

# Les antécédents de la performance adaptative : où en est-on après Park et Park (2019) ?

Francis Myre, Sabrina Longato, Samuel Ouellette et Jean-Sébastien Boudrias

Volume 8, numéro 4, 2024

Numéro thématique 5 : Rétention et performance

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1115120ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1115120ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

ISSN

2369-1522 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Myre, F., Longato, S., Ouellette, S. & Boudrias, J.-S. (2024). Les antécédents de la performance adaptative : où en est-on après Park et Park (2019) ? *Humain et Organisation*, 8(4), 44–61. <https://doi.org/10.7202/1115120ar>

Résumé de l'article

Avec la nature du travail qui change constamment, la capacité des employés à acquérir des nouvelles compétences devient un bénéfice de plus en plus recherché par les organisations. La performance adaptative (PA) permet de répondre à cette réalité en intégrant la notion d'adaptation en contexte de travail au concept de performance. Pourtant, malgré un bon nombre d'études menées dans les dernières années, les données empiriques portant sur les antécédents de la PA (p.ex. caractéristiques individuelles, de groupe, de l'emploi et de l'organisation) sont encore limitées et parfois contradictoires. De plus, la recherche a évolué vers plusieurs méthodes et perspectives menant à des séparations dans la base de connaissances sur la PA. Le but de la présente étude est de mettre à jour la plus récente revue de littérature sur les prédicteurs (antécédents) de la PA. Elle vise aussi à recadrer les connaissances actuelles sur les prédicteurs de la PA autour des liens démontrés empiriquement. Cette revue est majoritairement basée sur les travaux récents de Park et Park (2019), en plus d'ajouter des articles publiés entre 2016 et mars 2023. En somme, 40 articles empiriques ont été retenus et supportent un total de 38 prédicteurs de la PA. L'ensemble des liens empiriques sont présentés, catégorisés et affichés sous forme de tableau pour faciliter la comparaison, puis les tendances dans la littérature ainsi que des pistes de recherches futures sont discutées.

# Les antécédents de la performance adaptative : Où en est-on après Park et Park (2019) ?

Francis **MYRE**<sup>1</sup>  
Sabrina **LONGATO**<sup>1</sup>  
Samuel **OUELLETTE**<sup>1</sup>  
Jean-Sébastien **BOUDRIAS**<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Université de Montréal

Pour toute correspondance relative à cet article, écrivez à l'adresse suivante : [francis.myre-desjardins@umontreal.ca](mailto:francis.myre-desjardins@umontreal.ca)

---

## Résumé

Avec la nature du travail qui change constamment, la capacité des employés à acquérir des nouvelles compétences devient un bénéfice de plus en plus recherché par les organisations. La performance adaptative (PA) permet de répondre à cette réalité en intégrant la notion d'adaptation en contexte de travail au concept de performance. Pourtant, malgré un bon nombre d'études menées dans les dernières années, les données empiriques portant sur les antécédents de la PA (p.ex. caractéristiques individuelles, de groupe, de l'emploi et de l'organisation) sont encore limitées et parfois contradictoires. De plus, la recherche a évolué vers plusieurs méthodes et perspectives menant à des séparations dans la base de connaissances sur la PA. Le but de la présente étude est de mettre à jour la plus récente revue de littérature sur les prédicteurs (antécédents) de la PA. Elle vise aussi à recadrer les connaissances actuelles sur les prédicteurs de la PA autour des liens démontrés empiriquement. Cette revue est majoritairement basée sur les travaux récents de Park et Park (2019), en plus d'ajouter des articles publiés entre 2016 et mars 2023. En somme, 40 articles empiriques ont été retenus et supportent un total de 38 prédicteurs de la PA. L'ensemble des liens empiriques sont présentés, catégorisés et affichés sous forme de tableau pour faciliter la comparaison, puis les tendances dans la littérature ainsi que des pistes de recherches futures sont discutées.

**Mots clés :** Performance adaptative, Adaptation au changement, Revue de littérature, Antécédents, Revue des écrits quantitatifs

## Abstract

With the nature of work constantly changing over the past few years, employees' ability to learn new skills in changing contexts has become increasingly valuable for organizations seeking to accomplish their goals. Adaptive performance (AP) makes it possible to respond to this new reality of work by integrating the notion of adaptation to the concept of performance in a work context. However, despite the multiple studies that have been done, empirical data regarding AP is still limited and, in some cases, inconsistent. Furthermore, research concerning AP evolved into numerous methods and perspectives leaving gaps in the current knowledge base. Therefore, the goal of this study is to update the last literature review regarding AP's predictors (antecedents). It also aims to reframe the current knowledge regarding the predictors of AP towards empirically

proven relationships. This review is mostly based on Park and Park's (2019) recent work. Additional articles published between 2016 and March 2023 have also been considered. In summary, 40 empirical studies were selected and supported a grand total of 38 predictors of adaptive performance. The empirical links are presented, categorized, and displayed on multiple charts to facilitate data comparison. The literature tendencies as well as the implications for future research are elaborated in the discussion.

