



Construction d'une échelle de mesure de la performance individuelle au travail

Houcine SABIR

Docteur en sciences de gestion
Ecole Nationale de Commerce et Gestion -Kénitra-

Résumé : Le concept de la performance individuelle au travail (PIT) est un concept très large. Il attire de plus en plus l'attention des académiciens mais aussi des professionnels en gestion et spécialement en gestion des ressources humaines (GRH). L'évaluation du concept est un sujet à controverse dans le domaine de gestion depuis des années. Dans ce sens, plusieurs échelles de mesure du construit ont été développées, les premiers systèmes d'évaluation ont été mis en place depuis 1998 (Prowse & Prowse, 2009). Cependant, les échelles de mesure développées sont spécifiques à des secteurs d'activité bien ciblés, et par conséquent ne peuvent rendre compte de la performance individuelle au travail dans tous les métiers (Koopmans, 2014).

L'objet de cet article est de tester l'échelle de mesure la plus utilisée dans les travaux antérieurs, proposée par Borman et Motowildo (1993) et améliorée par Koopmans (2014) au moyen d'une analyse exploratoire (Analyse en Composantes principales ACP) et aussi confirmatoire (Modèle des équations structurelles SEM) sur un échantillon de 294 participants dans le but de proposer une échelle de mesure de la performance individuelle au travail adaptée aux entreprises marocaines.

Mots-clés: Performance individuelle au travail, performance dans la tâche, performance contextuelle, comportement contre-productif, performance adaptative, comportement des employés

Abstract: Individual work performance (IWP) is a very broad concept. It is attracting increasing attention not only from academics, but also from management professionals, especially in human resources management (HRM). Assessing the concept has been a controversial issue in the management field for many years. Several scales have been developed to measure the construct, and the first evaluation systems have been in place since 1998 (Prowse & Prowse, 2009). However, the measurement scales developed are specific to well-targeted sectors of activity, and consequently cannot account for individual performance at work in all occupations (Koopmans, 2014).

The aim of this article is to test the measurement scale most widely used in previous work, proposed by Borman and Motowildo (1993) and improved by Koopmans (2014) by means of an exploratory (Principal Component Analysis PCA) and also confirmatory (Structural Equation Modeling SEM) analysis on a sample of 294 participants with the aim of proposing an individual work performance measurement scale adapted to Moroccan companies.

Keywords: Individual work performance, task performance, contextual performance, counterproductive behavior, adaptive performance, employee behavior.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10639249>

Published in: Volume 3 Issue 1



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Introduction

De nos jours, les organisations sont confrontées à de nombreux défis. Certains impactent leurs positions sur le marché, et par conséquent leurs résultats, et d'autres menacent leurs pérennités. Afin de garantir leurs survies, les organisations s'engagent dans des processus d'amélioration continue, en mesure d'améliorer leur performance, pour qu'ils puissent s'aligner avec les tendances du marché, aussi bien au niveau national qu'au niveau international.

On se pose souvent des questions telles : Qu'est ce qui fait qu'une entreprise est plus performante qu'une autre ? Pourquoi certaines entreprises arrivent à atteindre leurs objectifs alors que d'autres ne réussissent pas ? S'agit-il d'une insuffisance de moyens, de la méthode de travail ou plutôt des orientations stratégiques ?

En vue de répondre à ces questions, on a mené un échange avec certains dirigeants, tous ensemble ont pointé du doigt deux éléments : la planification stratégique, qui doit être réaliste, tenant en compte l'ensemble des facteurs endogènes et exogènes, et la nécessité d'un bon climat de travail, qui met les ressources humaines au centre des préoccupations de l'entreprise compte tenu du fait que ces dernières constituent le meilleur élément de différenciation face à la concurrence.

Les ressources humaines occupent une place très importante au sein de l'entreprise, La marge de manœuvre des dirigeants sur les autres aspects tels la prospection de nouveaux marchés et de nouveaux fournisseurs reste très faible, ce qui fait des ressources humaines un réel facteur de *compétitivité*.

Conscients de ce rôle, les dirigeants conçoivent et pilotent plusieurs actions à destination des employés : L'amélioration des conditions de travail, le développement des compétences, la santé et sécurité au travail, et bien d'autres aspects en mesure d'accroître l'engagement, la motivation et d'une manière générale leur performance individuelle au travail (désormais PIT).

À ce jour, l'ambiguïté du concept de la performance individuelle rend difficile l'intégration de l'ensemble de ses composantes dans son évaluation. Les évaluations dans certaines organisations portent sur les critères objectifs, tels les quantités produites, jours d'absence, les accidents de travail, etc. Cependant, ces éléments ne permettent pas de rendre compte de ce que constitue la performance d'un employé.

L'objet de cet article est de tester l'échelle de mesure la plus utilisée dans les travaux antérieurs (Koopmans, 2014), au moyen d'un analyse exploratoire et aussi confirmatoire sur un

échantillon de 294 participants dans le but de proposer une échelle de mesure de la performance individuelle au travail adaptée aux entreprises marocaines.

1. Le concept de performance individuelle au travail

Le concept de la performance individuelle au travail (PIT) est un concept très large. Il attire de plus en plus l'attention des académiciens mais aussi des professionnels en gestion et spécialement en gestion des ressources humaines (GRH).

Le contexte actuel, marqué par une concurrence acharnée, impose à toute organisation d'être compétitive. Cette compétitivité dépend de sa performance.

Le terme performance au sein de l'entreprise couvre aussi bien la performance financière, la performance technique, la performance commerciale, etc. Cependant, vu le développement des techniques commerciales et de la technologie, la marge de manœuvre des entreprises sur ces aspects reste très limitée pour faire face à la concurrence.

