ne pas conserver ce facteur, mais un effort doit être entrepris pour cerner précisément les comportements concrets susceptibles de refléter cette dimension.

Bibliographie

BECKE T.E., VANCE R.J. (1993), « Construct validity of three types of organizational citizenship behaviour: An illustration of the direct products model with refinements », *Journal of Management*, vol. 19, p. 663-682

BORMAN W. C. (1991), « Job behavior, performance, and effectiveness», In Dunnette M. D. & Hough L. M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., vol. 2, p. 271-326), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

BORMAN W. C., MOTOWIDLO S. J. (1993), « Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance », in SCHMITT N. & BORMAN W. C. (Eds.), *Personnel selection in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 71-98

BORMAN W. C., MOTOWIDLO S.J. (1997), « Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research », *Human Performance*, vol. 10, p. 99-109

BORMAN W. C., WHITE L. A., & DORSEY, D. W. (1995), « Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings », *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, p.168-177

BRIEF, A.P., MOTOWIDLO S.J. (1986), « Prosocial organizational behaviors », *Academy of Management Review*, vol. 10, p. 710-725

CAMPBELL J.P. (1990), « Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology », in DUNNETTE M.D. & HOUGH L.M. (Dir), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2nd ed., vol. 1, p. 687-732

CAMPBELL J.P., McCLOY R.A., OPPLER S.H., SAGER, C.E. (1992), « A theory of performance », in SCHMITT N. & BORMAN W.C. (Eds.), *Personnel Selection in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 35-70

CAMPBELL J.P., GASSER M.D, OSWALD F.L. (1996), « The substantive nature of job performance variability », in MURPHY K.R. (Dir.), *Individual differences and behaviour in organizations*, p. 258-299

CHARLES-PAUVERS B., COMMEIRAS N., PEYRAT-GUILLARD D., ROUSSEL, P. (2006), « Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche », *Notes du LIRHE*, n°436

CHARLES-PAUVERS B., COMMEIRAS N., PEYRAT-GUILLARD D., ROUSSEL, P. (2007), « La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques », in SAINT-ONGE S. et HAINES V. (Eds.), *Gestion des Performances au travail*, Bruxelles : De Boeck, chapitre 3, p. 97-150

CHURCHILL G.A (1979), « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of Marketing Research*, vol. 16, p. 64-73

COLEMAN V. I., BORMAN W. C. (2000), « Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain », *Human Resource Management Review*, vol. 10, p. 25-44

CONWAY J. M. (1999), « Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n°1, p. 3-13

- COYLE-SHAPIRO J., SHORE L.M., TAYLOR L.E., TETRICK L.E. (Eds), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, Oxford University Press, New York.
- FARH J.L., PODSAKOFF P.M., ORGAN D.W. (1990), « Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction », *Journal of Management*, vol. 16, n° 4, p. 705-722
- FARH J.L., EARLEY P.C., LIN S.C. (1997), « Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n°3, p. 421-444
- GEORGE J.M., BRIEF A.P. (1992), « Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship », *Psychological Bulletin*, vol. 112, p. 310-329
- GRAHAM P.S. (Ed.). (1986), *Designing effective work groups*, San Francisco: Jossey-Bass
- KARAMBAYYA R. (1990), Work unit characteristics with implications for organizational citizenship behaviour, Working paper, York University, North York, Ontario
- KATZ D. (1964), « Motivational basis of organizational behavior », *Behavioral Science*, vol. 9, p. 131-146
- KATZ D., KAHN R.L., (1966/1978), *The social psychology of organizations*, New York: Wiley
- KONOVSKY M. A., ORGAN D. W. (1996), « Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, p. 215–224
- MACKENZIE S. B., PODSAKOFF P. M., FETTER R. (1991), « Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, p. 123-150
- MOORMAN R.H. (1991), « Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? », *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, n°6, p. 845-855
- MOORMAN R.H., BLAKELY G.L. (1995), « Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, p. 127-142
- MOTOWIDLO S. J. (2003), « Job performance », in BORMAN W. C., ILGEN D. R., KLIMOSKI R. J., & WEINER I. B. (Eds.), *Handbook of psychology*, vol. 12, *Industrial and organizational psychology*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- MOTOWIDLO S. J., BORMAN W. C., SCHMIT M. J. (1997), « A theory of individual differences in task and contextual performance », *Human Performance*, vol. 10, n°2, p. 71-83
- MOTOWIDLO S. J., VAN SCOTTER J. R. (1994), « Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p. 475-480
- MOTOWIDLO S.J, SCHMIT M.J. (1999), « Performance Assessment in Unique Jobs », in ILGEN D.R. & PULAKOS D.P. (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 56-86