**Keywords:** Adaptive performance, Adapting to change, Literature review, Antecedents, Quantitative literature review

## 1. Introduction

Avec la nature du travail qui évolue constamment, la capacité des employés d'acquérir des nouvelles compétences pour s'ajuster et performer dans plusieurs contextes devient de plus en plus recherchée par les organisations (Charbonnier-Voirin et al., 2010). En réponse à cette nouvelle réalité, plusieurs chercheurs ont argumenté en faveur d'une nouvelle mesure de la performance qui incorpore les capacités d'adaptation des travailleurs (Griffin et al., 2007 ; Pulakos et al., 2000). De façon générale, la performance adaptative (PA) est définie comme étant la capacité d'un employé à s'adapter rapidement à un environnement de travail changeant (Griffin et al., 2007 ; Hesketh et Neal, 1999 ; Pulakos et al., 2000). La majorité des recherches sur la PA ont eu pour objectif de cerner ses meilleurs prédicteurs (antécédents). Malgré un bon nombre d'études, les connaissances sur les antécédents de la PA sont encore limitées et parfois contradictoires. De plus, plusieurs prédicteurs ont seulement un appui théorique, sans toutefois avoir été liés empiriquement par une mesure adéquate de la PA. En dépit de ces lacunes importantes, plusieurs auteurs tels que Park et Park (2019) argumentent à propos de l'utilité de certains prédicteurs de la PA pour des pratiques managériales et de gestion des ressources humaines (GRH). Ainsi, l'objectif de cette étude de portée est dans un premier temps d'actualiser la revue de la littérature narrative de Park et Park (2019). Contrairement à ces derniers, nous retenons dans notre étude seulement les articles empiriques traitant de la PA au niveau individuel. Cela a pour but de recadrer les connaissances sur les prédicteurs de la PA autour des liens démontrés empiriquement à ce stade de l'analyse. Dans un deuxième temps, pour bonifier l'analyse narrative de Park et Park, les liens quantitatifs répertoriés entre la PA et ses prédicteurs seront présentés sous forme d'un tableau synthèse. Ceci permettra au lecteur de poser un regard critique sur les données probantes accumulées, et ce, en considérant les mesures de la PA utilisées dans les recherches.

## 2. Méthodologie

Cette revue de littérature a été conçue à partir de l'article de Park et Park (2019), qui inclut des études publiées jusqu'en 2016. Les 34 articles empiriques sélectionnés par Park et Park (2019) ont été analysés à nouveau. Cependant, trois d'entre eux n'ont pas été retenus. Un premier article (Ogunfowora et al., 2010) portait sur la façon dont les variables induites par l'observateur influencent sa façon de noter la PA. Deux autres articles (Morgan et al., 2003 ; Stewart et Nandkeolyar, 2006) ont été écartés étant donné que leur mesure de la PA était trop éloignée de la définition du concept (p. ex. ils incluent des éléments très généraux de la performance au travail plutôt que des comportements d'adaptation en contexte de changement). À la suite du rejet des trois articles, une recherche supplémentaire a été effectuée pour couvrir toutes les nouvelles études n'ayant pas été prises en compte par Park et Park depuis 2016 jusqu'à mars 2023. La recherche a été effectuée dans les bases de données Google Scholar et PsychInfo. Chacun des prédicteurs mentionnés par Park et Park (2019) ont été utilisés comme des termes clés durant la recherche, en plus de tous les mots similaires à la PA (p. ex. adaptation, adaptabilité, comportement d'adaptation). La recherche d'articles a été réalisée en anglais et en français. À noter que la revue inclut également des articles

francophones non couverts par Park et Park (2019) qui ont été publiés avant 2016. La recherche dans les bases de données a permis de faire ressortir huit articles empiriques additionnels. En somme, cette revue de la littérature comprend 40 articles empiriques qui présentent 38 prédicteurs de la PA. Suivant la structure de Park et Park (2019), les prédicteurs sont répartis en catégories : les caractéristiques individuelles, de groupe, de l'emploi et de l'organisation. L'annexe 1 présente les prédicteurs spécifiques de la PA s'inscrivant dans ces catégories, les études qui les soutiennent, ainsi que la force des liens trouvés entre les prédicteurs et la PA. Pour faciliter la comparaison des études, les coefficients de corrélation bivariée sont présentés lorsqu'ils sont disponibles (autrement des  $R^2$  ou des  $\beta$  ont été rapportés).

### **3. Définitions et mesures de la performance adaptative**

Au cours des dernières années, plusieurs termes (adaptabilité, expertise d'adaptation, habileté d'adaptation) ainsi que plusieurs définitions ont été proposés pour décrire la PA (Park et Park, 2019). En nous basant sur les travaux de Park et Park (2019), une définition retenue dans le cadre de cette étude est celle de Pulakos et al. (2000). La grande force de cette définition est qu'elle englobe les divers aspects de la PA. La PA est définie comme des comportements flexibles au travail qui permettent aux employés de s'adapter aux circonstances changeantes, notamment par la démonstration d'excellentes capacités d'apprentissage et de résolution de problèmes dans les sphères interpersonnelle, culturelle et environnementale (Pulakos et al., 2000). Cette conceptualisation de la PA est multidimensionnelle. Elle comprend huit sous-dimensions propres aux comportements d'adaptation : résoudre des problèmes de façon créative, faire face à des situations imprévisibles au travail, apprendre des nouvelles tâches, démontrer de l'adaptation interpersonnelle, démontrer de l'adaptation culturelle, démontrer de l'adaptation physique, contenir son stress au travail et gérer les urgences ou situations de crise. Plusieurs mesures ont été développées à partir de cette conceptualisation de la PA (Charbonnier-Voirin et Roussel, 2012 ; Marques-Quinteiro et al., 2015 ; Pulakos et al., 2002). En plus de celles-ci, une autre conceptualisation populaire de la PA est celle de Griffin et al. (2007). Celle-ci est cependant beaucoup plus restreinte, couvrant seulement la sous-dimension « faire face à des situations imprévisibles au travail » de Pulakos et al. (2000). En outre, plusieurs études n'utilisent pas une mesure déjà existante de la PA et conçoivent plutôt leur propre mesure. C'est d'ailleurs souvent le cas pour les études avec un devis expérimental.