Dans ce sens, plusieurs travaux de recherche ont été réalisés, pour aboutir au constat qui confirme que les ressources humaines constituent un facteur de différenciation, sur lequel l'entreprise a une large marge de manœuvre. À ce titre, l'entreprise se doit de mettre en place les politiques et les stratégies adéquates, en vue d'attirer les talents, de les intégrer, les fidéliser et les faire monter en compétence, dans le but d'améliorer leur performance au travail.

1.1. Le concept de la performance : Clarifications sémantiques

Dans le temps, le terme performance était rattaché au résultat financier de l'entreprise. Cette dernière, était exprimée par les résultats comptables. Petit à petit, le terme commence à intégrer d'autres dimensions, pas forcément d'ordre financier, il s'agit du domaine social (relation avec les parties prenantes) et environnemental (les mesures mise en place pour la préservation des ressources naturelles). Désormais, on ne juge plus l'entreprise sur la base de son résultat financier, mais sur sa performance dite globale.

Avant de passer aux définitions de la performance individuelle, et vu l'ambiguïté qui entoure le concept de la performance dans le sens global, nous avons jugé opportun de s'arrêter sur quelques clarifications sémantiques du concept de la performance pour déceler les termes et les notions, qui semblent fortement liées à la performance et qui peuvent éventuellement y être confondu.

1.2. Quelques définitions de la performance

Nombreux sont les auteurs ayant traités le concept de la performance, on peut citer à titre d'exemple : (Marion, et al. 2012, Y. Pesqueux 2004, Galambaud 2002, Villarmois 2001, Louart 1996, Bourguignon 1995). Ils considèrent que, le mot performance vient de l'ancien terme français « parformer » qui signifiait, au 13^{ème} siècle, « accomplir, exécuter ». Cette signification a été reprise dans Le Robert 2016, qui définit la performance comme « *un accomplissement, une exécution* ».

A partir du 15^{ème} siècle, on a vu l'apparition du terme anglais « to perform », qui signifie à la fois l'accomplissement d'un processus (tout en prenant en compte des résultats obtenus) ou encore le degré de succès des actions accomplies. Le terme a été utilisé, à partir du 19^{ème} siècle, dans d'autres domaines notamment pour désigner les résultats obtenus par un cheval de course ou encore pour qualifier les résultats d'une épreuve sportive. Cette définition a également été reprise par Larousse qui la représente comme suit : « *un résultat heureux obtenu par une entreprise, un travail, une épreuve sportive* ». Le sens du mot performance a évolué au 20^{ème} siècle, pour représenter les capacités d'une machine d'une manière chiffrée, mais également le rendement exceptionnel qui peut être réalisé.

Depuis quelques années, les travaux de recherche s'intéressant à la notion de la performance n'ont cessé d'apparaître. Cependant, la multitude de travaux et de définitions qui en découle, a fait de la performance une notion floue et qui est loin de faire l'unanimité des chercheurs, surtout en sciences de gestion.

Selon Lebas (cité par Joseph Noone et Bourguignon (1995)), la performance reflète le résultat d'actions passées. Payette (1988), cité par Hattabou (2011), considère que la performance est la mesure entre un résultat et une intention ». D'un autre côté Gilbert et Charpentier (2004) se réfèrent à la définition du Petit Robert, ils définissent la performance comme étant « *le résultat chiffré dans une compétition* ». La performance se rapproche de la métaphore sportive, mais en tant que résultat optimal qu'une machine peut obtenir, elle renvoie à la métaphore mécaniste. Quant à Lorino (2001), « la définition plus objective, universelle et positive de la performance est : « l'atteinte des objectifs ». Saury (2014), assimile la performance à la réalisation et à l'atteinte des objectifs, voire leur dépassement.

Dans le domaine de gestion, Marion, et al. (2012), dans la continuité des travaux de Bourguignon (1995), montrent que les définitions de la performance dépendent des contextes. À cet effet, il propose une définition à partir de trois sens principaux : (1) la performance est action :

Elle se focalise sur les processus et non pas les résultats (Baird 1986); (2) la performance est résultat de l'action : Dans cette logique, la performance correspond à l'évaluation des résultats obtenus (Bouquin 1896); et (3) la performance est succès, De ce point de vu, la performance est une perception du succès, qui pourrait, changer d'une entreprise à une autre. Dans le même ordre d'idées, Bourguignon (1995), retient une définition, qui selon elle, pourrait rimer avec la réalité de la plupart des entreprises : « *La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels* ». On peut induire de cette définition que la performance est un concept subjectif qui dépend d'un référent qui est l'objectif (ou but) ; d'autre part, elle est multidimensionnelle, dès lors que les buts sont multiples. Et enfin elle correspond, soit au processus, soit au résultat de l'action.

À partir de ces définitions, on voit clairement que le concept de la performance est concept difficilement saisissable. La divergence des définitions liées à la notion, fait que cette dernière accepte de nombreuses interprétations. Dans cette perspective, Bessire (2005) souligne que « *la performance ne peut être conçue comme absolue et isolée ; elle ne peut s'apprécier que par rapport à une intention donnée, explicite ou implicite* ». Dans cette perspective, il confirme que la plupart des auteurs considèrent que la performance « *n'existe pas de façon intrinsèque, elle est définie par les utilisateurs de l'information par rapport au contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon de temps* » (Lebas 1995).

2. Les modèles de mesure de la performance au travail

L'évaluation de la performance individuelle au travail est un sujet à controverse dans le domaine de gestion depuis des années. Dans ce sens, plusieurs échelles de mesure du construit ont été développées, les premiers systèmes d'évaluation ont été mis en place depuis 1998 (Prowse & Prowse, 2009). Cependant, les échelles de mesure développées sont spécifiques à des secteurs d'activité bien ciblés, et par conséquent ne peuvent rendre compte de la performance individuelle au travail dans tous les métiers (Koopmans, 2014).

