

LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU TRAVAIL : SES DETERMINANTS ET SA MESURE.

INDIVIDUAL JOB PERFORMANCE: ITS DETERMINANTS AND ITS MEASUREMENT.

Amina SAOUSSANY

Enseignante-chercheure ENCG Agadir, Université Ibn Zohr,
Equipe de Recherche en Gouvernance, Information et Communication des Organisations
(ERGICO)

aminasaoussany@hotmail.com

Malika ASBAYOU

Doctorante en sciences de gestion ENCG Agadir, Université Ibn Zohr,
Equipe de Recherche en Gouvernance, Information et Communication des Organisations
(ERGICO)

malika.asbayou@edu.uiz.ac.ma

Résumé

La performance individuelle au travail constitue une problématique qui a non seulement permis aux entreprises du monde entier de se faire une place, mais qui a également alimenté de nombreuses recherches dans les domaines de la gestion, de la santé au travail et de la psychologie de l'organisation. Malgré l'importance de ce construit, des recherches dans le domaine ont montré qu'il n'y a pas de consensus sur sa définition et sa mesure.

L'objectif de ce travail est de développer un état de l'art sur la performance professionnelle des individus en s'intéressant à ses déterminants et à ses indicateurs de mesure.

Mots clés : performance, performance individuelle, performance au travail, dimensions de la performance, mesure de la performance.

Abstract

Individual job performance is an issue that has not only made it possible for companies all over the world to find a place, but has also fueled a great deal of research in the fields of management, occupational health and organizational psychology. Despite the importance of this construct, research in the field has shown that there is no consensus on its definition and measurement.

The objective of this work is to develop a state of the art on the individuals' job performance by focusing on its determinants and measurement indicators.

Key words: performance, individual performance, job performance, performance dimensions, performance measurement.

Introduction

De nos jours, la question de la performance au travail est de plus en plus abordée dans les milieux académiques et professionnels. Dans le contexte actuel, caractérisé par une forte concurrence et une crise financière accrue, la compétitivité des entreprises dépend de plus en plus de la performance de leur capital humain. En effet, la performance d'une entreprise est fortement corrélée à la performance individuelle de son personnel puisque c'est à lui de mettre en œuvre sa stratégie et de déployer les moyens nécessaires pour l'atteinte des objectifs prescrits.

Par ailleurs, la performance est également importante pour les individus dans le sens où l'accomplissement des tâches et une haute performance peuvent être une source de satisfaction et de sentiments de maîtrise et de fierté. Par contre, une performance médiocre et l'incapacité d'atteindre les objectifs peuvent être perçus comme insatisfaisants ou même comme un échec personnel.

Sur le plan académique, la performance professionnelle constitue l'une des variables importantes des théories de management mais aussi des études empiriques au cours de ces dernières décennies (Jamal, 2016). En effet, des efforts ont été déployés pour comprendre les antécédents de ce phénomène et ses répercussions sur les environnements de travail et sur la performance de l'organisation.

Le rôle central de la performance individuelle dans le succès organisationnel nécessite de la part des entreprises une attention particulière quant à sa conceptualisation et à sa mesure. En effet, ce concept multidimensionnel connaît encore un retard dans sa définition et dans la mise en place d'un système de mesure valide et équitable.

Ainsi, l'objectif du présent travail est de développer un cadre conceptuel de la performance individuelle au travail en répondant au questionnement suivant : **Comment peut-on définir la performance individuelle au travail ? Quels sont ses déterminants et ses dimensions ? Et surtout comment mesurer et appréhender la performance professionnelle des individus ?**

Pour répondre à cette problématique nous allons d'abord nous intéresser aux différentes définitions et aux modèles théoriques développés puis en distinguant ses différentes dimensions et ses déterminants individuels et organisationnels. Enfin, nous allons essayer de proposer des indicateurs de mesure de la performance puisqu'il n'existe toujours pas un système générique de sa mesure.

1. La performance au travail : Revue de littérature

Malgré la grande pertinence de la performance individuelle et son utilisation généralisée comme mesure de résultat à la fois dans les milieux académiques et professionnels, il s'avère que peu d'efforts ont été consacrés à la clarification de ce concept. Il s'agit en effet d'un construit complexe relevant de plusieurs disciplines et revêtant plusieurs dimensions d'où son caractère polysémique (Idrissi & Loulid, 2018).