- MORRISON E.W. (1994), « Role definitions and organizational citizenship behavior : the importance of the employee's perspective », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n°6, p. 1543-1567
- NUNNALLY J.C. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill (1re éd., 1967)
- ORGAN D.W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books
- ORGAN D.W. (1990), « The motivational basis of organizational citizenship behavior », in STAW B.M and CUMMINGS L.L. (Eds.), *Research in organizational behaviour*, vol. 12, Greenwich, CT: JAI Press, p. 43-72
- ORGAN D. W. (1997), « Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time », *Human Performance*, vol. 10, n°8, p. 85-97
- PODSAKOFF P.M., MACKENZIE S.B., MOORMAN R.H., FETTER R. (1990), « Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors », *Leadership Quarterly*, vol. 1, n°2, p. 107-142
- PODSAKOFF P.M., MACKENZIE S.B. (1994), « Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness », *Journal of Marketing Research*, vol. 3, n°1, p. 351-363
- PODSAKOFF P.M., AHEARNE M., MACKENZIE S.B. (1997), « Organizational Citizenship Behavior and the quantity and quality of work group performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n°2, p. 262-270
- PUFFER S.M. (1987), « Prosocial behaviour, noncompliant behaviour, and work performance among commission salespeople », *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, p. 615-621
- PULAKOS E.D., ARAD S., DONOVAN M.A., PLAMONDON K.E. (2000), « Adaptability in the work place: Development of a taxonomy of adaptive performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, p. 612-624
- ROUSSEL P. (2005), « Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête », in ROUSSEL P. et WACHEUX F., *Management des Ressources Humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles: De Boeck, chapitre 9, p. 245-276
- SACKETT P.R. (2002), « The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 10, p. 5-11
- SMITH C.A., ORGAN D.W., NEAR J.P. (1983), « Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents », *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, p. 653-663
- SCHMIDT F. L., HUNTER J. E. (1992), « Development of causal models of processes determining job performance », *Current Directions in Psychological Science*, vol. 1, p. 89-92
- VALLERAND R.J. (1989), « Vers une méthodologie de validation transculturelle de questionnaires psychologiques : implications pour la recherche en langue française », *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, vol. 30, n°4, p. 662-680
- VAN SCOTTER J.R., MOTOWIDLO S.J. (1996), « Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, p. 525-531
- VAN DYNE L.V., CUMMINGS L.L., PARKS J.M. (1995), « Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters) », *Research in Organizational Behavior*, vol. 17, p. 215-285

VAN DYNE L.V., GRAHAM J.M., DIENNESCH R.M. (1994), « Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation », *Academy of Management Journal*, vol. 37, p. 765-802

VISWESVARAN C., (1993), Modeling job performance: Is there a general factor? Unpublished doctoral dissertation, University of Iowa.

VISWESVARAN C., ONES D.S. (2000), « Perspectives on models of job performance », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 8, p. 216-226

WALZ S.M., NIEHOFF B.E. (1996) «, Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants », *Academy of Management Best Paper Proceedings*, p. 307-311

WILLIAMS L.J., ANDERSON S.E. (1991), « Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviour », *Journal of Management*, vol. 17, p. 601-617