Les conceptions proposées par différents auteurs, convergent sur un certain nombre de points. Les aspects touchés diffèrent d'un cadre à un autre, tenant en compte les spécificités propres à chaque contexte (population, culture, etc.). Dans cette partie, nous allons tenter d'explorer les principaux cadres conceptuels.

2.1. Le modèle multifactoriel de Campbell (1990)

Murphy (1989) et Campbell (1990) ont été les premiers à définir la performance individuelle. Murphy propose un cadre conceptuel composé de quatre dimensions :

- (1) Le comportement du travail ;
 - (2) Le comportement interpersonnel qui correspond au comportement avec les collègues, comme la communication, la coopération, esprit d'équipe, etc. ;
 - (3) Le comportement de temps d'arrêt, appelé aussi l'évitement de travail, il s'agit de tous les comportements à même de perturber le déroulement de la production ;
- Et (4) les comportements destructeurs ou dangereux. Il s'agit à ce niveau des comportements susceptibles de causer une perte de productivité, mais aussi qui pourrait porter atteinte à l'image de l'organisation, tant au niveau interne qu'au niveau externe.

Dans la continuité de ces travaux, Campbell (1990) a proposé huit dimensions de la performance individuelle au travail, il considère qu'elles sont suffisantes pour définir le concept d'une manière générale, vu que le contenu et les sous-dimensions de chacune d'entre-elles peuvent varier d'un emploi à un autre : (1) les tâches spécifiques à l'emploi : Des tâches techniques nécessaires à la réalisation du travail demandé, elles peuvent changer d'un poste à un autre. Le degré de maîtrise de ces tâches reflète l'efficacité de l'employé ; (2) les tâches non spécifique à l'emploi : Des tâches qui ne sont pas forcément en relation avec le poste, mais plutôt des comportements, en mesure d'accroître la productivité que l'employé entretient à titre volontaire, comme les tâches supplémentaires, l'aide aux autres; (3) la communication écrite et orale ; (4) preuve d'effort ; (5) le maintien de la discipline personnelle ; (6) facilité de la performance des collègues ; (7) la supervision ; Et (8) la gestion et l'administration.

Le tableau suivant résume les dimensions proposées par Campbell :

Tableau 1 : Les huit dimensions comportementales de la performance au travail

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

4. <i>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)
5. <i>Le maintien d'une discipline personnelle</i>	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (ex : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)
6. <i>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
7. <i>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)
8. <i>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)

Campbell (1990) adapté par (Charles-Pauvers, Nathalie, et al. 2006)

Viswesvaran (1993), quant à lui, a développé un modèle de 10 dimensions : (1) la productivité : les quantités produites par chaque individu ; (2) la qualité de travail ; (3) les connaissances professionnelles : la maîtrise des tâches en rapport avec poste occupé ; (4) les compétences en communication ; (5) l'effort ; (6) le leadership : les capacités managériales ; (7) les compétences administratives ; (8) les compétences interpersonnelles ; (9) le respect ; et (10) l'acceptation de l'autorité. En 2000, avec Ones, Viswesvaran a amené des examens sur le cadre de la performance individuelle au travail. En conclusion, le concept a été scindé en trois dimensions : (1) l'exécution de la tâche ; (2) le comportement de citoyenneté organisationnelle (terme qu'Organe définit comme étant le comportement individuel qui contribue à l'amélioration du climat social au sein de l'organisation) ; et (3) le comportement contre-productif (Viswesvaran et Ones 2000).

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

Afin de contourner le domaine de la performance individuelle au travail, Borman et Motowildo considèrent qu'il est indispensable de travailler sur des dimensions plus complètes. A cet effet, ils proposent : (1) la performance dans la tâche, qui varie d'un emploi à un autre et (2) la performance contextuelle, considérée comme universelle et concerne les comportements transversaux, qui ne dépendent pas d'un emploi défini. Ils ajoutent que, la performance dans la tâche, fait aussi partie de la performance contextuelle (Borman et Motowildo 2013). Autrement,

tous les comportements des employés peuvent être classés en deux catégories : Soit des comportements propres à l'activité exercée, dans ce cas-là, on parle plutôt du savoir et du savoir-faire (compétences techniques, l'expérience dans un poste ou dans l'exécution d'une tâche), soit des comportements qui sont demandés dans toutes les activités, qui ne sont autres que le savoir-être du collaborateur (communication, capacité d'adaptation, prise d'initiative, esprit d'équipe, etc.).

En conclusion, Borman et Motowildo (1993, 1997) résume la performance contextuelle en cinq composantes : Persister avec enthousiasme et déployer des efforts pour accomplir ses tâches avec succès ; S'engager volontairement dans des tâches et des 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.

La conception de Borman et Motowildo semble être très générique. De ce fait, elle rend difficile la mesure du concept de la performance individuelle.

2.3. Un concept dynamique

La performance individuelle au travail fait défaut de mesure à cause de plusieurs facteurs, notamment son caractère dynamique, qui fait que les dimensions évoluées dans le temps, prennent en compte de la nature d'activité du pays, de la culture mais aussi de la conjoncture économique et sociale.

La mesure de la performance individuelle est tributaire, en grande partie, des mutations que connaît le monde en permanence. La mondialisation et l'internationalisation des affaires, imposent aux entreprises de rechercher à réduire les coûts de production, et par conséquent, à instaurer des modes de contrôles d'activité, ou encore à améliorer la performance des individus pour garantir un rythme déterminé. Les ingrédients mobilisés pour cette conception, diffèrent selon le pays d'origine et de destination, mais aussi selon l'activité exercée (une activité demandant de l'ingénierie ou basée en grande partie sur des tâches manuelles), et dépend aussi du niveau d'instruction et de la culture des collaborateurs.

