

Créativité, bien-être psychologique et performance individuelle : Esquisse d'un cadre théorique, BEZZAA, A.¹& ELYADARI, K.²

1. Professeur assistant, FSJES de Marrakech, Laboratoire NPG, UCA, Marrakech, a.bezzaa@uca.ma
2. Professeur assistant, FSJES de Marrakech, Laboratoire NPG, UCA, Marrakech, k.elyadari@uca.ma

Date de soumission : 08/06/2020

Date d'acceptation : 28/07/2020

Résumé :

Travail et bien-être sont-ils compatibles ? Ces deux notions qui peuvent paraître contradictoires sont en réalité parfaitement conciliables. Afin de répondre à cette question, nous avons étudié la problématique suivante : quelle est la relation entre innovation, bien-être et performance individuelle ? Ce travail considère la créativité, variable de l'innovation, comme facteur déterminant de la performance au niveau de l'individu en revenant sur la théorie qu'un employé heureux est un employé performant. Notre argument principal c'est que l'activité créative augmente le degré de bien-être psychologique de l'individu, ce qui le prédispose à manifester une performance améliorée au travail. En accord avec la littérature sur le sujet, nous défendons aussi l'effet direct et positif de la créativité sur la performance individuelle. A travers une revue de littérature intégrative, l'apport principal est la nouveauté du modèle conceptuel proposé.

Celui-ci est le premier qui met en relation créativité, bien-être psychologique et performance individuelle. Il démontre que la créativité et le bien-être psychologique sont des ressources à développer par l'entreprise afin d'améliorer la performance de ses collaborateurs.

Notre réflexion peut s'avérer bénéfique aux chercheurs et praticiens qui s'intéressent à l'innovation, la performance individuelle et le bien-être.

Mots clés : Créativité, bien-être psychologique, performance individuelle, innovation.

Creativity, psychological well-being and individual performance: A theoretical framework

Abstract:

Are work and well-being compatible? These two notions, which may seem contradictory, are in fact perfectly reconcilable. In order to answer this question, we have studied the following problem: what is the relationship between innovation, well-being and individual performance? This work considers creativity, a variable of innovation, as a determinant of performance at the individual level by returning to the theory that a happy employee is a successful employee. Our main argument is that creative activity increases the degree of psychological well-being of the individual, which predisposes him/her to show improved performance at work. In line with the literature on the subject, we also defend the direct and positive effect of creativity on individual performance. Through a review of integrative literature, the main contribution is the novelty of the proposed conceptual model.

This is the first one that links creativity, psychological well-being and individual performance. It demonstrates that creativity and psychological well-being are resources to be developed by the company in order to improve the performance of its employees.

Our reflection may prove beneficial to researchers and practitioners interested in innovation, individual performance and well-being.

Key words: Creativity, psychological well-being, individual performance, innovation.

Introduction

Un des effets notoires du Coronavirus est la dégradation du bien-être de la population. Tel est le résultat principal d'une étude menée par la chercheuse Lise Bourdeau-Lepage (Girardon, 2020). Aujourd'hui, pour rester compétitives, les organisations sont appelées à améliorer davantage le bien-être de leurs collaborateurs. Pour y parvenir, leur conception de la performance individuelle devrait s'adapter aux réalités actuelles. Dans une revue de littérature sur l'innovation et la créativité au sein des organisations, Anderson et al (2014) appellent à développer des cadres théoriques novateurs. D'un œil différent, nous avons à travers cet article étudié le lien entre la créativité et la performance individuelles en réfléchissant au rôle que pourrait y jouer le bien-être. Généralement, il est accepté que les organisations innovantes soient performantes.

Toutefois, la littérature apporte peu de réponses à des questions essentielles concernant l'individu, à savoir : Est-ce qu'une activité créative rend un employé performant ? Quelles sont les conséquences de la créativité sur les individus ? Quelles dynamiques entre l'effort fourni par un individu dans le cadre du processus d'innovation sur son état psychologique et sa performance ? Dans cet article, nous essayerons d'apporter des réponses à ces questionnements. Aujourd'hui plus qu'avant, la performance est non seulement un objectif à atteindre mais aussi une condition de survie dans un environnement devenu incertain. Depuis des décennies, plusieurs modèles théoriques ont décrypté les déterminants et conditions de performance individuelle. Aujourd'hui, avec les changements majeurs qui sont apparus au niveau du travail, il est légitime de revoir certains de ces modèles en vue de fournir une nouvelle réflexion théorique.

Avec une perspective sur les différences individuelles (Campbell, 1990), il a été établi que la motivation, la personnalité et les émotions sont parmi les principaux déterminants de la performance individuelle. D'abord, la motivation est évoquée à travers la théorie de fixation des objectifs (Latham et Locke, 1991). Avec des objectifs clairs, l'individu est plus motivé ce qui le prédispose à être performant. Ensuite, dans une revue de littérature (Barrick et al., 2001), la droiture¹ comme trait de personnalité est considérée comme déterminante à la performance individuelle. Ainsi, les individus ayant obtenu un score élevé sur ce trait sont généralement performants dans leur travail. Enfin, le bien-être qui est une émotion positive stable induit, plus que la satisfaction, la performance de l'individu (Wright et Cropanzano, 2000). Pour expliquer la performance individuelle, l'approche psychologique nous paraît pertinente. D'un autre côté, la créativité en tant qu'étape première de l'innovation (Amabile, 1997), n'est généralement pas considérée comme une forme de performance.

¹Ou conscienciosité (consciousness)

Dans la pratique, même si la créativité est appréciée dans plusieurs métiers ceux-ci ne l'exigent pas autant que la performance. Or, plusieurs bienfaits ont été enregistrés à son égard notamment le bonheur (Csikszentmihalyi, 1997). Ainsi, il apparaît qu'il existe entre la créativité, d'un côté, et la performance de l'autre des liens qui nécessitent d'être étudiés.

Dans ce papier, nous développons l'idée que la performance individuelle est mieux desservie par l'affect de l'individu. Notre argument principal est que la créativité chez un individu rend positivement ce qui le prédispose à être performant dans son travail. De plus, nous défendons l'hypothèse que la créativité influence directement et positivement la performance individuelle. Cet article est organisé en deux sections. La première section propose un cadre théorique. Celle-ci sera scindée en trois parties : la créativité au travail, le bien-être psychologique et la performance individuelle. Le cadre méthodologique et le cadre d'analyse feront l'objet de la deuxième section. Nous y présenterons l'approche méthodologique, les liaisons du modèle d'analyse et le cadre conceptuel.

1. Cadre théorique

Afin d'appréhender le contexte de notre étude, nous allons aborder la revue de littérature au regard des trois concepts clés et de leur interaction : la créativité, le bien-être au travail et la performance individuelle. Nous exposerons et analyserons les modèles fondateurs dans le but de faciliter la compréhension des liens qui existent entre elles. Ces liens seront exposés dans la deuxième section.

1.1. La créativité au travail : concept, déterminants et indicateurs

Dans cette section, nous définirons le concept de créativité dans le contexte organisationnel, ses déterminants et ses indicateurs.