### **4. Prédicteurs (antécédents) de la performance adaptative**

#### **4.1 Caractéristiques individuelles**

##### *4.1.1 Personnalité*

Les traits de la personnalité sont les prédicteurs de la PA les plus étudiés dans la littérature. Au total, 15 études ont eu pour objectif d'établir des liens entre des traits de la personnalité et la PA. Le modèle des cinq facteurs (McCrae et Costa, 1989) a été utilisé dans plusieurs recherches. Or des appuis mitigés sont généralement obtenus pour

chacun des facteurs. Le trait d'ouverture est celui ayant été le plus considéré comme prédicteur de la PA, soit dans 11 études. Sept études présentent un lien positif et significatif entre ce trait et la PA (Charbonnier-Voirin, 2013 ; Griffin et Hesketh, 2003 ; Griffin et al., 2007 ; Le Pine et al., 2000 ; Naami et al., 2014 ; Pulakos et al., 2002 ; Ramos-Villagrasa et al., 2020). Cependant, dans quatre études, le trait n'est pas relié de façon significative à la PA (Griffin et Hesketh, 2003 ; Huang et al., 2014 ; Neal et al., 2012 ; Yang et al., 2022). Le trait de conscience est le deuxième trait du modèle qui est le plus étudié (neuf études). Six études soutiennent un lien positif entre le trait de conscience et la PA (Charbonnier-Voirin, 2013 ; Neal et al., 2012 ; Ramos-Villagrasa et al., 2020 ; Wihler et al., 2017 ; Yang et al., 2022 ; Zhang et al., 2012), une étude soutient un lien négatif (Le Pine et al., 2000) et deux études empiriques présentent des liens non significatifs (Griffin et Hesketh, 2003 et 2005). De son côté, le trait de névrosisme est relié négativement à la PA dans quatre études empiriques (Naami et al., 2014 ; Neal et al., 2012 ; Ramos-Villagrasa et al., 2020 ; Wihler et al., 2017) et présente une relation non significative dans une étude seulement (Yang et al., 2022). Pour sa part, le trait d'extraversion a fait l'objet de cinq études distinctes. Ces études ont montré à trois reprises la présence d'un lien significatif entre l'extraversion et la PA (Ramos-Villagrasa et al., 2020 ; Wihler et al., 2017 ; Yang et al., 2022) et à deux reprises des liens non significatifs (Charbonnier-Voirin, 2013 ; Neal et al., 2012). Finalement, le trait d'agréabilité a eu un lien positif avec la PA dans une étude seulement (Ramos-Villagrasa et al., 2020) tandis qu'aucun lien significatif n'a été démontré dans deux études (Charbonnier-Voirin, 2013 ; Neal et al., 2012).

La recherche s'est également penchée sur d'autres traits de la personnalité que les Big Five pour prédire la PA. D'abord, Bartone et al. (2013) ont étudié le trait de « Hardiness » comme prédicteur de l'adaptabilité dans un contexte militaire. Leur mesure de l'adaptabilité a été conçue à partir de la conceptualisation de Pulakos et al. (2000). Les auteurs ont montré que deux sous-dimensions (contrôle et engagement) du trait « Hardiness » présentent des liens positifs et significatifs avec la PA lorsque des mesures autorapportées sont utilisées. En revanche, seule la sous-dimension de contrôle est liée significativement à la PA lorsqu'elle est évaluée par les superviseurs. Ensuite, Charbonnier-Voirin et El Akremi (2016) ont utilisé leur mesure de la PA (Charbonnier-Voirin et Roussel, 2012) pour montrer que la personnalité proactive entretient une relation positive avec celle-ci. Ramos-Villagrasa et al. (2020) ont poursuivi en s'intéressant aux traits de personnalité de la « triade sombre » (narcissisme, machiavélisme et psychopathie) ainsi qu'au sadisme. En plus de montrer des liens négatifs entre la triade sombre et la PA, leurs résultats indiquent que l'ajout de la triade améliore la valeur prédictive du modèle du Big Five. Finalement, Yang et al. (2022) ont observé une association positive entre le trait d'intelligence émotionnelle et la PA, et ce, même après avoir contrôlé l'effet des traits du Big Five. Ils ont également montré que la force de la situation (i.e. la présence d'exigences restreignant la liberté d'action) est un modérateur qui atténue le lien entre l'intelligence émotionnelle et la PA. De plus, leur analyse supporte l'idée que le sentiment d'autoefficacité est une variable médiatrice entre le trait d'intelligence émotionnelle et la PA, et que cet effet est restreint par la force de la situation.

#### 4.1.2 Connaissances, compétences et aptitudes

Les connaissances, compétences et habiletés individuelles comportent des prédicteurs de la PA selon la littérature. Au total, six études ont établi des liens entre la PA et les prédicteurs de ce groupe. Le Pine et al. (2000) ont vérifié l'influence des aptitudes cognitives des travailleurs sur leur niveau de PA. Dans leur étude, ils ont montré que les travailleurs possédant des aptitudes cognitives plus élevées arrivent à prendre des meilleures décisions avant et après des changements. Pulakos et al. (2002) ont aussi évalué la valeur prédictive des aptitudes cognitives sur la PA. Un lien positif a été identifié entre les aptitudes cognitives et 11 des 24 conditions (huit sous-dimensions dans trois situations différentes) testées représentant la mesure de PA ( $.08 < r < 0,16$  ;  $M = .12$ ). Good (2014) a poursuivi en s'intéressant à l'agilité cognitive, un concept sous-jacent aux aptitudes cognitives et qui regroupe l'ouverture, la flexibilité cognitive ainsi que l'attention. Il a montré à l'aide d'un protocole expérimental qu'il existe un lien positif entre l'agilité cognitive d'un travailleur et sa PA. De leur côté, Chen et al. (2005) ont mis l'accent sur l'impact qu'ont les résultats des formations (connaissances, sentiment d'autoefficacité et compétences) sur la PA. Ils ont montré que les connaissances du rôle et les compétences individuelles sont reliées positivement à la PA des travailleurs. Finalement, Şahin et Gürbüz (2014) ont rapporté une association positive entre l'intelligence culturelle et la PA. Ce lien est aussi supporté par une étude plus récente de Suharti et al. (2019).