2.4. Un concept multidimensionnel

Les travaux sur la performance individuelle au travail ne cessent de se développer. Le contour de définitions que nous avons réalisé ci-dessus, permet de nous renseigner sur les champs d'applications, mais aussi les bénéficiaires d'une telle démarche. Pour ce travail, et à la suite

d'une analyse approfondie réalisée à travers différentes sources, nous avons décidé de retenir les dimensions qui semblent inclure toutes les composantes du concept, et qui sont au nombre de trois : 1-La performance dans la tâche, 2-La performance contextuelle, et 3-Le comportement contre-productif. Cette même conception, proposée par Borman et Motowildo (1993) et améliorée par Koopmans (2104) à travers l'intégration de la dimension « comportement contre-productif », a déjà été utilisée dans plusieurs travaux de recherche antérieurs, et considérée comme la conceptualisation la plus complète de la PIT. Il est à noter que la performance adaptative est considérée par certains auteurs comme une composante de la performance contextuelle.

L'échelle de mesure proposée par Koopmans (2014), composée de trois dimensions et de 14 items.

Tableau 2 : Échelle de mesure de la performance individuelle au travail

<p><u>Dimension 1 : La performance dans la tâche</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Je réussis à planifier mon travail pour qu'il soit rendu à temps.2. Je garde toujours à l'esprit les résultats que je dois obtenir dans mon travail.3. J'arrive à séparer les problèmes principaux des problèmes secondaires au travail.4. Je réussis à bien effectuer mon travail avec un minimum de temps et d'efforts. <p><u>Dimensions 2 : La performance contextuelle</u></p> <ol style="list-style-type: none">5. Je prends des responsabilités supplémentaires.6. Je commence moi-même de nouvelles tâches, lorsque mes anciennes sont terminées.7. Je veille à maintenir mes compétences et mes connaissances professionnelles à jour.8. Je réussis à trouver des solutions créatives à de nouveaux problèmes.9. Je continue à chercher de nouveaux défis dans mon travail.10. Je participe activement aux réunions de travail. <p><u>Dimension 3 : Le comportement contre-productif</u></p> <ol style="list-style-type: none">11. Je ne me plains jamais de questions sans importance au travail.12. Je me concentre sur les aspects positifs d'une situation de travail, plutôt que sur les aspects négatifs.13. Je parle avec des collègues des aspects positifs de mon travail.14. Je parle avec des personnes extérieures à l'organisation des aspects positifs de mon travail.

Source : (Koopman 2014)

Notre travail de recherche consiste à tester empiriquement l'échelle de mesure proposée par Koopmans (2014) sur des données collectées au moyen de l'administration d'un questionnaire pour à plusieurs secteurs d'activité ; dans le but de proposer une échelle de mesure applicable à tous les secteurs. Dans ce sens, nous avons décidé de mener une analyse

exploratoire en utilisant la méthode de l'ACP (Analyse en composantes principales), nous avons choisis pour cela l'outil SPSS v23, et dans un deuxième temps une analyse confirmatoire par le biais de SmartPLS.

3. Analyse empirique

L'objet de cette partie est de tester empiriquement l'échelle de mesure la plus utilisée dans les travaux antérieurs, proposée par Borman et Motowildo (1993) et améliorée par Koopans (2104) au moyen d'une analyse exploratoire (Analyse en Composantes principales ACP) et aussi confirmatoire (Modèle des équations structurelles SEM) sur un échantillon de 294 participants.

3.1. Analyse descriptive de l'échantillon

Notre échantillon est composé de 294 individus, réparti comme suit : 31% des femmes et 69% des hommes, soit respectivement 92 et 202 participants. La population âgée de 36 à 40 ans représente environ 42% de l'ensemble des participants. En revanche, le taux de participation le plus faible (11,2%) a été enregistré pour les participants ayant un âge compris entre 18 et 25 ans. On constate également que la représentation de la femme est plus forte (63,6%) dans la tranche d'âge (18-25 ans), et moyenne pour les jeunes âgés de (25-35 ans) avec une proportion de 44,4%. Par contre, elle est très modeste dans la tranche d'âge (36-40 ans) où les femmes ne représentent que 14,5%.

Tableau 3: Répartition de participants par Genre et Âge

			Genre		Total
			Féminin	Masculin	
Age	18-25	Effectif	21	12	33
		% dans Age	63,6%	36,4%	100,0%
		% dans Genre	22,8%	5,9%	11,2%
	26-35	Effectif	40	50	90
		% dans Age	44,4%	55,6%	100,0%
		% dans Genre	43,5%	24,8%	30,6%
	36-45	Effectif	18	106	124
		% dans Age	14,5%	85,5%	100,0%
		% dans Genre	19,6%	52,5%	42,2%
	Plus de 45	Effectif	13	34	47
		% dans Age	27,7%	72,3%	100,0%
		% dans Genre	14,1%	16,8%	16,0%
Total	Effectif	92	202	294	
	% dans Age	31,3%	68,7%	100,0%	
	% dans Genre	100,0%	100,0%	100,0%	

Source : SPSS Statistics V23

3.2. La performance individuelle au travail

Le tableau (Tableau 4) représente la statistique descriptive de la performance individuelle au travail. L'état est scindé en trois rubriques représentant les dimensions constitutives de la PIT.

Les moyennes les plus importantes ont été enregistrées successivement par les items 2, 3 et 1 (2. Je garde toujours à l'esprit les résultats que je dois obtenir dans mon travail ; 3. J'arrive à séparer les problèmes principaux des problèmes secondaires au travail et 1. Je réussis à planifier mon travail pour qu'il soit rendu à temps) avec respectivement 4,5, 4,36 et 4,33 et des écart-type de 0,752, 0,835 et 0,861, et respectivement (61,9%, 51,1% et 51,7%) des participants qui sont tout à fait d'accord et (28,6%, 32,3% et 35%) qui sont d'accord.