1.1. Définition de la performance individuelle au travail

La performance au travail est un concept multidimensionnel. Sur le plan basique, on peut distinguer entre un aspect processus et un aspect résultat. L'aspect processus renvoie à « *ce que les gens font au travail, à l'action elle-même* » (Volmer et al, 2008 : 427). Cependant, la performance n'est pas définie par l'action elle-même, mais par le jugement et le processus évaluatif (Sonntag & Frese, 2005). Par ailleurs, seules les actions qui peuvent être hiérarchisées et mesurées sont considérées dans la constitution de la performance (Campbell et al, 1993). L'aspect résultat, quant à lui, désigne la conséquence du comportement de l'individu (l'action menée). (Volmer et al, 2008).

Campbell (1990 : 40) affirme que la « *performance est ce que l'organisation recrute un individu pour faire et le faire bien* ». Il définit la performance comme les actions ou les comportements sous le contrôle de l'individu, qui contribuent aux objectifs de l'organisation, et qui peuvent être mesurés en fonction du niveau de la compétence de l'individu. Ainsi, « *La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes comportementaux discrets qu'un individu effectue sur une période de temps donnée* » (Motowildo, 2003: 39). Nous pouvons donc constater que la performance correspond à l'ensemble des comportements des individus visent à améliorer l'efficacité au travail sur des périodes de temps variées.

La performance individuelle peut être considérée comme « *une activité dans laquelle un individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles* » (Jamal, 2016). Cette définition, plus développée, met l'accent sur les deux composantes principales de la performance ; l'efficacité et l'efficience. Ce qui implique que la performance correspond à l'atteinte des objectifs tout en faisant bon usage des moyens déployés par l'organisation pour les atteindre. Murphy et Cleveland (1995) estiment que la performance constitue l'ensemble

des comportements qui sont pertinents pour l'organisation dans laquelle une personne travaille.

Rubina et *al.* (2008) ont défini la performance au travail comme étant le résultat de trois facteurs qui agissent ensemble: la compétence, l'effort et la nature des conditions de travail. Les compétences comprennent les connaissances, les capacités et les compétences des employés; l'effort est le degré de motivation que l'employé met en avant pour terminer le travail et la nature des conditions de travail est le degré d'accommodement de ces conditions pour faciliter la performance de l'employé.

Le concept de la performance n'admet pas une seule acception vu les différentes dimensions qui le composent. La littérature sur la performance au travail a été marquée par deux grands modèles qui seront présentés ci-après.

1.2. Les modèles de la performance au travail :

La littérature sur la performance a été marquée par des modèles génériques applicables aux différents contextes comme par des modèles spécifiques à des domaines précis ; militaire ou sportif par exemple. Or, les principaux modèles ayant tenté de cerner la performance sous ses différentes facettes restent le modèle multifactoriel de Campbell (1990) et le modèle de Borman et Motowildo (1993).

1.1.1. Le modèle multifactoriel de Campbell (1990) :

Ce modèle a été développé pour la première fois dans le domaine militaire avant d'être revisité pour s'adapter aux différents contextes. Il s'agit de l'un des premiers modèles ayant abordé la performance en développant huit facteurs qui la constituent. Ces dimensions, ou facteurs, présentent trois grandes caractéristiques. Elles sont génériques, universelles et indépendantes (Charles-pauvers et al, 2007). Le tableau suivant résume ces différentes dimensions comportementales d'après Charles-pauvers et al (2007).

Tableau 1 : les huit dimensions de la performance d'après Campbell (1990)

Dimension comportementale	Signification
Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi.

Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité.
La communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit.
Les efforts au travail	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)
Le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (ex : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)
La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues	Cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, à aider, et à développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif.
La supervision	L'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités du leader exprimées par l'individu ou observées dans son art de manager une équipe
Le management et l'administration	L'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe (contrôle et suivi des objectifs, de l'application des règles) et de développement d'un service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles).

Source : Adaptation d'après Charles-pauvers et al (2007).