1.1.1. Le concept de créativité au travail

Par rapport à l'innovation, il est nécessaire de distinguer quelques concepts proches. L'individu est au cœur du processus d'innovation au sein de l'organisation. En effet, la créativité est un prérequis au processus d'innovation. Amabile (1997) définit la créativité comme la « *production* » d'idées nouvelles et utiles au problème rencontré. L'innovation serait l'implémentation de ces nouvelles idées (Van de Ven, 1986). Ainsi, la créativité des individus est à l'origine de toutes les innovations au sein des organisations. Kanter (1988) explique le processus d'innovation comme une combinaison de comportements innovants (*innovative behaviors*). Au début, l'employé fournit une nouvelle idée (la créativité), ensuite il cherche appui à son idée auprès de son entourage professionnel proche. Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons au premier

comportement innovant du processus d'innovation, à savoir la créativité et précisément à ses effets.

1.1.2. Les déterminants de créativité au travail

Dans la modélisation, la variable est considérée comme variable endogène ou variable exogène. Dans la plupart des travaux sur la créativité, celle-ci est considérée comme une variable à expliquer (Anderson et al., 2014). En ce sens, depuis plus de deux décennies, les chercheurs s'efforcent de déterminer les facteurs personnels et contextuels qui améliorent la créativité de l'individu et de l'équipe et par-delà amènent l'innovation et la croissance au sein de l'organisation. A ce titre, certains auteurs ont étudié les états psychologiques qui permettent d'améliorer la créativité de l'individu (Zhou et George, 2001 ; Fong, 2006 ; George et Zhou, 2007), tandis que d'autres les traits de personnalité (George et Zhou, 2001 ; Madjar et al., 2002 ; Baer et Oldham, 2006 ; Madjar, 2008 ; Raja et Johns, 2010). D'autres chercheurs se sont intéressés à la nature de la tâche ou au contexte social (notamment, Madjar et al., 2002). Anderson et al. (2014) suggèrent d'approfondir les recherches pour identifier les rôles du contexte dans l'activation de traits en relation avec la créativité. Toutefois, souvent négligée par les chercheurs est cette question des effets de la créativité sur l'individu lui-même. Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons uniquement aux effets positifs de la créativité et notamment le bien-être psychologique. En ce sens, un des apports conceptuels de cette recherche est d'approcher la créativité comme une ressource individuelle (Helzer et Kim, 2019).

Notre propos est que les organisations devraient certes encourager la créativité, non pas uniquement dans le but d'innover, mais surtout afin d'améliorer la santé psychologique des collaborateurs et améliorer leur performance.

1.1.3. Les indicateurs de la créativité

La créativité est un concept unidimensionnel. Comme nous l'avons expliqué, dans le contexte organisationnel, la créativité s'identifie à travers son caractère nouveau et utile à l'organisation. Ainsi, en effet l'individu est jugé créatif grâce à ses contributions novatrices qui peuvent prendre la forme d'idées, de méthode ou de pratique. Le dénominateur commun entre ces éléments c'est leur caractère nouveau et utile. Dans le cadre de la mesure, les items dépendent de la méthode de mesure et les auto-évaluations restent encore souvent utilisées malgré les limites qu'elles présentent (Anderson et al., 2014).

1.2. Le bien être psychologique au travail : notion, antécédents et indicateurs

Une des préoccupations majeures de l'humanité devrait être la recherche du bien-être au travail. A ce sujet, nous assistons actuellement à une intensification de réflexion et des essais multiples à

conceptualiser le bien-être. Tout ceci rend l'attribution d'une définition unanime à cette notion, une finalité difficile voire impossible à atteindre. Le bien-être peut être assimilé au bonheur même si ce sont deux concepts différents. Selon le dictionnaire Larousse, le bien être est un état agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit. En psychologie, où le concept est généralement étudié, deux approches coexistent (Ryan & Deci, 2001) à savoir : Le courant eudémoniste qui a donné naissance au bien-être psychologique (Ryan & Deci, 2000) et le courant hédoniste qui a fait émerger le bien être subjectif (Rolland, 2000). Dans cet article, on va s'intéresser au bien être psychologique au travail, alors quelle définition peut on lui attribuer, quels sont ses antécédents et quelles sont ses principales échelles de mesure ?

1.2.1. Conceptualisation du bien être psychologique au travail (BEPT)

Pour le définir, il faut d'abord comprendre la notion du bien-être psychologique (BPT). En effet, cette notion est complexe qui incorpore divers aspects affectifs des expériences de la vie quotidienne Warr (1978). Dans le même sens, Wright et Cropanzano (2000) précisent qu'elle a trois caractéristiques prépondérantes, à savoir : Premièrement, elle implique les croyances subjectives des personnes au sujet de leur propre bonheur, deuxièmement, elle intègre des propriétés émotionnelles ou affectives et enfin, elle implique une évaluation holistique de la vie. Le bien-être psychologique est plutôt fait de vivre en harmonie avec ses propres valeurs (Waterman, 1993). C'est pourquoi, Ryan & Deci (2001) le traduisent par des dimensions comme la cohérence avec soi-même, le bon fonctionnement et l'esprit de vitalité. Roques (2004) prend en considération l'estime de soi comme une variable déterminante de ce concept.

Un modèle conceptuel plus ancien mais encore présent est celui de Ryff (1989) qui affirme que le bien-être psychologique est fondé sur six dimensions à savoir l'autonomie, la croissance, l'acceptation de soi, le contrôle de l'environnement, le sens de la vie et les relations sociales positives. En ce qui concerne, le bien-être psychologique au travail (BEPT) objet de notre recherche, il faut noter qu'à l'heure actuelle, ce bien être est vu comme l'un des grands problèmes du comportement organisationnel (Cropanzano & Wright, 2001), car il conditionne l'existence de l'organisation. Le BEPT est décrit comme une représentation de l'interaction des aspects physiques, mentaux et émotionnels de la santé des employés (DeJoy et Wilson, 2003). L'approche psychologique du bien être favorise au profit du travailleur le sentiment d'estime de soi, d'être réalisé plutôt que l'intensification du plaisir qu'il ressent et donc ce type de bien être est influencé par l'utilisation accrue de son potentiel (Ryff & Keyes, 1995).