#### 4.1.3 Expérience et âge

Deux études ont rapporté des résultats concernant l'âge et l'expérience comme prédicteurs de la PA. La première (Griffin et Hesketh, 2003) montre que l'expérience est un prédicteur positif de la PA (dans un échantillon sur deux), tandis que la seconde montre que l'âge était un prédicteur négatif de la PA (déclin avec l'âge).

#### 4.1.4 Motivation

Les facteurs motivationnels étudiés comme prédicteurs de la PA à ce jour regroupent le sentiment d'autoefficacité, la motivation intrinsèque, l'autorégulation, la mobilisation des employés ainsi que l'éthique au travail. Au total, huit études ont établi des liens entre la PA et des antécédents motivationnels. Parmi ces études, quatre ont eu pour sujet le sentiment d'autoefficacité. En effet, le sentiment d'autoefficacité est un prédicteur de la PA qui a été étudié abondamment. Griffin et Hesketh (2003) ont été les premiers à démontrer un lien positif entre le sentiment d'autoefficacité et la PA. Chen et al. (2005) ont eux aussi démontré un lien fort entre le sentiment d'autoefficacité et la PA. Cependant, leur étude va plus loin en supportant que ce lien est affecté par la présence de procédures de régulation après la formation. Ensuite, Şahin et Gürbüz (2014) ont repris la mesure de Griffin et Hesketh (2003) dans un contexte militaire pour démontrer que le sentiment d'autoefficacité est un prédicteur significatif de la PA. De plus, leur étude a révélé que l'ajout de l'intelligence culturelle dans le modèle d'analyse permet d'augmenter significativement la variance expliquée de la PA. Finalement, Marques-Quinteiro et al. (2015) soutiennent également que le sentiment d'autoefficacité est un

prédicteur de la PA. Junça-Silva et Menino (2022) ont poursuivi en démontrant que la motivation intrinsèque est reliée positivement à la PA. Niessen et Jimmieson (2016) se sont quant à eux intéressés au lien entre la menace de perte de ressources et l'adaptation à la performance de tâche. Les résultats de leur étude suggèrent que l'autorégulation modère la relation entre ces deux variables. De plus, ils ont trouvé un lien significatif entre l'autorégulation et la performance de tâche en contexte d'adaptation. Il est à noter que, bien qu'intéressante, cette étude n'a pas mesuré explicitement la PA. Par ailleurs, Eldor et Harpaz (2016) ont eu pour sujet d'étude l'impact du climat d'apprentissage en organisation sur les types de performance. Leurs résultats indiquent que la mobilisation des employés (haut niveau d'énergie et de dévouement des employés au travail) est liée positivement à la PA telle que conceptualisée par Griffin et al. (2007). Cette relation est d'ailleurs illustrée dans une autre étude qui utilise une mesure différente de celle de Griffin et al. (2007) (Kaya et Karatepe, 2020). Finalement, Javed et al. (2016) ont de leur côté identifié un lien positif entre l'éthique de travail et la PA.

#### *4.1.5 Leadership de soi-même, orientation au but d'apprentissage et ouverture aux changements dans le rôle*

Cette dernière catégorie rassemble cinq études ayant traité de prédicteurs individuels variés. Hauschildt et Konradt (2012) se sont intéressés au phénomène du leadership de soi en lien avec la PA. Ils ont observé un lien positif entre le leadership de soi et la PA. La conceptualisation utilisée dans leur étude est celle de Griffin et al. (2007). Ce lien appuie celui identifié par Marques-Quinteiro et al. (2015, 2019), qui ont eux aussi trouvé des résultats significatifs entre le leadership de soi et la PA, mais en utilisant une mesure basée sur celle de Pulakos et al. (2002). À ce jour, l'orientation à but d'apprentissage a seulement été étudiée dans une étude. Marques-Quinteiro et Curral (2012) ont observé une relation significative entre l'orientation à but d'apprentissage et la PA. Leurs résultats suggèrent que le leadership de soi modère la relation entre l'orientation à but d'apprentissage et la PA. Finalement, les travaux de Griffin et al. (2010) soutiennent que des travailleurs faisant preuve d'une plus grande ouverture aux changements dans leur rôle démontrent généralement une meilleure PA.