La performance individuelle au travail peut donc être appréhendée par le biais de ces différents facteurs. Cette modélisation a constitué le point de départ pour d'autres modèles de la performance au travail dont le plus important reste celui de Borman et Motowildo (1993).

1.1.2. Le modèle bidimensionnel de Borman et Motowildo (1993)

Ce deuxième modèle distingue entre deux dimensions essentielles quant à la composition de la performance individuelle. Il s'agit de la performance dans la tâche et de la performance contextuelle.

Motowildo (2003 : 46) définit la performance dans la tâche comme étant « *la valeur totale attendue des comportements d'un individu sur une période de temps pour la production des biens ou des services de l'organisation* ». Cette performance est relative aux différentes tâches réalisées par les individus en vue d'atteindre des objectifs prescrits.

La performance contextuelle quant à elle, renvoie à la valeur totale attendue des comportements d'un individu sur une période de temps pour maintenir et améliorer le contexte psychologique, social et organisationnel du travail (Motowildo, 2003). L'objectif de cette deuxième dimension est, donc, d'améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelles par la promotion de comportements productifs dans les milieux de travail.

Borman et Motowildo (1993 ; 1997) distinguent entre cinq dimensions de la performance contextuelle (Charbonnier & Silva, 2007):

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

1.3. Les dimensions de la performance individuelle au travail

De nos jours, la littérature distingue entre quatre grandes dimensions de la performance au travail. Outre la performance dans la tâche et contextuelle telles que développées précédemment, deux autres dimensions sont venues caractériser la performance des individus : la performance adaptative et les comportements contreproductifs.

L'attention portée au comportement contreproductif, défini comme un comportement nuisible au bien-être de l'organisation, a augmenté au cours des dernières années. Il inclut des comportements tels que l'absentéisme, le retard au travail, le comportement hors travail, le vol et la toxicomanie (Koopmans et al, 2011). Rotundo et Sackett (2002) ont conclu que le comportement contre-productif devrait être distingué comme la troisième grande dimension de la performance individuelle au travail (en plus de la performance dans la tâche et contextuelle). L'intérêt porté à cette dimension se justifie par la nécessité de repérer les comportements susceptibles de freiner ou de retarder la performance au travail. C'est pourquoi ces comportements constituent un dysfonctionnement qui nuit aux performances humaine et organisationnelle.

La dernière dimension de la performance renvoie à celle adaptative. Griffin et Parker (2007) la définissent comme étant la capacité d'un employé à s'adapter aux changements dans les rôles de travail ou dans le système de travail. Cette dimension adaptative n'a pas fait l'objet des modélisations antérieures de la performance au travail. Or, en raison des environnements de travail changeants et dynamiques, le besoin en employés adaptatifs est devenu de plus en plus important (Pulakos et al., 2000 ; Smith et al., 1997).

Pulakos et al. (2000) ont distingué entre huit dimensions de la performance adaptative:

- ✓ Gérer les urgences ou les situations de crise;

- ✓ Gérer le stress au travail;
- ✓ Résoudre les problèmes de façon créative;
- ✓ Faire face à des situations de travail incertaines et imprévisibles;
- ✓ Apprendre les tâches, les technologies et les procédures de travail;
- ✓ Démontrer une capacité d'adaptation interpersonnelle;
- ✓ Démontrer une adaptabilité culturelle;
- ✓ Démontrer une adaptabilité physique.

Ces auteurs ont démontré que les différentes dimensions de la performance adaptative sont présentes dans de nombreux types d'emploi (Volmer et al, 2008) d'où leur caractéristique générique.

Les différentes dimensions restent complémentaires dans la définition de la performance des individus au travail. Cependant, une meilleure compréhension de ce concept nécessite de définir ses antécédents qu'ils soient liés à la personne ou au travail.

2. LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU TRAVAIL

La littérature sur la performance tend à considérer ce concept comme dynamique et dépendant à la fois de facteurs individuels et environnementaux ou organisationnels.