Dans le même sens, Dagenais-Desmarais & Privé (2010) définissent le (BEPT) comme « *une expérience subjective positive où l'on tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit à travers soi, à travers ses relations sociales au travail et dans les interactions avec son organisation* ». Dans la même veine, Danna & Griffen (1999) le définissent comme l'évaluation subjective d'un employé,

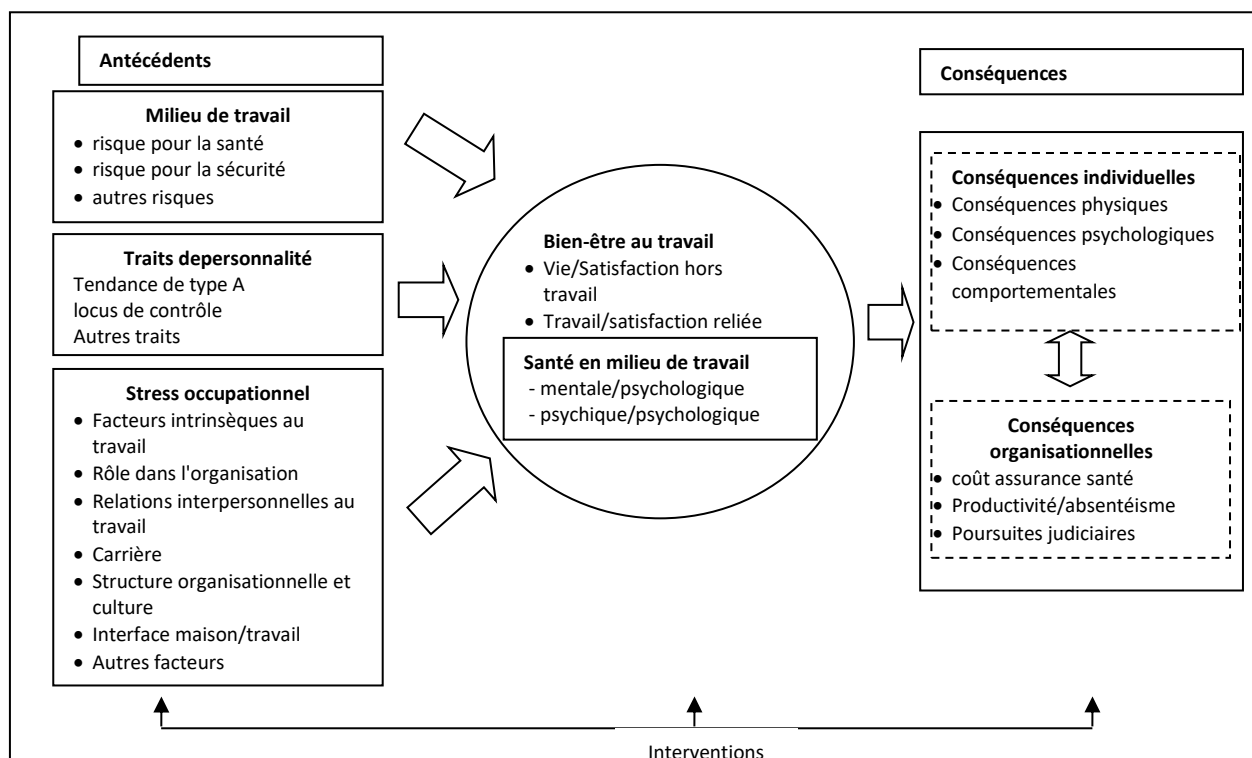
de sa capacité à se développer et à fonctionner de manière optimale sur le lieu de travail. D'après Gilbert et al. (2011), le (BEPT) est considéré comme un équilibre émotionnel de la personne, une volonté d'engagement et d'implication dans le travail et une possibilité ou opportunité de garder de bons rapports avec son environnement de travail.

De ce qui précède, même s'il n'y a pas unanimité entre les académiciens et chercheurs quant aux définitions soulevées, nous partageons les propos de Dagenais-Desmarais (2010) qui stipule que la notion du bien-être psychologique général est différente de celle de bien-être psychologique au travail car les dimensions diffèrent d'un concept à l'autre.

1.2.2. Les antécédents du bien être psychologique au travail

Danna et Griffin (1999) ont proposé un cadre conceptuel pour mesurer le bien-être au travail comme une notion globale qui prend en considération l'individu dans sa totalité et donc la santé en fait partie. Dans ce modèle, les auteurs essaient de mettre en évidence les différents liens existants entre les variables de leur modèle (figure 1).

Figure n°1 -cadre d'analyse de bien-être au travail et de la santé



Source : Danna & Griffen (1999, p.360)

Les auteurs proposent trois catégories d'antécédents du bien-être au travail à savoir : Le milieu de travail, les traits de la personnalité et le stress occupationnel. En effet, les déterminants liés au milieu du travail sont concis et répartis en risques pour la santé, risques pour la sécurité et d'autres risques. Pour les traits de la personnalité, les auteurs ont étudié l'impact du locus de contrôle et le

type A de personnalité sur le bien-être au travail. Il faut signaler que les modèles de comportement de type A signifient généralement que l'individu est compétitif, impliqué dans son travail et hostile envers les autres, tandis que le locus de contrôle est un concept proposé par Rotter (1966) définit comme la capacité de contrôle de l'environnement perçue par l'individu lui-même.

Enfin, les déterminants du stress occupationnel ont été abordés. Ainsi, ils ont pris en considération les déterminants intrinsèques au travail², le rôle dans l'organisation³, relations interpersonnelles tissées au milieu de travail avec les supérieurs, les personnes qui remplissent la même fonction et les subordonnés, les opportunités d'emploi en termes de carrières⁴, structure et culture organisationnelle⁵ et la conciliation travail-famille⁶. A rappeler que ces antécédents ont une influence remarquable sur le bien-être psychologique perçu au milieu de travail. Le modèle de Danna et Griffin (1996) est pertinent dans la mesure où il intègre le bien-être psychologique et la dimension « santé » dans un environnement de travail et donc dans un contexte organisationnel.

1.2.3. Les principaux outils de mesure du bien-être au travail

Dans cette partie nous exposerons deux échelles de mesures du bien-être au travail qui nous paraissent pertinentes et utiles à notre étude à savoir, l'échelle de mesure de bien être psychologique au travail de Dagenais-Desmarais (2010) et celle de mesure positive du bien-être au travail de Bietry et Creusier (2013).

1.2.3.1. Échelle de mesure du bien être psychologique au travail de Dagenais-Desmarais (2010)

Dagenais-Desmarais (2010) a proposé une échelle de mesure basée sur cinq dimensions à savoir : l'adéquation interpersonnelle au travail, l'épanouissement, le sentiment de compétence, la reconnaissance et la volonté d'engagement. L'auteure utilise une méthodologie précise et intègre dans l'étude empirique les approches inductives et déductives (Trochim, 2006). En effet, l'auteure a proposé un cadre conceptuel du bien-être psychologique et un instrument de mesure (questionnaire) en se focalisant sur les soubassements théoriques et des entretiens semi directifs adressés à vingt travailleurs. L'auteure demande aux interviewés de lui décrire des incidents critiques⁷. Pour vérifier la validité convergente et divergente du modèle, les résultats obtenus ont

²Charge de travail, liberté de prise de décisions, contrôle, etc.

³Gestion conflit, responsabilité assumée

⁴Plus de choix d'opportunité avec la sécurité d'emploi représentent certainement une situation non stressante

⁵Management participatif, qualité de communication organisationnelle et valeurs adoptées, etc.

⁶Responsabilités liées à la vie professionnelle et à la vie familiale, poste occupé, et le nombre d'heures travaillées

⁷Situations très significatives positives ou négatives dont l'auteure s'intéresse uniquement à des manifestations de bien-être psychologique au travail c.à.d. des événements positifs qui peuvent être des émotions, des pensées et/ou des comportements.

ensuite été comparés à d'autres échelles du bien-être psychologique déjà existantes. Sur la base des résultats de l'étude qualitative, l'Indice de bien-être psychologique au travail (IBEPT) a été construit. Une version d'essai de l'instrument (questionnaire) a été testée auprès de 1080 travailleurs canadiens. L'analyse factorielle exploratoire a donné naissance à une échelle de mesure constituée de vingt-cinq items dont cinq items pour chacune des cinq dimensions.