## **4.2 Caractéristiques de l'emploi**

Selon le cadre de Park et Park (2019), les caractéristiques de l'emploi regroupent les prédicteurs suivants : l'autonomie, les ressources, les demandes, les incertitudes et la tension psychologique vécue dans l'emploi. Au total, cinq études ont établi des liens entre la PA et des caractéristiques de l'emploi. Trois de celles-ci indiquent que l'autonomie et la discrétion en emploi sont favorables à la PA. Tout d'abord, l'étude de Ghitulescu (2013), s'appuyant sur la théorie des demandes et des ressources (Bakker et Demerouti, 2007), a montré que deux ressources de l'emploi (discrétion et liens sociaux) sont reliées positivement à la PA, alors que l'interdépendance est reliée négativement à la PA. Goštautaitė et Bučiūnienė (2015) se sont intéressés de leur côté à l'autonomie dans le travail. Ils ont fait voir que l'autonomie dans la prise de décision et l'autonomie dans la tâche sont associées positivement à la PA. Un lien entre l'autonomie mesurée de façon globale et la PA a aussi été démontré par Tabiu et al. (2020). En revanche, certaines



caractéristiques de l'emploi sont défavorables à la PA. À cet égard, Sherehiy et Karwowski, (2014) ont constaté que l'incertitude au travail prédit négativement la PA. Enfin, Schraub et al. (2012) ont constaté que la tension psychologique vécue dans l'emploi est reliée négativement à la PA.

### **4.3 Caractéristiques du groupe**

Les prédicteurs de la PA liés aux caractéristiques du groupe incluent trois styles de leadership ainsi que la gestion des émotions interpersonnelles par le leader, le support des collègues et des superviseurs, et le climat d'équipe orienté vers l'apprentissage. D'abord, plusieurs études ont fait état de l'existence de liens positifs entre le leadership chez les superviseurs et la PA de leurs subordonnés. Le leadership transformationnel, d'habilitation, servant et authentique sont quatre styles de leadership favorisant la PA des employés (Adams et Webster, 2022 ; Charbonnier-Voirin et al., 2010 ; Charbonnier-Voirin et El Akremi, 2011 ; Charbonnier-Voirin et Roussel, 2012 ; Kaya et Karatepe, 2020). De plus, l'étude de Adams et Webster (2022) soutient que la gestion des émotions interpersonnelles par le leader est un moyen efficace pour les gestionnaires de favoriser une meilleure PA chez leurs subordonnés en situation de crise. Ensuite, Chiaburu et al. (2013) se sont intéressés à l'impact du support en milieu de travail sur les comportements de citoyenneté orientés vers le changement. Ils ont trouvé un lien positif entre le support des collègues/superviseurs et ces comportements. Dans le cadre de cette étude, les comportements de citoyenneté orientés vers le changement sont une mesure qui englobe la PA. Il est donc possible d'inférer que le lien trouvé dans l'étude pourrait aussi être observé directement entre le support et la PA. Pour finir, Han et Williams (2008) ont montré qu'un climat d'équipe orienté vers l'apprentissage contribue positivement à la PA des membres de l'équipe au niveau individuel.

### **4.4 Caractéristiques de l'organisation**

Les caractéristiques de l'organisation regroupent le support organisationnel, le climat d'innovation et la perception d'évoluer dans une organisation apprenante. Au total, trois études ont établi des liens entre la PA et des caractéristiques de l'organisation. Dans leur étude sur le support des groupes de travail, Chiaburu et al. (2013) se sont aussi intéressés à l'effet du support organisationnel sur la PA. Ils ont trouvé un lien positif entre le support organisationnel et les comportements de citoyenneté orientés vers le changement. Ce lien semble moins fort que celui du support des collègues et des superviseurs. Charbonnier-Voirin et al. (2010) ont démontré que le climat d'innovation agit comme modérateur dans la relation entre le leadership transformationnel et la PA. Les auteurs n'ont cependant pas trouvé de résultat significatif entre le climat d'innovation et la PA. Finalement, Kantén et al. (2015) ont établi un lien positif et fort entre la perception d'évoluer dans une organisation apprenante et la PA des travailleurs. Ils n'ont pas observé ce lien entre les structures organisationnelles organiques et la PA. Cependant, leurs résultats soutiennent que l'organisation apprenante est une variable médiatrice de cette dernière relation.

## 5. Discussion

Cette revue de littérature avait pour but de mettre à jour les connaissances sur les prédicteurs de la PA. À la suite de celle-ci, plusieurs observations peuvent être faites. Tout d'abord, il est possible de constater que les antécédents individuels ont davantage été étudiés que les antécédents contextuels (71 % des résultats portent sur les prédicteurs individuels de la PA). Parmi les antécédents contextuels (emploi, groupe, organisation), les caractéristiques de l'organisation constituent la catégorie la moins étudiée (6 % des études). Cela dit, cette recension des écrits va dans le même sens que celle de Park et Park (2019) et permet de soutenir que des prédicteurs de la PA existent dans chacune des catégories de prédicteurs étudiées.