Les scores les plus faibles ont été enregistrés par les items 4 et 14 (4. Je réussis à bien effectuer mon travail avec un minimum de temps et d'efforts et 14. Je parle avec des personnes extérieures à l'organisation des aspects positifs de mon travail), avec une moyenne de 3,96 et des écart-types respectifs de 1,059 et 1,146 et l'item 11 (11. Je ne me plains jamais de questions sans importance au travail), avec une moyenne de 3,97 et un écart-type de 0,989.

En pourcentage, nous avons respectivement (35,7%, 42,2% et 36,4%) qui sont tout à fait d'accord et (37,8%, 27,9% et 33,7%) qui sont d'accord.

Tableau 4: Statistique descriptive de la Performance individuelle au travail PIT

			Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Ecart type	Ran k	Moyenne des sous sections	Ecart type des sous sections	Moyenne de la section	Ecart type de la section
Performance dans la Tâche	1- Je réussis à planifier mon travail pour qu'il soit rendu à temps.	N	5	6	28	103	152	4,33	0,861	3	4,286	0,697	4,179	0,622
		%	1,70%	2,00%	9,50%	35,00%	51,70%							
	2- Je garde toujours à l'esprit les résultats que je dois obtenir dans mon travail.	N	2	4	22	84	182	4,5	0,752	1				
		%	0,70%	1,40%	7,50%	28,60%	61,90%							
	3- J'arrive à séparer les problèmes principaux des problèmes secondaires au travail.	N	4	4	32	95	159	4,36	0,835	2				
		%	1,40%	1,40%	10,90%	32,30%	54,10%							
4- Je réussis à bien effectuer mon travail avec un minimum de temps et d'efforts.	N	13	14	51	111	105	3,96	1,059	12					
	%	4,40%	4,80%	17,30%	37,80%	35,70%								
Performance Contextuelle	5- Je prends des responsabilités supplémentaires.	N	11	13	42	93	135	4,12	1,052	9	4,205	0,745		
		%	3,70%	4,40%	14,30%	31,60%	45,90%							
	7- Je commence moi-même de nouvelles tâches, lorsque mes anciennes sont terminées.	N	10	13	30	102	139	4,18	1,014	7				
		%	3,40%	4,40%	10,20%	34,70%	47,30%							

	8- Je réussis à trouver des solutions créatives à de nouveaux problèmes.	N	1	4	37	113	139	4,31	0,768	4		
		%	0,30%	1,40%	12,60%	38,40%	47,30%					
	9- Je continue à chercher de nouveaux défis dans mon travail.	N	8	8	46	91	141	4,19	0,979	6		
		%	2,70%	2,70%	15,60%	31,00%	48,00%					
	10- Je participe activement aux réunions de travail.	N	10	13	33	80	158	4,23	1,04	5		
		%	3,40%	4,40%	11,20%	27,20%	53,70%					
Le Comportement Contre-productif	11- Je ne me plains jamais de questions sans importance au travail.	N	4	20	64	99	107	3,97	0,989	11	4,039	0,799
		%	1,40%	6,80%	21,80%	33,70%	36,40%					
	12- Je me concentre sur les aspects positifs d'une situation de travail, plutôt que sur les aspects négatifs.	N	2	10	62	96	124	4,122	0,9043	8		
		%	0,70%	3,40%	21,10%	32,70%	42,20%					
	13- Je parle avec des collègues des aspects positifs de mon travail.	N	9	13	42	105	125	4,1	1,007	10		
		%	3,10%	4,40%	14,30%	35,70%	42,50%					
	14- Je parle avec des personnes extérieures à l'organisation des aspects positifs de mon travail.	N	16	15	57	82	124	3,96	1,146	12		
		%	5,40%	5,10%	19,40%	27,90%	42,20%					

Concernant les scores pour les composantes de la variable « Performance individuelle au travail », la moyenne pondérée la plus élevée est celle de « la performance dans la tâche » avec 4,28 et un écart-type de 0,69, suivi de celle de « la performance contextuelle » avec une moyenne pondérée de 4,20 et un écart-type de 0,74 et en fin « le comportement contre-productif » qui affiche une moyenne pondérée de 4,03 et un écart-type de 0,79. En résumé, toutes les composantes de la performance individuelle au travail indiquent une tendance parfaitement d'accord, en référence aux intervalles du tableau des 5-Points de l'échelle de Likert.

En fin, La moyenne pondérée de la variable « Performance individuelle au travail » est de l'ordre de 4,17 avec un écart-type de 0,62. La tendance générale est alors tout à fait d'accord.

En conclusion, la moyenne de la performance individuelle au travail est considérée comme moyenne de niveau élevé car elle se situe dans l'intervalle [3,4 – 5,00] selon le tableau de description des niveaux.

Tableau 5: Description des niveaux des 5-Points de l'échelle de Likert

Niveau	Intervalle	Description
1	1.00 – 2.59	Niveau Faible
2	2.60 - 3.39	Niveau Moyen
3	3.40 – 5.00	Niveau élevé

4. Analyse des échelles de mesure

Afin d'analyser et de valider notre échelle de mesure, nous avons choisi de passer par une Analyse Factorielle Exploratoire (AFE) et plus précisément la méthode de l'Analyse en Composantes Principales (ACP). Il convient alors de vérifier si les données, dont nous disposons, remplissent les critères pour faire l'objet d'une ACP ou pas. La vérification porte principalement sur trois conditions :

1. Les corrélations de la majorité des items du concept doivent être significatives. Cette condition peut être vérifiée à partir de l'observation de la matrice de corrélations.
2. Le test de Sphéricité de Bartlett, qui consiste à vérifier si la matrice de corrélations est différente de la matrice d'identité. Selon Malhotra (2004), une valeur élevée indique que la factorisation est réalisable.
3. La valeur KMO (Kaiser, Meyer et Olkin) doit être proche de 1. Toutefois, une valeur supérieure ou égale à 0,7 est suffisante pour réaliser une ACP (Malhotra, 2004).