1.2.3.2. Échelle de mesure positive du bien-être au travail (l'EPBET) de Biétry et Creusier (2013)

En suivant le paradigme de Churchill, les auteurs ont proposé une échelle de mesure du bien-être au travail combinant les deux approches précédemment citées : l'hédonisme et l'eudémonisme. Les auteurs se sont basés d'abord sur une revue de littérature et un recensement des différentes échelles en précisant les principales caractéristiques et limites de chaque échelle étudiée. Ensuite, ils ont choisi d'effectuer deux études : une étude qualitative et une étude quantitative. La version finale de l'échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) obtenue est composée de quatre dimensions à savoir, les relations avec les collègues au travail, les liens avec les managers, les temps et l'environnement de travail. Chaque dimension est représentée par trois items.

1.3. La performance individuelle : définition, déterminants et mesure

Dans la littérature, la performance individuelle est généralement considérée comme une variable à expliquer. Notre cadre conceptuel s'inscrit dans une perspective de différences individuelles de la performance (Campbell, 1990 ; Motowidlo et al., 1997). Cette perspective théorique avance que la différence de performance entre individus est expliquée à travers les capacités, la personnalité et/ou la motivation de l'individu. Après une définition du concept et de ses déterminants, nous parlerons des différentes approches de sa mesure.

1.3.1. La notion de la performance individuelle

La performance est une notion complexe. Trois niveaux de performance sont à distinguer : la performance individuelle, la performance de l'équipe et la performance de l'organisation. Par rapport à la performance individuelle, la multitude de perspectives d'analyse ne fait que restreindre les tentatives de clarification du concept (Sonnetag, 2002). Toutefois, il y a consensus sur la performance en tant que résultat comme appréciation voulue par l'organisation (Campbell et al., 1993). Autrement dit, l'individu est jugé performant non pas uniquement à travers ses comportements, mais surtout au regard des résultats qu'il a pu atteindre au travail et qui sont désirés par son organisation. La performance individuelle est considérée comme un concept multidimensionnel. Essentiellement, les chercheurs distinguent entre la performance dans la tâche qui comme son nom l'indique est liée à la tâche et la performance contextuelle qui s'intéresse aux comportements de l'individu qui permettent de faciliter et améliorer le travail et les processus

organisationnels (Sonnentag, 2002). Il faut rappeler que ces deux sous-concepts sont eux-mêmes multidimensionnels. La performance au travail est aussi un concept dynamique. En effet, la performance change en fonction du processus de l'apprentissage (Sonnentag, 2002). Selon l'auteure, au début interviennent les habilités cognitives pour apprendre la tâche tandis qu'une fois la tâche assimilée, ce sont d'autres facteurs comme la motivation qui déterminent la performance. Ces deux dernières caractéristiques de la performance individuelle, multidimensionnelle et dynamique, influencent les différentes conceptualisations.

1.3.2. Les déterminants de la performance au travail

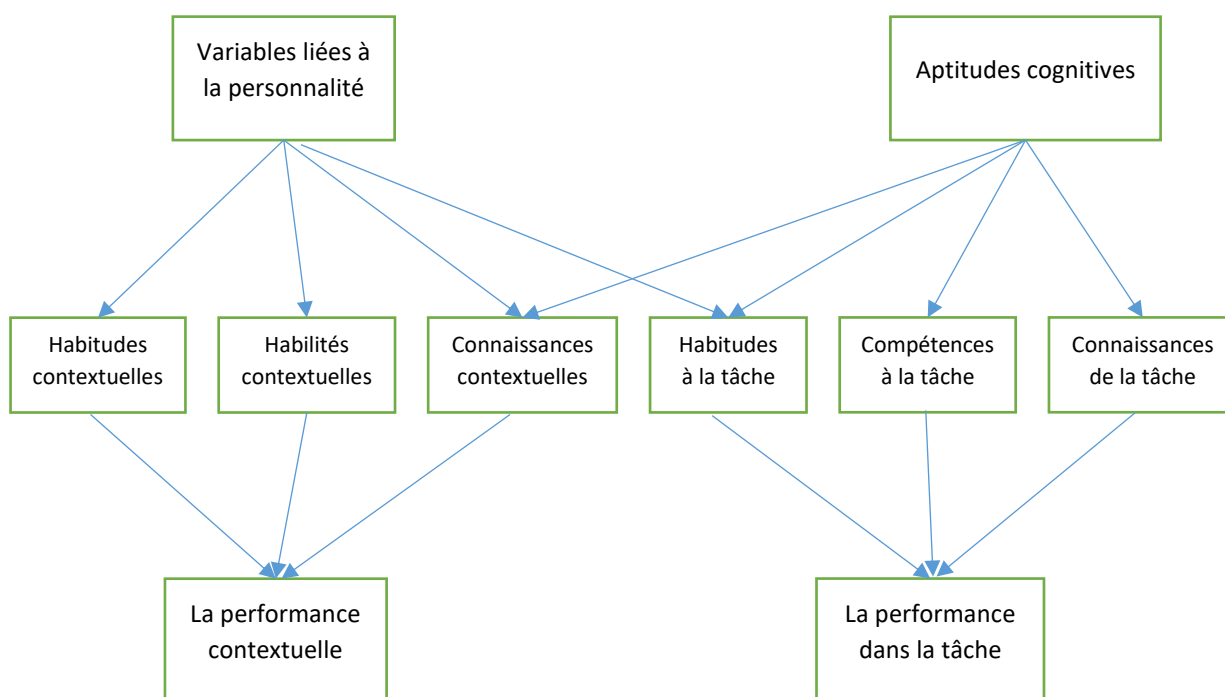
Trois perspectives théoriques tentent d'expliquer la performance au travail (Sonnentag, 2002). On distingue la perspective des différences individuelles, la perspective situationnelle liée à l'environnement de travail et la perspective de régulation axée sur le processus de performance. Au regard du cadre d'analyse qui sera adopté, la perspective des différences individuelles est la mieux appropriée. Malgré l'aspect crucial de la performance individuelle pour les organisations, dans la perspective individuelle, les modèles fondateurs de ses déterminants datent de moins de trois décennies.

A travers la littérature, deux grands modèles conceptuels de la performance au travail s'imposent, celui de Campbell et al. (1993) et celui de Motowidlo et al. (1997). Dans leur conceptualisation de la performance individuelle, Campbell et al. (1993) identifient trois déterminants, à savoir les connaissances procédurales⁸, les connaissances déclaratives⁹ et la motivation. Pour ces auteurs, l'individu définit sa propre performance et le contexte n'a pas d'incidence sur celle-ci. Motowidlo et al. (1997) capitalisent sur les apports du premier modèle et comblent un gap en distinguant entre la tâche et le contexte dans leur conceptualisation de la performance. Pour ces auteurs, la performance dans le contexte complète la performance dans la tâche. Dans ce modèle, la performance dans la tâche est principalement expliquée par les aptitudes cognitives tandis que la performance contextuelle est essentiellement induite par des variables liées à la personnalité de l'individu (figure 2). En même temps, les connaissances contextuelles jouent un rôle médiateur entre aptitudes cognitives et la performance contextuelle, et les habitudes à la tâche jouent un rôle médiateur entre les variables liées à la personnalité et la performance dans la tâche.