À partir des résultats, est-il possible de dégager les antécédents qui ont une meilleure valeur prédictive de la PA ? Certes, il est possible de comparer les prédicteurs selon le nombre d'études qui soutiennent leur lien significatif avec la PA. En ce qui concerne les caractéristiques individuelles, les prédicteurs suivants ont eu une relation significative avec la PA dans plus d'une étude : le trait d'ouverture (sept études), le trait de conscience (six études), le trait de névrosisme (quatre études), le sentiment d'autoefficacité (quatre études), le trait d'extraversion (trois études), le leadership de soi (trois études), l'intelligence culturelle (deux études), les aptitudes cognitives (deux études) et la mobilisation des employés (deux études). Parmi les autres catégories de prédicteurs, seuls l'autonomie dans l'emploi (deux études) et le leadership transformationnel (deux études) ont eu un lien significatif avec la PA dans plus d'une étude. Un nombre plus élevé d'études portant sur les prédicteurs permet de renforcer notre confiance par rapport à leur valeur prédictive. Cependant, il est important de prendre en compte que plusieurs de ces prédicteurs ont eu des liens inverses ou non significatifs avec la PA dans d'autres études : le trait d'ouverture (quatre études), le trait de conscience (trois études), le trait d'extraversion (deux études), le trait de névrosisme (une étude), le trait d'agréabilité (une étude) et le sentiment d'autoefficacité (une étude). Le nombre de liens significatifs trouvés n'est donc pas le meilleur indicateur de la valeur prédictive des antécédents. Par ailleurs, cette vue globale de l'état de la littérature permet de relever que 26 des 38 prédicteurs présentés dans cette revue (70 %) ont été corroborés par une seule étude. Ce constat met en lumière l'importance de poursuivre le cumul des études sur les prédicteurs de la PA et invite à considérer une autre approche afin de comparer les prédicteurs de la PA identifiés dans cette recension. Une autre façon de comparer les prédicteurs pourrait être de considérer la force des liens trouvés dans les études disponibles. En nous basant sur les barèmes de Cohen (1988), des liens forts ont été trouvés pour les prédicteurs suivants : trois styles de leadership (authentique, servant et orienté vers la tâche), la gestion des émotions interpersonnelles par le leader et les organisations apprenantes. Les caractéristiques du groupe rassemblent donc le plus grand nombre de prédicteurs liés fortement à la PA. À l'inverse, des liens d'amplitude faible ont été trouvés pour les prédicteurs suivants : les traits de la personnalité (sauf pour la personnalité proactive), la motivation intrinsèque, l'autonomie dans l'emploi, les ressources et demandes de l'emploi, le support des collègues et superviseurs ainsi que de l'organisation.

Compte tenu des résultats présentés dans cette revue, une certaine prudence est de mise quant aux recommandations pratiques pouvant être faites. D'abord, il est possible de suggérer l'utilisation des prédicteurs de la PA présentant la meilleure force et/ou qui sont soutenus par plusieurs études afin d'améliorer des pratiques de GRH. À cet égard, le sentiment d'auto-efficacité et le trait de névrosisme sont les deux prédicteurs de la PA les mieux soutenus et seraient donc susceptibles d'être considérés pour la sélection du personnel. Par ailleurs, des pratiques managériales pourraient améliorer le sentiment d'auto-efficacité des travailleurs (Bandura, 2012), ce qui aurait ainsi pour effet de favoriser leur PA. Considérant leurs liens forts avec la PA, plusieurs styles de leadership (authentique, servant et orienté vers la tâche) auraient avantage à être encouragés et valorisés par les organisations afin de potentiellement améliorer la PA des employés. Concernant les autres antécédents, davantage de recherches empiriques sont nécessaires avant de pouvoir étayer leur valeur sur le plan pratique.

En guise de conclusion, quatre pistes de recherches peuvent être proposées à la suite de cette mise à jour. Premièrement, il est nécessaire que les recherches futures s'attardent à étudier davantage les différents prédicteurs de la PA afin d'assurer l'existence des liens avec celle-ci. Pour les traits du Big Five, une méta-analyse pourrait être réalisée afin de calculer un coefficient moyen qui englobe tous les liens trouvés dans la littérature. Deuxièmement, il serait intéressant que de futures recherches se penchent davantage sur la combinaison de prédicteurs. Des modèles incluant plusieurs variables seraient susceptibles de mieux prédire la PA. Simultanément, ces études pourraient aussi potentiellement relever la redondance de certains prédicteurs. Troisièmement, il serait pertinent d'accorder une attention accrue à l'interaction entre les prédicteurs de la PA. Quelques études ont déjà établi des liens de modération ou de médiation entre les antécédents de la PA. Ces études sont cruciales afin d'affiner notre compréhension des liens indirects entre les prédicteurs et la PA. Finalement, cette revue permet de constater que les principales mesures de la PA, soit celles de Pulakos et al. (2002) et de Griffin et al. (2007), continuent de coexister sans que nous sachions comment l'une et l'autre sont reliées sur un plan empirique. À cet égard, la littérature gagnerait à établir à quel point ces deux mesures sont convergentes entre elles et équivalentes lorsque considérées en relation avec les prédicteurs de la PA.

## 6. Références

- Adams, G. A. et Webster, J. R. (2022). Relating supervisor interpersonal emotion management and task-oriented leadership to adaptive performance: A moderated-mediation model incorporating trust and gender. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(4), 549-567. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2021-0174>
- Bakker A. et Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bandura, A. (2012). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. Dans E.A. Locke (dir.) *Handbook of principles of organizational behavior: indispensable knowledge for evidence-based management* (p. 179-200). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119206422.ch10>