4.1. L'Analyse Factorielle Exploratoire

Parmi les méthodes de l'Analyse Factorielle Exploratoire (AFE), nous avons choisi d'utiliser la méthode de l'Analyse en Composantes Principales (ACP) pour analyser les échelles de mesure de notre concept. Le point de départ c'est la vérification de la validation de critères de l'ACP au moyen de l'indice de KMO. Notre test révèle que les conditions sont acceptables (Indice KMO=0,988) pour mener une ACP.

Tableau 6: Indice KMO et test de Bartlett pour la Performance individuelle au travail

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,899
Test de	Khi-deux approx.	1847,485
sphéricité de	ddl	91
Bartlett	Signification	,000

Source : SPSS Statistics V23

4.1.1. Analyse en composantes principales :

L'ACP a identifié trois facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1. Ces trois facteurs concentrent 62,5% de la variance expliquée (Tableau 7).

Tableau 7: Rotation de la matrice des composantes pour la PIT

	Composante		
	1	2	3
1- Je prends des responsabilités supplémentaires.	,835		
2- Je commence moi-même de nouvelles tâches, lorsque mes anciennes sont terminées.	,778		
3- Je participe activement aux réunions de travail.	,690		
4- Je continue à chercher de nouveaux défis dans mon travail.	,574		
5- Je réussis à trouver des solutions créatives à de nouveaux problèmes.	,501		
6- Je veille à maintenir mes compétences et mes connaissances professionnelles à jour.			
7- Je réussis à planifier mon travail pour qu'il soit rendu à temps.		,797	
8- J'arrive à séparer les problèmes principaux des problèmes secondaires au travail.		,787	
9- Je réussis à bien effectuer mon travail avec un minimum de temps et d'efforts.		,743	
10- Je garde toujours à l'esprit les résultats que je dois obtenir dans mon travail.		,659	
11- Je parle avec des personnes extérieures à l'organisation des aspects positifs de mon travail.			,789
12- Je me concentre sur les aspects positifs d'une situation de travail, plutôt que sur les aspects négatifs.			,755
13- Je parle avec des collègues des aspects positifs de mon travail.			,754
14- Je ne me plains jamais de questions sans importance au travail.			,633

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.^a

a. Convergence de la rotation dans 4 itérations.

La matrice des composantes après rotation (Tableau 7) nous a permis d'identifier trois dimensions du concept de la performance individuelle au travail. Il s'agit de la performance dans la tâche, la performance contextuelle et le comportement contre-productif. Les dimensions décelées correspondent en grande partie à celles de la littérature, exception faite pour une quatrième dimension qui est la performance adaptative. Cette dernière est intégrée dans la dimension performance contextuelle.

L'item 6 (6- Je veille à maintenir mes compétences et mes connaissances professionnelles à jour.) a été supprimé car il affiche un score inférieur à 0,3. Sur cette base nous avons retenu l'échelle suivante :

Tableau 8: L'échelle retenue pour la performance individuelle au travail

La performance dans la tâche	1-Je prends des responsabilités supplémentaires.
	2-Je commence moi-même de nouvelles tâches, lorsque mes anciennes sont terminées.
	3-Je participe activement aux réunions de travail.
	4-Je continue à chercher de nouveaux défis dans mon travail.
	5-Je réussis à trouver des solutions créatives à de nouveaux problèmes.
La performance	7-Je réussis à planifier mon travail pour qu'il soit rendu à temps.

contextuelle	8-J'arrive à séparer les problèmes principaux des problèmes secondaires au travail.
	9-Je réussis à bien effectuer mon travail avec un minimum de temps et d'efforts.
	10-Je garde toujours à l'esprit les résultats que je dois obtenir dans mon travail.
Le comportement contre-productif	11-Je parle avec des personnes extérieures à l'organisation des aspects positifs de mon travail.
	12-Je me concentre sur les aspects positifs d'une situation de travail, plutôt que sur les aspects négatifs.
	13-Je parle avec des collègues des aspects positifs de mon travail.
	14-Je ne me plains jamais de questions sans importance au travail.

Source : élaboré par nos soins

4.1.1.1. Analyse de la fiabilité interne

L'analyse de fiabilité interne de l'échelle indique que les items de mesure sont cohérents. La valeur Alpha de Cronbach est d'environ 0,9.

Tableau 9: Statistiques de fiabilité pour la performance individuelle au travail

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	14

Source : SPSS Statistics V23

Les résultats de l'ACP nous ont permis d'ajuster notre échelle de mesure, en éliminant les items susceptibles de fausser les résultats de l'analyse finale. Pour s'assurer de la fiabilité, de la validité et de l'ajustement des données à notre modèle, nous avons décidé de mener une analyse factorielle confirmatoire.

4.1.2. L'Analyse Factorielle Confirmatoire

Après avoir passé par une analyse factorielle exploratoire (Analyse en composantes principales), qui nous a permis d'affiner l'échelle de mesure objet de notre étude, à travers l'ajustement et éventuellement l'élimination des items susceptibles de biaiser les résultats, nous allons procéder à une analyse factorielle confirmatoire qui va nous permettre de valider la fiabilité de notre échelle de mesure.

L'analyse factorielle confirmatoire est réalisée en deux étapes : (1) vérification de la validité convergente et (2) vérification de la validité discriminante.

4.1.2.1. Validité convergente

Il s'agit dans cette étape de vérifier la fiabilité du modèle de mesure, c.à.d. la possibilité d'utiliser la mesure dans différents contextes, et sa validité qui n'est autre que la capacité du modèle à mesurer le construit. Dans ce sens, Hair et al (2010) considèrent que la validité convergente est confirmée lorsque les trois conditions suivantes sont remplies :

1. Les coefficients de corrélation doivent être supérieurs à 0,7 pour chacun des items ;
2. La fiabilité du construit doit être supérieure à 0,7 pour chacune des variables ;
3. La variance moyenne expliquée doit être supérieure à 0,5 pour chacune des variables.