⁸ Les connaissances liées à la façon de faire.

⁹ Les connaissances qui concernent les faits, les principes, les objectifs.

Figure n° 2- Les déterminants de la performance au travail



Source: Motowidlo et al. (1997, p.79)

Les conceptualisations citées mettent en valeur le fait que la performance individuelle est étroitement liée à la nature du travail exercé et la conception de la performance par l'organisation. Par conséquent, nous estimons que la performance individuelle est une variable à traduire en fonction du métier et des tâches attribuées. Nous présentons dans ce qui suit les tentatives de mesure du concept.

1.3.3. La mesure de la performance individuelle au travail

La définition d'une échelle de mesure généralisable reste toujours d'actualité. A partir du moment où l'environnement est instable, la diversité des métiers, les tâches pouvant évoluer du jour au lendemain et la prise de pouvoir par le consommateur, il paraît difficile d'obtenir une échelle de mesure générique de la performance individuelle. L'organisation détient le pouvoir dans la mesure de la performance. Motowidlo (2003) donne une conceptualisation simple en expliquant que la performance individuelle est la somme des comportements individuels valorisés par l'organisation sur une période précise. Par conséquent, elle n'est pas le résultat des actions de l'individu mais plutôt une évaluation globale des comportements manifestes du travailleur et qui sont favorables à la performance voulue par l'organisation.

Cette approche de Motowidlo montre que l'évaluation de la performance individuelle reste une démarche subjective de l'organisation qui s'intéresse aux comportements qui « *l'aident à atteindre ses objectifs de productivité, de créativité, de profitabilité, de croissance...* » (Charles-Pauvers et al.,

2007, p.99). Campbell (1990, cité dans Charles-Pauvers et al., 2007) parle de huit dimensions de la performance individuelle : les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi, dans les tâches non spécifiques à l'emploi, la communication écrite et orale, l'effort fourni, le maintien d'une discipline personnelle, la facilitation de la performance des collaborateurs et de l'équipe, la supervision et le management. Ce modèle peut s'accommoder aux différents contextes et situations professionnelles. Koopmans et al. (2011) ont proposé un modèle heuristique de la performance individuelle au travail à quatre dimensions sur la base d'une revue de littérature systématique des modèles conceptuels. Ces dimensions sont la performance dans la tâche, la performance contextuelle, le comportement contre productif¹⁰ et la performance adaptative¹¹. Ce modèle a été validé empiriquement à travers différents métiers mais l'analyse factorielle confirmatoire a validé uniquement un modèle aux trois premières dimensions (Koopmans et al., 2012).

D'après les différents modèles, la performance dans la tâche et la performance contextuelle sont fondamentales à la mesure de la performance individuelle. Les deux autres dimensions et les indicateurs dépendront de la nature du travail et du contexte. De plus, la nature dynamique du concept influence directement la fiabilité de la mesure.

2. Cadre méthodologique et cadre d'analyse

Dans cette dernière section, nous présentons l'approche méthodologique suivie pour répondre à la problématique de recherche. Ensuite, les liens entre les variables seront exposés et suivis par les hypothèses de recherche. En fin de section, le cadre conceptuel sera esquissé.

2.1. Approche méthodologique

L'approche méthodologique adoptée dans le cadre de ce travail est la revue intégrative de littérature (Torraco, 2005). Cette méthode permet de revisiter, critiquer et faire la synthèse de la littérature en vue de proposer des cadres théoriques nouveaux (Snyder, 2019). Notre choix méthodologique est justifié par l'ancrage disciplinaire différent des variables, le fait que la créativité est généralement considérée comme variable endogène et la volonté d'approcher la performance individuelle à travers une nouvelle perspective théorique.

Notre méthode s'est basée sur des revues de littérature, les articles théoriques et des articles empiriques. L'objectif était la confrontation des approches théoriques aux résultats empiriques pour faire émerger un cadre d'analyse pertinent. Le choix des articles de recherche s'est fait sur la base de leur pertinence par rapport à la problématique et surtout pour leur qualité d'indexation.

¹⁰ Mesuré par exemple par l'absentéisme, les retards, mal faire les tâches, accidents...

¹¹ Mesurée par la proposition de nouvelles idées, l'apprentissage de nouvelles tâches et technologies...

Les bases de données recherchées sont Proquest, Scopus, Sciencedirect, Google Scholar et Researchgate, et quelques ouvrages de référence. Les mots clefs de créativité, performance individuelle et bien-être, ainsi que des variantes en plus de leurs traductions anglaises, ont été rentrés dans les bases de données citées. La majorité des articles sont en anglais.

2.2. Liaisons du modèle d'analyse

Dans cette section on va présenter les liens validés empiriquement entre les différentes variables du modèle conceptuel proposé. Ces liens représentent les soubassements théoriques qui sont à la base des hypothèses de recherche qui seront proposées.

2.2.1. Liaison créativité au travail et le bien-être psychologique du salarié

Dans cette étude, il est suggéré que la créativité du collaborateur au travail influence son bien-être. Les effets de la créativité ont d'abord été étudiés en psychologie positive. Csikszentmihalyi (1997) a été l'un des premiers à avoir défendu les conséquences bénéfiques de la créativité sur la santé et le bien-être de l'individu. Pennebaker et al. (1988) avaient démontré que l'écriture expressive permet d'améliorer la santé et le bien-être de l'individu. Ce lien est défendu par d'autres auteurs (notamment Richards, 2007). Pour ces auteurs, la créativité quotidienne¹² peut avoir des effets positifs sur la santé et le bien-être. Ces travaux fondateurs ont permis d'élargir le champ d'investigation à l'organisation. Rasulzada et Dackert (2009) ont pu établir empiriquement un lien direct positif entre la créativité et l'innovation perçues au sein de l'organisation et le bien-être des employés. Sur un plan individuel, Conner et al. (2018) ont mis en évidence un lien direct entre le comportement créatif et l'amélioration du bien-être chez un échantillon de jeunes adultes. Fait plus important encore, le bien-être qui en résulte s'étale sur le jour suivant et influence le niveau de créativité de ce même jour. Un papier récent recommande le recours à la créativité dans le cadre de la gestion du stress au travail (Helzer et Kim, 2019).

Le modèle théorique proposé par les auteurs positionne la créativité comme élément facilitateur de la réévaluation "*reappraisal*" des facteurs de stress pouvant améliorer le bien-être des employés. Les travaux cités plus haut ont mis en évidence une relation positive entre la créativité et le bien-être chez l'individu. Sur la base de ce qui a été dit, nous supposons que la créativité de l'employé influence positivement son bien-être. Nous postulons donc l'hypothèse suivante :

H1 : Plus l'employé est comme créatif au travail plus son bien-être sera élevé.

¹²Every day creativity est la pratique d'activités créatives, comme la peinture ou l'écriture, quotidiennement.