2.1. Les déterminants personnels de la performance au travail

Sur le plan individuel, Campbell (1990) distingue entre trois grands déterminants de la performance : les connaissances déclaratives, les connaissances et compétences procédurales et la motivation. La connaissance déclarative comprend la connaissance des faits, des principes, des buts et du soi. Elle est supposée être fonction des capacités, de la personnalité, des intérêts, de l'éducation, de la formation, de l'expérience et des interactions aptitude-traitement d'une personne. Les connaissances et compétences procédurales comprennent les habiletés cognitives et psychomotrices, les habiletés physiques, les compétences en gestion de soi et les compétences interpersonnelles. Les prédicteurs des connaissances et des compétences procédurales sont à nouveau les capacités, la personnalité, les intérêts, l'éducation, la formation, l'expérience et les interactions entre l'aptitude et le traitement, ainsi que la pratique. La motivation comprend le choix à effectuer, le niveau d'effort et la persistance de l'effort. Les différences individuelles en termes de motivation peuvent être dues à des différences dans les traits de motivation mais aussi à des différences dans les compétences de motivation (Kanfer & Heggstad, 1997). Les traits de motivation sont

étroitement liés aux constructions de personnalité, mais ils sont plus étroits et plus pertinents pour les processus de motivation, c'est-à-dire l'intensité et la persistance d'une action.

D'après Sonnentag et Frese (2005), il existe une relation forte entre la capacité cognitive et la performance au travail. Les personnes ayant des capacités cognitives élevées obtiennent de meilleurs résultats que les personnes ayant de faibles capacités cognitives dans un large éventail d'emplois différents. Ces auteurs supposent un mécanisme sous-jacent de capacité cognitive aidant à acquérir des connaissances et des compétences professionnelles qui ont un impact positif sur la performance au travail.

Cette perspective des différences individuelles est intéressante à prendre en compte dans le recrutement du capital humain afin de maximiser la performance individuelle au travail.

2.2. Les déterminants organisationnels de la performance

Contrairement aux déterminants individuels, la perspective organisationnelle de la performance renvoie aux facteurs du milieu du travail qui peuvent venir faciliter ou freiner la performance des individus.

Le modèle de Hackman & Oldham (1976) constitue une bonne illustration de la première catégorie de facteurs, notamment ceux qui facilitent et encouragent la performance au travail. Dans ce modèle, Hackman et Oldham ont supposé que les caractéristiques du travail (La diversité des compétences, l'identité des tâches, l'importance des tâches, l'autonomie, le feedback) influent sur les états psychologiques critiques (sens de l'expérience, responsabilité éprouvée pour les résultats du travail, connaissance des résultats des activités de travail) qui, à leur tour, ont un effet sur les résultats personnels et professionnels, y compris la performance au travail.

Les approches de la deuxième catégorie mettent l'accent sur les facteurs qui nuisent aux performances. Dans la théorie des rôles (Kahn et al, 1964), l'ambiguïté des rôles et les conflits de rôles sont conceptualisés comme des facteurs de stress. Ainsi, les contraintes organisationnelles comprennent les facteurs de stress tels que le manque d'informations nécessaires, les problèmes de machines et de fournitures ce qui impacte directement la performance au travail.

Sonnentag et Frese (2005) concluent que, dans une perspective organisationnelle, les facteurs d'amélioration de la performance (par exemple, le contrôle au travail, les tâches significatives) jouent un rôle plus important que les facteurs de stress. Autrement dit, le manque de caractéristiques positives dans la situation de travail telles que le contrôle au travail menace la performance plus que la présence de certains facteurs de stress.

Les différences individuelles en termes de performance nécessitent la mise en place d'un système de mesure afin de déterminer les différents facteurs à incidence directe sur la performance.

3. LA MESURE DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE

Puisque l'environnement des entreprises est dynamique et que le succès dépend de l'évolution des besoins de toutes les parties prenantes, une organisation ne peut construire un système de mesure de performance autocentré et doit donc évaluer la performance d'un point de vue externe en interagissant avec les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes. Ces mesures doivent être utilisées de manière à permettre le développement des compétences qui seront valorisées dans l'avenir, grâce à un cycle continu d'innovation et d'apprentissage. En réalité, c'est l'objectif essentiel et final d'un bon système de mesure de la performance (Kanji, 2002). Dans ce sens, une gestion efficace dépend de la mesure objective de la performance et des résultats. La première condition pour améliorer, et finalement atteindre, l'excellence organisationnelle, est de développer et de mettre en place un système de mesure de la performance (Kanji, 2002).