Selon Hair, et al. (2010), pour s'assurer de la fiabilité des items, il faut que le coefficient de corrélation de chacun des items avec sa variable latente soit supérieur à 0,7. Les autres items peuvent être éliminés à la condition que l'acte d'écartement de l'item contribue à l'amélioration de la fiabilité composite et de la variance moyenne extraite. Dans notre cas, comme le montre le tableau (Tableau 10), les coefficients pour l'ensemble des items affichent des valeurs supérieures à 0,7. En conclusion, il y a de très faibles chances d'avoir un item mal formulé ou inapproprié.

Tableau 10: Validité convergente - Résultats du modèle de mesure

Construits	Variables	Items	Coefficient	CR	AVE
PIT	PT	PT1	0,871	0,875	0,638
		PT2	0,804		
		PT3	0,806		
		PT4	0,705		
	PC	PC1	0,764	0,876	0,586
		PC2	0,762		
		PC3	0,770		
		PC4	0,770		
		PC5	0,761		
	CCP	CCP1	0,740	0,871	0,628
		CCP2	0,845		
		CCP3	0,846		
CCP4		0,731			

Source : SmartPLS V3

Après avoir confirmé la fiabilité interne des items, nous allons passer à la vérification de la fiabilité de la variable dans son ensemble, à travers l'analyse de la fiabilité composite qui, selon les auteurs, doit excéder 0,7 sans dépasser 0,95 pour chacune des variables latentes. Comme nous pouvons le constater dans le tableau (Tableau 10), toutes les variables latentes ont une

valeur entre 0,871 et 0,876 . Ceci nous permet encore une fois de conclure que la fiabilité de cohérence interne est parfaite.

La troisième étape consiste à analyser la variance moyenne extraite (AVE). Selon Hair et al (2010), la valeur de AVE doit être supérieure à 0,5. Dans notre cas, toutes les valeurs de la variance moyenne extraite sont comprises entre 0,58 et 0,63. Ce qui signifie que la variance partagée entre les items et le construit objet de la mesure est plus importante que l'erreur de la variance (Tableau 10).

À travers l'analyse de la validité convergente, et en référence aux recommandations de Hair et al (2010), notre échelle de mesure remplit les trois conditions décrites par les auteurs. De ce fait, Chacune des mesures est bien corrélée avec les autres mesures alternatives du même construit. On retient alors les 13 items représentant le construit. L'étape suivante sera consacrée à l'analyse de la validité discriminante.

4.1.2.2. Validité discriminante

Selon Gurviev et Korchia, (2002), la validité discriminante permet de s'assurer si les variables latentes théoriquement différentes, le sont dans la pratique. Autrement, chacune des mesures ne doit pas être fortement corrélée avec d'autres mesures qui sont censées mesurer d'autres construits.

Afin de vérifier la validité discriminante, deux critères sont à vérifier :

1. Le critère de Fornell et Larcker (1981), qui stipule que la variance d'un construit est expliquée par ses items mieux que tous les autres construits.
2. La matrice des chargements croisés qui nous permet de s'assurer que chacun des items mesure le construit auquel il appartient et non pas d'autres construits du même modèle.

Après avoir analysé la validité discriminante à travers les deux tableaux représentant les Critère de Fornell-Larcker (1981) et les chargements croisés (Tableau 11 et 12), la corrélation de chaque variable avec elle-même est supérieure à sa corrélation avec les autres variables. D'autre part, la corrélation de chaque item avec la variable à laquelle il appartient affiche le meilleur coefficient qu'avec les autres variables. Nous pourrions donc conclure que les conditions de validité discriminantes sont bien remplies.

Tableau 11: Validité discriminante -Critère de Fornell-Larcker (1981)-

Dimesions	PT	PC	CCP
PT	0,798		
PC	0,559	0,765	
CCP	-0,506	-0,609	0,793

Source : SmartPLS V3

Tableau 12: Validité Discriminante - Les chargements croisés

Items	PT	PC	CCP
PT_1	0,871	0,466	-0,444
PT_2	0,804	0,527	-0,431
PT_3	0,806	0,425	-0,392
PT_4	0,705	0,351	-0,340
PC_1	0,363	0,764	-0,324
PC_2	0,345	0,762	-0,431
PC_3	0,544	0,770	-0,537
PC_4	0,455	0,770	-0,551
PC_5	0,406	0,760	-0,457
CCP_1	-0,393	-0,465	0,740
CCP_2	-0,471	-0,495	0,845
CCP_3	-0,428	-0,566	0,846
CCP_4	-0,294	-0,388	0,731

Source : SmartPLS V3

L'objectif de cette section était de d'adapter les données collectées du terrain à notre étude. Pour cette raison, nous avons réalisé des analyses exploratoires et confirmatoires pour s'assurer, qu'en effet, notre échelle de mesure permet bien d'évaluer le concept de la PIT.

Conclusion

Le présent travail de recherche vise à proposer une échelle de mesure de la performance individuelle au travail adaptée aux entreprises de différents secteurs d'activités et principalement le secteur industriel au Maroc. Pour ce faire, nous avons réalisé une revue de la littérature théorique et empirique afin de d'identifier et d'analyser les travaux ayant proposé des échelles de mesures du construit. En conclusion nous avons choisi de tester les variables de l'échelle de mesure de la PIT la plus utilisée dans les travaux antérieurs sur la question, il s'agit de l'échelle proposée par Borman et Motowildo (1993) et améliorée par (Koopmans 2014).

Dans le but d'affiner l'échelle de mesure, nous avons réalisé des analyses en composantes principales (ACP) au moyen du logiciel SPSS V23. Sur la base de cette analyse, nous avons éliminé l'item 6 parce qu'il présente un score inférieur à 0,3. En conclusion, après l'élimination de l'item en question, les résultats affichent des valeurs de fiabilité alpha de Cronbach acceptables (> 0.8) pour l'ensemble des variables.