2.2.2. Liaison créativité au travail - performance individuelle au travail

En comparant les domaines artistiques et organisationnels, nous constatons que les deux exigent la performance tandis que la créativité est une condition seulement dans le domaine artistique. En effet, un artiste créatif est naturellement performant. Toutefois, plusieurs paramètres expliquent les conditions qui favorisent la performance organisationnelle. Par exemple, le management par objectif défend l'idée que la performance individuelle contribue à la performance de l'organisation. Même s'il existe une longue tradition de recherches sur les antécédents de la performance individuelle, force est de constater la carence de travaux sur le rôle que peut jouer la créativité en faveur de la performance individuelle.

La revue de littérature sur le lien entre créativité et performance individuelle fait apparaître deux approches de recherches. Un premier courant considère la créativité comme une composante de la performance (Van Dyne et al., 2002). La seconde approche, la plus courante, sépare les deux notions. Il est naturel dans le cadre de ce travail de s'inscrire dans ce deuxième courant au sein duquel nous distinguons deux types de travaux. D'abord, un nombre considérable d'études traitant du lien entre les deux concepts s'inscrivent dans les recherches marketing. Ces études ont pu démontrer un lien positif entre la créativité des individus ou des équipes et la performance mesurée par le superviseur ou à travers la satisfaction du client. Un deuxième type de recherches s'insère dans le contexte organisationnel. Sur la base de la théorie psychologique de la créativité (Amabile, 1997), Wang et Netemeyer (2002) ont mis en évidence un lien direct entre la performance créative et la performance commerciale. En prenant appui sur la même théorie, Suh et Shin (2005) établissent la créativité comme antécédent de la performance individuelle chez les marqueteurs. Gilson et al. (2005) ont enregistré les meilleures performances chez les équipes qui opèrent dans des environnements propices à la créativité. Pour Suh et al. (2010), la créativité dans le processus (et non pas la créativité comme résultat) induit la performance des projets marketing.

Dans un contexte organisationnel, il a été démontré que l'individu est plus performant dans des tâches qui nécessitent un niveau élevé de créativité et s'il partage avec son superviseur un degré élevé de motivation intrinsèque (Tierney et al., 1999). Récemment, il a été prouvé que la créativité joue un rôle médiateur entre la compassion et la performance individuelle (Won-moo et al., 2016). D'une manière générale, ces études suggèrent que la créativité favorise la performance individuelle. Nous adoptons donc l'hypothèse suivante :

H₂ : Plus l'individu est créatif plus sa performance individuelle sera élevée.

2.2.3. Liaison bien-être psychologique au travail- performance individuelle au travail

Bien que de nombreuses recherches portant sur la relation entre le bien-être et la performance individuelle aient été menées, l'étude de cette liaison est encore aujourd'hui parcellaire en raison d'une pléthore d'indicateurs de santé psychologique au travail (Dagenais-Desmarais et al., 2017). Il existe actuellement une variété de points de vue théoriques qui examinent la performance individuelle comme conséquence du bien-être des individus au sein d'une organisation.

La croyance que les travailleurs heureux ont tendance à être plus productifs que les autres (Lucas et al., 2002) explique cet intérêt. Ainsi, des auteurs ont soutenu cette thèse en se basant sur la théorie des relations humaines de Strauss (1968). Dans le même sens, Cropanzano et al (2007) confirment qu'il s'agit d'un postulat qui date des expériences de Hawthorne et du mouvement des relations humaines des années 1930. De plus, la théorie « *Expansion et Construction* » des émotions positives explique que les individus heureux ont des émotions positives qui stimulent leur esprit à s'élargir en réponse aux stimuli environnementaux (Fredrickson, 2009).

Empiriquement, Cropanzano & Wright (1999) ont mis en évidence un lien positif entre le bien-être psychologique et la performance individuelle. En effet, ils ont démontré que le lien est significatif, si l'évaluation des deux concepts s'effectue en même temps ou à intervalle réduit ne dépassant pas un an. Sans tenir compte de la durée qui sépare la mesure des deux notions, plusieurs auteurs ont trouvé un lien positif et significatif entre le bien être et la performance individuelle (Staw et al 1994; Wright et Staw 1999; Waterman, 1993; De Neve et Oswald, 2012).

L'hypothèse qu'un travailleur heureux est plus productif a été le plus souvent examinée en corrélant la satisfaction au travail à la performance. Des chercheurs ont essayé de comprendre la notion du bien-être en se focalisant sur la vérification empirique de leur modèle théorique. Dans le même esprit, Cropanzano et Wright (2004) confirment bel et bien cette thèse en expliquant que la motivation étant assurée par des niveaux élevés de bien-être psychologique chez les employés heureux, favorise la capacité d'être plus créatifs, plus sociables, plus sains et donc plus productifs. De manière encore plus avantageuse, ces effets perdurent dans le temps et dans l'espace. De surcroît, Cropanzano et Wright (2000) rapportent deux études empiriques qui permettent d'examiner simultanément la contribution relative du bien-être psychologique et de la satisfaction au travail à la performance individuelle. Dans la première étude, les auteurs ont trouvé que seul le bien-être psychologique influence positivement la performance individuelle. La seconde confirme la significativité du lien.

Dans une autre recherche, Staw et al. (1994) ont analysé un ensemble de données longitudinales pour déterminer si une mesure dimensionnelle du bien-être pouvait influencer la performance. Les résultats indiquent qu'une émotion positive au travail influençait de manière plus favorable,

les évaluations des superviseurs et les rémunérations dans un premier temps, et garantissait un climat propice (plus de soutien des superviseurs et des collègues) dans un deuxième temps. De ce qui précède, nous proposons l'hypothèse suivante : ***H₃ : Plus le niveau du bien être psychologique ressenti par l'individu est élevé plus sa performance individuelle sera élevée.***

2.3. Cadre conceptuel

Dans cette dernière partie, nous allons présenter notre modèle conceptuel à trois variables. Celui-ci donne au bien-être un rôle médiateur.

2.3.1. L'effet de médiation du bien-être

À notre connaissance, aucune étude n'a encore exploré le rôle médiateur du bien-être (psychologique ou subjectif) au travail dans la relation entre la créativité et la performance individuelle. Cependant, Cropanzano et al. (2008) ont mis en évidence le rôle médiateur du bien-être dans la relation entre la justice organisationnelle et le service client (extra rôle).