Diverses mesures de la performance au travail ont été utilisées au cours des dernières décennies (Campbell et al., 1990, Viswesvaran et al., 1996). A titre d'exemple, des échelles d'évaluation, des tests de connaissances professionnelles, des échantillons d'emplois pratiques et des dossiers d'archives ont été utilisés pour évaluer le rendement au travail (Campbell et al., 1990). À partir de ces options de mesure, les cotes de rendement (par exemple, les évaluations par les pairs et les superviseurs) sont le moyen le plus fréquent de mesure de la performance au travail (Viswesvaran et al., 1996). Souvent, des critères «objectifs» tels que les chiffres de vente et les enregistrements de production sont demandés. Cependant, même ces critères impliquent des jugements subjectifs dont le type spécifique de critères représente la performance (Campbell, 1990) et ne sont, donc, pas parfaits, tout comme les autres mesures de la performance.

La performance individuelle au travail est un construit latent qui ne peut pas être mesuré directement. Ainsi, développer des indicateurs à partir des différentes dimensions susmentionnées pourra être efficace dans la mesure de la performance au travail.

En se référant aux quatre dimensions de la performance, Koopmans et al (2011) ont développé une série d'indicateurs qui peuvent servir dans sa mesure. En effet, une revue de 17 modèles génériques et de 18 modèles spécifiques de la performance leur a permis d'identifier

des indicateurs de la performance individuelle au travail. Le tableau suivant présente les différents indicateurs repérés :

Tableau 2: les indicateurs de la performance d'après Koopmans et al. (2011)

Dimension	Indicateurs
Performance dans la tâche	réaliser les tâches assignées, la quantité de travail, la qualité du travail, les compétences professionnelles, la connaissance du travail, le maintien des connaissances à jour, travailler avec précision, planifier, organiser, administrer, prendre des décisions, résoudre des problèmes, communiquer oralement et par écrit, assurer le suivi et le contrôle des ressources.
Performance contextuelle	Tâches supplémentaires, effort, initiative, enthousiasme, attention au devoir, ingéniosité, persévérance, motivation, dévouement, proactivité, créativité, coopération et aide aux autres, politesse, communication efficace, relations interpersonnelles, engagement organisationnel
Performance adaptative	Générer de nouvelles idées novatrices, adapter les objectifs et les plans à la situation, apprendre de nouvelles tâches et technologies, être flexible et ouvert aux autres, comprendre d'autres groupes ou cultures, faire preuve de résilience, rester calme, analyser rapidement, agir de manière appropriée
Comportements contreproductifs	Comportement hors tâche, pauses trop nombreuses ou trop longues, absentéisme, plaintes, retards, tâches incorrectes, accidents, insultes ou bavardages à propos des collègues, combats ou disputes avec des collègues, mépris de la sécurité, abus de privilèges, agression, vol.

Source : Koopmans et al (2011).

Les indicateurs développés dans le cadre de cette approche restent génériques et peuvent ne pas s'adapter à toutes les situations. En effet, la mesure de la performance est toujours pratiquée suivant des objectifs. C'est ces derniers qui vont déterminer lesquels de ces indicateurs seront les plus appropriés et ainsi concevoir des mesures objectives de la performance au travail.

Au meilleur de notre connaissance, aucun système de mesure généralisable n'a été développé jusqu'à présent. La mesure de la performance constitue une confrontation des objectifs organisationnels avec les résultats atteints afin d'évaluer les points forts et à améliorer.

Puisque la performance dans la tâche est spécifique pour chaque emploi, il est difficile de concevoir un système de mesure générique. Motowidlo et Schmit (1999) soulignent la caractéristique « unique » des emplois puisque les missions des salariés peuvent être variées et redéfinies à chaque fois et il en est du même pour leur responsabilités à exercer dans des

équipes de travail différentes ce qui rend les exigences très évolutives. Par conséquent, les outils de mesure de la performance dans la tâche sont difficilement généralisables.