Après avoir identifié les facteurs afférents au construit au moyen de l'ACP, nous avons mené une analyse de confirmation par le biais du modèle d'équations structurelles à l'aide du logiciel SmartPLS, pour confirmer les résultats de l'ACP. Cette analyse consiste à s'assurer de la validité convergente et discriminante des échelles de mesure. Il en ressort que les critères de la validité aussi bien convergente ($\text{Chargement} > 0.7$; $\text{Composite Reliability (CR)} > 0.7$ et $\text{Average Variance Extracted (AVE)} > 0.7$) que ceux de la validité discriminante (critère de Fornell et Larcker (1981) et la matrice de chargements croisés) sont bien vérifiés.

Ce travail de recherche tire son originalité dans le fait qu'il met l'accent sur une question très peu traitée jusqu'ici au Maroc. À ce titre, il était nécessaire de prendre en compte les lacunes des études empiriques antérieures.

Apport théorique

À travers ce travail de recherche, nous avons apporté une contribution à la définition de la performance individuelle au travail. À cette occasion, nous avons exploré les échelles de mesures les plus adaptées dans les travaux de recherche sur la PIT. L'étude réalisée nous a permis de tester les variables aussi bien latentes que manifestes afférents à la PIT sur la base des variables proposées par Koopmans (2014). Ces résultats témoignent de la capacité de cette échelle à mesurer les comportements des employés, et par conséquent, mettre en place des stratégies à même de consolider les relations entre les employés et l'organisation, comme le soulignent bien Gond et al. (2011), pour une meilleure implication et engagement au travail, ce qui, sans doute, aurait un impact sur les objectifs de l'organisation (Dutton et Dukerich, 1991 ; Riketta, 2005).

Apport managérial

Sur le plan managérial, le présent travail contribue à l'exploration de la PIT dans le contexte marocain et plus spécialement le secteur automobile. Ce secteur se confirme de plus en plus comme acteur majeur dans l'économie marocaine, avec 30% de la production africaine des voitures, occupant ainsi la première position en Afrique dans la catégorie « tourisme ». D'autre part, le secteur automobile représente environ 26% des exportations du pays, selon le rapport du ministère de l'Économie, des finances et de la réforme de l'administration publié en 2020.

Les gestionnaires des entreprises ont alors tout l'intérêt d'exploiter l'outil, compte tenu des avantages qu'ils peuvent en tirer en termes d'engagement et d'implication des employés dans leur travail, et peut ainsi être mobilisée pour développer le développement d'un système de valeurs en mesure de faire converger les intérêts des employés avec les objectifs de l'organisation.

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les huit dimensions comportementales de la performance au travail.....	248
Tableau 2 : Échelle de mesure de la performance individuelle au travail	251
Tableau 3: Répartition de participants par Genre et Âge	252
Tableau 4: Statistique descriptive pour la perception des employés des pratiques de la RSE .	253
Tableau 5: Description des niveaux des 5-Points de l'échelle de Likert	254
Tableau 6: Indice KMO et test de Bartlett pour la Performance individuelle au travail	255
Tableau 7: Rotation de la matrice des composantes pour la PIT.....	256
Tableau 8: L'échelle retenue pour la performance individuelle au travail	256
Tableau 9: Statistiques de fiabilité pour la performance individuelle au travail	257
Tableau 10: Validité convergente - Résultats du modèle de mesure.....	258
Tableau 11: Validité discriminante -Critère de Fornell-Larcker (1981)-	260
Tableau 12: Validité Discriminante - Les chargements croisés	260

Bibliographie

- Baird, L. (1986). *Managing Performance*. Wiley.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (2013). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In: Koopmans, Linda & Bernaards, Claire & Hildebrandt, Vincent & De Vet, Henrica & J van der Beek, Allard. (2013). *Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators*. Work (Reading, Mass.).
- Bouquin, H. (1896). *Le contrôle de gestion: contrôle de gestion, contrôle d'entreprise*. Presses Universitaires de France.
- Bourguignon, A. (1995). *La performance, essais de définition*. Revue française de la comptabilité.
- Branco, M., & Rodrigues, L. (2006). Corporate Social Responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.
- Charles-Pauvers, B., Nathalie, C., Dominique, P.-G., & ROUSSEL, P. (2006). *Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche*. Notes du LIRHE.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M. J., Porter, C. L., & Ng, K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational image and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Galambaud, B. (2002). *Si la GRH était de la gestion*. Liaisons.
- Haque, M. M., & Azim, M. T. (2009). The effect of recognition practice over affective commitment and OCB: An empirical study in Bangladesh. 2(2), 65-81.
- Koopmans, L. (2014). *Measuring individual work performance*. Amsterdam: Department of Public and Occupational Health Vrije Universiteit University Medical Center.
- Lebas, M. (1995). *Oui, il faut définir la performance*. Revue Française de Comptabilité.

- Louart, P. (1996). *Pouvoirs et paradoxes dans les pratiques managériales*. dans Pouvoir et gestion, Presses universitaires des sciences sociales de Toulouse.
- Marion, A., Asquin, A., Everaere, C., Vinot, D., & Wissler, M. (2012). *Diagnostic de la performance de l'entreprise: Concepts et méthodes*. Dunod.
- O'Reilly, C. (2008). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organization. *California Management Review*, 50(2), 85-101.
- Pesqueux, Y. (2004). *La notion de performance globale*. Tunisie: 5° Forum international ETHICS.
- Prowse, P., & Prowse, J. (2009). The dilemma of performance appraisal. *Measuring Business Excellence*, 13(4), 69-77.
- Villarmois, O. d. (2001). Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art. *Marchés financiers et gouvernement de l'entreprise*. France: Journées Nationales des IAE.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (2000). *Perspectives on models of job performance*. Int J Select Assessm.