À la lumière de ce qui précède, nous avons démontré en premier lieu l'effet direct de la créativité sur la performance individuelle et sur le bien-être psychologique au travail et en second lieu, nous avons expliqué que ce bien-être peut prédire cette performance. Il apparaît alors opportun d'étudier la relation entre la créativité et la performance individuelle en introduisant le bien-être en tant que variable intermédiaire. Pour cela, nous envisageons de tester cet effet médiateur. Ainsi, nous formulons cette hypothèse : ***H₄ : Le bien-être a un effet médiateur dans la relation entre la créativité et la performance individuelle.***

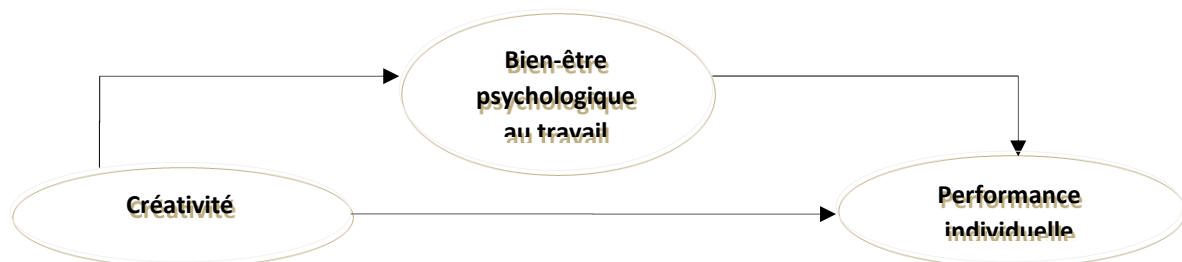
2.3.2. Esquisse de modèle d'analyse

Cet article conceptualise la performance individuelle et propose un modèle d'évaluation. Ce dernier met en relation la créativité, le bien-être et la performance individuelle. Malgré une littérature abondante relative à chacun de ces concepts, force est de constater l'absence d'un modèle théorique les mettant en relation. Dans celui-ci, la créativité est une variable explicative, le bien-être psychologique au travail est une variable médiatrice et la performance individuelle comme étant la variable à expliquer. Les différents liens de causalité soulevés ci-haut à l'aide de sous-basements théoriques devraient être soutenus par des études empiriques.

Étant donné la particularité du terrain de recherche au Maroc où ce modèle sera testé, il est évident qu'il faudrait contextualiser les concepts à travers une adaptation des échelles de mesure. Nous songeons à des études qualitatives à même d'améliorer la validité et la fiabilité de la recherche.

Pour rappel, les hypothèses de la présente étude qui feront l'objet d'une vérification empirique, désignent l'éventuel effet pouvant exister entre la créativité (variable indépendante) et la performance individuelle (variable dépendante), d'une part, et l'effet médiateur que pourrait jouer le bien-être psychologique au travail (variable intermédiaire) dans la relation entre la créativité et la performance individuelle d'autre part. La figure ci-après présente les relations entre les trois notions :

Figure n° 4: Le modèle théorique



Source : élaboré par les auteurs.

Conclusion

De prime à bord, nous avons voulu à travers cette revue de littérature modéliser la performance individuelle, tout en mettant en évidence les différents liens possibles entre la créativité, la performance individuelle et le bien-être psychologique au travail. Ce dernier pourrait assurer un lien de médiation entre les deux autres variables étudiées. Cette hypothèse représente un apport majeur de notre réflexion. Il faut signaler qu'à travers ce papier, nous avons fait un tour d'horizon de différentes théories et de travaux fondateurs afin de délimiter notre problématique. Néanmoins, notre approche de la créativité se distingue des autres approches dans la mesure où celle-ci est considérée dans notre modèle conceptuel en tant que variable exogène. De plus, la méthode de revue de littérature intégrative nous est apparue comme la méthode la mieux appropriée pour répondre à notre questionnement.

Le modèle conceptuel proposé répond à la problématique posée dans la mesure où il clarifie les liens existants entre les trois variables objet de ce travail. De ce fait, nous avons défini les différents concepts de l'étude ainsi que les liens existants entre eux. Notre propos explique que la créativité et le bien-être psychologique au travail peuvent prédire la performance individuelle au travail et le BEPT y jouerait un rôle médiateur dans la relation entre la créativité et la performance individuelle. Cette dernière détermine la performance organisationnelle qui représente l'objectif ultime de toute organisation car elle conditionne non seulement sa pérennité mais aussi son existence.

Les résultats de notre travail donnent matière à réflexion en ce qui concerne la redéfinition de la performance individuelle au travail qui conditionne l'existence et la pérennité de l'organisation. Ce travail n'est pas exempt de limites. Certes, il donne un cadre théorique robuste pourtant il nécessite d'être complété par une étude empirique. Celle-ci est la seule capable de produire des

résultats concluants particulièrement en combinant les deux approches qualitatives et quantitatives. Ensuite, deux concepts mobilisés, bien-être et performance individuelle, sont multidimensionnels et très peu étudiés dans notre terrain de recherche ¹³. Avant leur opérationnalisation et leur mesure, une redéfinition d'un ou plusieurs concepts n'est pas à écarter. Puis, nous remarquons l'absence de variables modératrices. Toutefois, ceci est un pari pris car nous préférons inclure des variables modératrices issues d'une étude qualitative à cause des différences culturelles qui subsistent entre la réalité managériale marocaine et occidentale (Sahraoui et Louitri, 2014).

Comme ouvertures de recherches, plusieurs pistes sont à proposer. D'abord, le modèle conceptuel nécessite une validation empirique. Ensuite, la créativité généralement a eu, à travers la littérature, une connotation positive (Van de Ven, 1986). Or, nous estimons que les tentatives de créativité peuvent être positives lorsqu'elles sont appréciées ou négatives lorsqu'elles échouent ou sont rejetées par l'équipe. Il est raisonnable de penser que les tentatives échouées de créativité auront un impact négatif sur la psychologie de l'individu. En effet, l'évaluation d'un salarié est généralement faite par son superviseur, mais l'individu juge lui-même ses propres tentatives. Ainsi, une tentative rejetée par le superviseur peut ne pas l'être par son émetteur et ainsi améliorer la santé et le bien-être de l'individu.

Cette distinction entre perception et appréciation de la créativité ouvre des voies de recherches intéressantes, c'est pourquoi, nous invitons les chercheurs à étudier d'autres liens dans le sens inverse, c'est à dire, l'effet de la performance individuelle sur l'innovation tout en ayant recours à des variables modératrices comme les traits de personnalité ou d'autres variables médiatrices comme par exemple le stress. Enfin, une dernière piste à creuser, est l'étude de l'effet du temps sur la robustesse de notre modèle étant donné l'aspect dynamique de la performance individuelle au travail.

Références bibliographiques :

- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations. *California Management Review*, Vol. 40, pp. 39-58.
- Anderson, N.L., Potocnik, K., Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A state of the art review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, Vol.40, pp. 1297-1333.
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, pp. 963-970.
- Barrick, M.R., Mount, M.K. et Judge, T.A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millenium: what do we know and where do we go next?, *Personality and Performance*, Vol. 9, No. 1/2, pp. 9-30.