Or, la performance contextuelle est supposée être évaluée de manière identique quel que soit l'emploi analysé puisque les épisodes comportementaux qui améliorent l'environnement social et psychologique sont susceptibles d'être très similaires d'une organisation à l'autre (Charbonnier & Silva, 2007). Ainsi, les indicateurs susmentionnés peuvent servir de base au développement d'une échelle de mesure de la performance contextuelle.

Les changements dans l'environnement du travail font de la performance adaptative un outil incontournable au service de la mesure de la performance au travail. En effet, les indicateurs de la performance adaptative sont très intéressants à tenir en compte lors du développement d'un système de mesure de la performance humaine.

Quant aux comportements contreproductifs, certes cette dimension n'est pas très reconnue dans la littérature, mais il reste intéressant pour l'entreprise de l'évaluer afin d'estimer les coûts cachés liés au capital humain. En effet, la performance n'est pas toujours corrélée à la création de valeur mais aussi à la réduction et à l'optimisation des coûts.

Conclusion

Les changements dans les environnements de travail n'ont pas été sans effet sur la performance des organisations. De nos jours, la performance des entreprises ne dépend plus de celle financière mais s'est désormais élargit pour tenir compte de la dimension humaine. Ainsi, le capital humain constitue la vraie richesse d'une organisation dont il est important d'appréhender le niveau de performance afin de développer un avantage compétitif.

Malgré l'importance que revêt la performance des individus au travail, ce concept multidimensionnel est encore difficile à définir et par conséquent à mesurer. En effet, quatre grandes dimensions caractérisent la performance individuelle : la performance dans la tâche, la performance contextuelle, la performance adaptative et les comportements contreproductifs.

Ainsi, le développement d'un système de mesure de la performance au travail peut s'inspirer des différents indicateurs relatifs à ces dimensions afin de concevoir une mesure unifiée et générique de la performance individuelle au travail.

Le présent article dresse un cadre général de la performance, des travaux ultérieurs s'avèrent nécessaires afin de développer un modèle de la performance qui tient compte des différentes

dimensions et qui peut être adopté dans la mesure de l'efficacité et l'efficience du capital humain d'une organisation.

Références

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. New York: Jossey-Bass.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.

Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. San Francisco: Jossey-Bass.

Charbonnier, A., Silva C.-A. & Roussel P. (2007). Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire, Actes du congrès de l'AGRH, fribourg.

Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007). *La performance au travail et ses déterminants psychologiques*. De Boeck, collection Méthodes et Recherches.

Gopal, K. Kanji (2002). Performance measurement system. *Total Quality Management*, 13(5), 715-728

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327–347.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.

Idrissi, N. & Loulid, A. (2018). Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance des sociétés marocaines cotées en bourse. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 4, 97-107.

Jamal, M. (2016). Job Stress and Job Performance Relationship in Challenge-Hindrances Model of Stress: An Empirical Examination in the Middle East, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(3), 404-418.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.

- Kanfer, R., & Heggestad, E. D. (1997). *Motivational traits and skills: A person-centred approach to work motivation*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., De Vet, H.C.W. and Van der Beek, A.J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance – a systematic review, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. (1999). *Performance assessment in unique jobs*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Motowidlo S.J., (2003). *Job performance*, dans *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, Hoboken, NJ: Wiley, 12, 39-52.
- Murphy, K. R. & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-based Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Neely, A. D. (1994). *Performance measurement: Why, What and How*. London: Economist Books.
- 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*, 85, 612–624.
- Rotundo, M. et P. R. Sackett (2002). The relative importance of task, citizenship and counterproductive performance to global ratings of job performance : a policy- capturing approach, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80
- Rubina, K., Shehla, A. & Khan, D. (2008). Occupational stress and its effect on job performance a case study of medical house officers of district Abbottabad, *Journal of Ayub. Medical College Abbottabad*, Vol. 20(3), 135-139.
- Smith, E. M., Ford, J. K., Kozlowski, S. W. J. (1997). *Building adaptive expertise: Implications for training design strategies*. Washington DC: American Psychological Association
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 1-25.
- Viswesvaran C, Ones DS, Schmidt FL. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81, 557–574.
- Volmer, J., Sonnentag, S. & Spychala, A., (2008). *Job Performance*, The SAGE Handbook of Organizational Behavior, 1, 427–447.