¹³ Une étude empirique est en cours dans le contexte marocain

- Biétry Franck et Creusier Jordane, Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET), *Revue de gestion des ressources humaines*, 2013/1 N° 87, p. 23-41.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H., et Sager, C. E. (1993). A theory of performance, dans E. Schmitt, W.C. Borman, & associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*, San Francisco :Jossey-Bass, pp. 35-70.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de M.D. Dunnette et L.M. Hough, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2nd ed., Vol. 1, pp. 687-732.
- Carolina Moliner, Vicente Martínez-Tur, José Ramos, José M. Peiró & Russell Cropanzano. (2008). Organizational justice and extra role customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 17, No. 3, pp. 327-348.
- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007). Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. In S. Saint-Onge & V. Haines, *Gestion des performances au travail* (p. 97). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.ong2007.01.0097>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 21, No. 4, pp.34-48.
- Cropanzano, Russell & Wright, Thomas. (1999). A 5-Year Study of Change in the Relationship Between Well-Being and Job Performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 51, pp. 252-265.
- Cropanzano, Russell & Wright, Thomas. (2001). When a "Happy" Worker Is Really a "Productive" Worker: A Review and Further Refinement of the Happy-Productive Worker Thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 53. 182-199. 10.1037/1061-4087.53.3.182.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. (1997). Happiness and creativity. *The Futurist*, 31(5) : 8-12.
- Dagenais-Desmarais, Alexandre JS Morin, Jean-Sébastien Boudrias, Herbert W Marsh, Dennis M McInerney, Véronique Isabelle Madore, David Litalien. (2017). Complementary variable- and person-centered approaches to the dimensionality of psychometric constructs: Application to psychological wellbeing at work. *Journal of business and psychology*. - New York, NY : Springer Vol.32, No. 4 pp. 395-419.
- Dagenais-Desmarais, V. & Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail?. *Gestion*, vol. 35, No. 3, pp. 69-77.
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). Du bien-être psychologique au travail : fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit (Thèse de doctorat). Université de Montréal, Montréal
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), pp. 357–384.
- De Neve JE, Oswald AJ.(2012). Estimating the influence of life satisfaction and positive affect on later income using sibling fixed effects. *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)*, Forthcoming, Vol.109, No. 49, pp. 19953-19958.
- DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2003). *Organizational Health Promotion: Broadening the Horizon of Workplace Health Promotion*. *American Journal of Health Promotion*, 17(5), 337–341. doi:10.4278/0890-1171-17.5.337
- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*. Oxford University Press, pp. 463–473.

- Fong, C. T. 2006. The effects of emotional ambivalence on creativity. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, pp. 1016-1030.
- Fredrickson, B. (2009). Positivity: Groundbreaking research reveals how to embrace the hidden strength of positive emotions, overcome negativity, and thrive. Crown Publishers/Random House.
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 513-524.
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, pp. 605-622.
- Gilbert, M.H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie Appliquée*, 61, 195-203.
- Gilson, L.L., Mathieu, J.E., Shalley, C.E., Ruddy, T.M. (2005), Creativity and Standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness?, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 3, pp. 521-531.
- Girardon, Caroline (2020). Coronavirus: Le confinement détériore le bien-être de la population mais les femmes semblent mieux le gérer selon une étude nationale. Consulté à l'adresse <https://www.20minutes.fr/societe/2768143-20200427-coronavirus-confinement-deteriore-bien-etre-population-femmes-semblent-mieux-gerer-selon-etude-nationale>
- Helzer, E. G., et Kim, S. H. (2019). Creativity for workplace well-being. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 33, pp.134-147.
- Journal of personality and social psychology*, vol 69(4), pp.719-727.
- Kanter, R.M. (1988). Three tiers for innovative research. *Communication Research*. Vol. 15, No.8, pp. 509-523.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & 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. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Lévi-Strauss, L. (1968). *L'Origine des manières de table*. Paris : Plon.
- Locke, E. et Latham, G., (1991). A Theory of Goal Setting and Task Performance. *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp.480-483.
- Louitri, A., Sahraoui, D. (2014), Contexte et contextualisation dans les recherches en management au Maroc, *Revue Marocaine des Sciences de Management*, vol. 3, pp. 85-100.
- Madjar, N. 2008. Emotional and informational support from different sources and employee creativity. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 81, pp. 83-100.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's No Place Like Home? The Contributions Of Work And Nonwork Creativity Support To Employees' Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 12.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. 2002. There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, pp.757-767.

- Motowidlo, S.J. (2003), « Job performance », dans Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ: Wiley, Vol. 12, pp.39-52.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. and Schmit, M.J. (1997) A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, Vol. 10, pp. 71-83.
- Pennebaker, J. W., Kiecolt-Glaser, J. K., & Glaser, R. (1988). Disclosure of traumas and immune function: Health implications for psychotherapy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 56, No.2, pp.239-245.
- Raja, U., & Johns, G. (2010). The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors and creativity. *Human Relations*, Vol, 63, pp. 981-1005.
- Rasulzada, F. and Dackert, I. (2009) Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors. *Creativity Research Journal*, Vol. 21, pp.191-198.
- Richards, R. (2007) Everyday Creativity and New Views of Human Nature: Psychological, Social, and Spiritual Perspectives. American Psychological Association, Washington DC.
- Rolland, Jean-Pierre. (2000). Le Bien-être subjectif: Revue de question. *Pratiques Psychologiques*, Vol.1, pp. 5-22.
- Roques, M. (2004). Chômage et santé psychologique : Synthèse et perspective. In C. Bonardi, N. J. Gregori, Y. Menard, & N. Roussiau (éd.), *Psychologie sociale appliquée : Emploi, travail, ressources humaines* Paris : Psycho-Polis, pp. 53-73.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, Vol.52, pp.141-166.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Vol. 55, pp. 68-78.
- Ryff, Carol & Keyes, Corey (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.57, No. 6, pp. 1069–1081.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology : An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Éd.), *Psychological Management of Individual Performance* (p. 1-25). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Staw, Barry & Sutton, Robert & Pelled, Lisa. (1994). Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 51-71.
- Suh, T., Bae, M., Zhao, H., Kim, S.H., Arnold, M.J. (2010), A multi-level investigation of international marketing projects : The roles of experiential knowledge and creativity on performance, *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, pp. 211-220.
- Suh, T., Shin, H. (2005) Creativity, job performance and their correlates, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 10, No. 4, pp. 203-211.
- Tamlin S. Conner, Colin G. DeYoung & Paul J. Silvia (2018) Everyday creative activity as a path to flourishing, *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 13, No. 2, pp. 181-189.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, Vol. 52, pp. 591–620.
- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews : Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.

- Trochim, W. M. K. (2006). The Qualitative Debate. Research Methods Knowledge Base. <http://www.socialresearchmethods.net/kb/qualmeth.php>
- Van de Ven, A. 1986. Central problems in the management of innovation. *Management Science*, Vol. 32, pp. 590–607.
- Van Dyne, L., Jehn, K. A., & Cummings, A. (2002). Differential effects of strain on two forms of work performance: Individual employee sales and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 1, pp. 57–74.
- Wang, G., Netemeyer, R.G. (2004) Salesperson creative performance: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research*, Vol.57, No.8, pp.805-812.
- Warr P. (1978), A study of psychological well-being Peter . *British journal of psychology* , Vol 69, n°1, pp. 111-121
- Waterman, Alan. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.64, No.4, pp.678-691.
- Won-Moo, H., Moon, T., Rhee, S.Y. (2016), Exploring the relationships between compassion at work, the evaluative perspective of positive work-related identity, service employee creativity, and job performance, *Journal of Services Marketing*, Vol. 30, No.1, pp.103-114.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5, No. 1, pp.84–94.
- Wright, T.A.; Staw, B.M.(1999). Affect and Favorable Work Outcomes: Two Longitudinal Tests of the Happy - Productive Worker Thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 1999, Vol. 20, pp.1 – 23.
- Wright, Thomas & Cropanzano, Russell. (2004). The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest. *Organizational Dynamics*. Vol. 33 No.4, pp.338-351.
- Zhou, J., & George, J. M. 2001. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 682-696.