- Bartone, P. T., Kelly, D. R. et Matthews, M. D. (2013). Psychological hardiness predicts adaptability in military leaders: A prospective study. *International Journal of Selection and Assessment*, 21, 200-210. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12029>
- Blickle, G., Kramer, J., Schneider, P. B., Meurs, J. A., Ferris, G. R., Mierke, J., Witzki, A. H. et Momm, T. D. (2011). Role of political skill in job performance prediction beyond general mental ability and personality in cross-sectional and predictive studies. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 488-514. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00723.x>
- Charbonnier-Voirin, A. (2013). L'influence des traits de personnalité sur les composantes de la performance adaptative des salariés. *Revue de gestion des ressources humaines*, 88, 17-32. <https://doi.org/10.3917/grhu.088.0017>
- Charbonnier-Voirin, A. et El Akremi, A. E. (2011). L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés. *Relations industrielles*, 66(1), 122-149. <https://doi.org/10.7202/1005109ar>
- Charbonnier-Voirin, A. et El Akremi, A. (2016). L'influence de la personnalité proactive sur la performance adaptative: Le rôle du sentiment d'auto-efficacité et de la justice organisationnelle perçue. *Revue de gestion des ressources humaines*, 101, 45-63. <https://doi.org/10.3917/grhu.101.0045>
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A. E. et Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group and Organization Management*, 35, 699-726. <https://doi.org/10.1177/1059601110390833>
- Charbonnier-Voirin, A. et Roussel, P. (2012). Adaptive performance: a new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29, 280-293. <https://doi.org/10.1002/cjas.232>
- Chen, G., Thomas, B. et Wallace, J. C. (2005). A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 827-841. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.827>
- Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M. et Van Dyne, L. (2013). Employees' social context and change-oriented citizenship: A meta-analysis of leader, coworker, and organizational influences. *Group Organization Management*, 38, 291-333. <https://doi.org/10.1177/1059601113476736>
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis. *Current directions in psychological science*, 1, 98-101.
- Eldor, L. et Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 213-235. <https://doi.org/10.1002/job.2037>
- Ghitulescu, B. E. (2013). Making change happen the impact of work context on adaptive and proactive behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49, 206-245. <https://doi.org/10.1177/0021886312469254>
- Good, D. (2014). Predicting real-time adaptive performance in a dynamic decision-making context. *Journal of Management and Organization*, 20, 715-732. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.54>
- Goštautaitė, B. et Bučiūnienė, I. (2015). The role of work characteristics in enhancing older employees' performance: Evidence from a post-Soviet country. *The*

- International Journal of Human Resource Management*, 26, 757-782. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.949820>
- Griffin, B. et Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career. *Adjustment Australian Journal of Psychology*, 55, 65-73. <https://doi.org/10.1080/00049530412331312914>
- Griffin, B. et Hesketh, B. (2005). Are conscientious workers adaptable? *Australian Journal of Management*, 30, 245-259. <https://doi.org/10.1177/031289620503000204>
- Griffin, M. A., Neal, A. et Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Griffin, M. A., Parker, S. K. et Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: a longitudinal study. *The Journal of Applied Psychology*, 95, 174-182. <https://doi.org/10.1037/a0017263>
- Hartline, M. D. et Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70. <https://doi.org/10.2307/1251901>
- Han, T. Y. et Williams, K. J. (2008). Multilevel investigation of adaptive performance: Individual-and team-level relationships. *Group & Organization Management*, 33(6), 657-684. [10.1177/1059601108326799](https://doi.org/10.1177/1059601108326799)
- Hauschildt K. et Konradt U. (2012). Self-leadership and team members' work role performance. *Journal of Managerial Psychology*, 27, 497-517. <https://doi.org/10.1108/02683941211235409>
- Huang, J. I., Ryan, A. M., Zabel, K. L. et Palmer A. (2014). Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 162-179. <https://doi.org/10.1037/a0034285>
- Hesketh, B. et Neal, A. (1999). Technology and performance. Dans D. R. Ilgen et E. D. Pulakos (dir.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (p. 21-55). Jossey-Bass.
- Javed, B., Bashir, S., Rawwas, M. Y. A. et Arjoon, S. (2016). Islamic work ethic, innovative work behaviour, and adaptive performance: The mediating mechanism and an interacting effect. *Current Issues in Tourism*, 20, 647-663. <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1171830>
- Junça-Silva, A. et Menino, C. (2022). How job characteristics influence healthcare workers' happiness: A serial mediation path based on autonomous motivation and adaptive performance. *Sustainability*, 14(21), 14251. <https://doi.org/10.3390/su142114251>
- Kanten, P., Kanten, S. et Gurlek, M. (2015). The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1358-1366. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00523-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00523-7)
- Kaya, B. et Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075-2095. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J. et de Vet, H. C. (2013). Development of an individual work performance questionnaire.

- International Journal of Productivity and Performance Management*, 62, 6-28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Le Pine, J. A., Colquitt, J. A. et Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53, 563-539. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00214.x>
- Marques-Quinteiro, P. et Curral, L. A. (2012). Goal orientation and work role performance: Predicting adaptive and proactive work role performance through self-leadership strategies. *The Journal of Psychology*, 146, 559-577, <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.656157>
- Marques-Quinteiro, P., Ramos-Villagrasa, P. J., Passos, A. M. et Curral, L. (2015). Measuring adaptive performance in individuals and teams. *Team Performance Management*, 21, 339-360. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2015-0014>
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N. et Curral, L. (2019). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: The role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, 85-100. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1551882>
- McCrae, R. R. et Costa, P. T. Jr. (1989). More reasons to adopt the five-factor model. *American Psychologist*, 44, 451-452. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.2.451>
- Morgan, N. A., Zou, S., Vorhies, D. W. et Katsikeas, C. S. (2003). Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: A cross-national study. *Decision Sciences*, 34, 287-321. <https://doi.org/10.1111/1540-5915.02375>
- Naami, A., Behzadi, E., Parisa, H. et Charkhabi, M. (2014). A study on the personality aspects of adaptive performance among governmental hospitals nurses: A conceptual model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 159, 359-364. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.388>
- Neal, A., Yeo, G., Koy, A. et Xiao, T. (2012). Predicting the form and direction of work role performance from the Big 5 model of personality traits. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 175-192. <https://doi.org/10.1002/job.742>
- Niessen, C. et Jimmieson, N. L. (2016). Threat of resource loss: The role of self-regulation in adaptive task performance. *Journal of Applied Psychology*, 101, 450-462. <https://doi.org/10.1037/apl0000049>
- Ogunfowora, B., Bourdage, J. et Lee, K. (2010). Rater personality and performance dimension weighting in making overall performance judgments. *Journal of Business and Psychology*, 25, 465-476. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9144-y>
- Omodei, M. M. et Wearing, A. J. (1995). The fire chief microworld generating program: An illustration of computer-simulated microworlds as an experimental paradigm for studying complex decision-making behavior. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 27, 303-316. <https://doi.org/10.3758/BF03200423>
- Park, S. et Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18, 294-324. <https://doi.org/10.1177/1534484319836315>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. et Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>



- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Berman, W. C. et Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15, 299-323. [https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1504\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1504_01)
- Ramos-Villagrasa, P. J., Fernández-del-Río, E. et Barrada, J. R. (2020). Does evil prevail? The bright and dark sides of personality as predictors of adaptive performance. *Sustainability*, 12, 474. <https://doi.org/10.3390/su12020474>
- Şahin, F. et Gürbüz, S. (2014). Cultural intelligence as a predictor of individuals' adaptive performance: A study in a multicultural environment. *International Area Studies Review*, 17, 394-413. <https://doi.org/10.1177/2233865914550727>
- Schraub, E. M., Stegmaier, R. et Sonntag, K. (2012). The effect of change on adaptive performance: Does expressive suppression moderate the indirect effect of strain? *Journal of Change Management*, 11, 21-44. <https://doi.org/10.1080/14697017.2010.514002>
- Sherehiy, B. et Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44, 466-473. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>
- Suharti, L., Handoko, Y. A. et Huruta, A. D. (2019). Linking cultural intelligence and adaptive performance: do intercultural interactions and Host University Support play important roles? *Business, Management and Economics Engineering*, 17, 36-48. <https://doi.org/10.3846/bme.2019.8831>
- Stewart, G. L. et Nandkeolyar, A. K. (2006). Adaptation and intraindividual variation in sales outcomes: Exploring the interactive effects of personality and environmental opportunity. *Personnel Psychology*, 59, 307-332. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00016.x>
- Tabiu, A., Pangil, F. et Othman, S. Z. (2020). Does training, job autonomy and career planning predict employees' adaptive performance? *Global Business Review*, 21, 713-724. <https://doi.org/10.1177/0972150918779159>
- Wihler, A., Meurs, J., Wiesmann, D., Troll, L. et Blickle, G. (2017). Extraversion and adaptive performance: Integrating trait activation and socioanalytic personality theories at work. *Personality and Individual Differences*, 116, 113-138. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.034>
- Yang, H., Weng, Q., Li, J. et Wu, S. (2022). Exploring the relationship between trait emotional intelligence and adaptive performance: The role of situational strength and self-efficacy. *Personality and Individual Differences*, 196. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111711>
- Zhang, S., Zhou, M., Zhang, J. et Chen, S. (2012). The nonlinear effects of conscientiousness on overall job performance and performance dimensions in the Chinese context. *Asian Journal of Social Psychology*, 15, 231-237. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2012.01375.x>

## Annexe 1

### Prédicteurs de la performance adaptative

Auteurs	Prédicteur	Mesure PA	Liens trouvés avec PA
Le Pine et al. (2000)	Personnalité	<b>Prise de décision après le changement</b> Le Pine et al. (2000) - <b>Exp</b>	<b>O</b> ( $r = 0,35^*$ ) <b>C</b> ( $r = - 0,29^*$ )
Pulakos et al. (2002)	Personnalité	Pulakos et al. (2002) – <b>M.S.</b>	<b>O</b> – 22 significatifs sur 24 ( $0,11 < r < 0,60$ ; moyenne = 0,27)
Griffin et Hesketh (2003)	Personnalité	Pulakos et al. (2000) – <b>M.S.</b>	<b>O</b> <sub>éch1</sub> ( $r = 0,28^*$ ) <b>C</b> <sub>éch1</sub> (n.s.) <b>O</b> <sub>éch2</sub> (n.s.) <b>C</b> <sub>éch2</sub> (n.s.)
Griffin et Hesketh (2005)	Personnalité	Pulakos et al. (2000) – <b>M.S.</b>	<b>C</b> <sub>éch1</sub> (n.s.) <b>C</b> <sub>éch2</sub> (n.s.) <b>C</b> <sub>éch3</sub> (n.s.)
Griffin et al. (2007)	Personnalité	Griffin et al. (2007) – <b>A.R.</b> et <b>M.S.</b>	<b>O1</b> ( $r = 0,30^{**}$ ) <b>O2</b> ( $r = 0,27^{**}$ )
Neal et al. (2012)	Personnalité	Griffin et al. (2007) – <b>M.S.</b>	<b>O</b> (n.s.) <b>C</b> ( $r = 0,10^*$ ) <b>E</b> (n.s.) <b>A</b> (n.s.) <b>N</b> ( $r = - 0,16^{***}$ )
Zhang et al. (2012)	Personnalité	Zhang et al. (2012) – <b>M.S.</b>	<b>C</b> (0,17*)
Charbonnier-Voirin (2013)	Personnalité	Charbonnier-Voirin et Roussel (2012) – <b>A.R.</b>	<b>O</b> 4/5( $0,21 < r < 0,33$ ; moyenne = 0,26) <b>C</b> 3/5( $0,14 < r < 0,28$ ; moyenne = 0,20) <b>E</b> 1/5( $r = 0,21^{**}$ ) <b>A</b> 2/5( $0,26 < r < 0,34$ ; moyenne = 0,30)
Naami et al. (2014)	Personnalité	Charbonnier-Voirin et al. (2010) – <b>A.R.</b>	<b>O</b> ( $r = 0,35^{**}$ ) <b>N</b> ( $r = - 0,18^{**}$ )
Huang et al. (2014)	Personnalité	Pulakos et al. (2002) – <b>M-A</b>	Ambition ( $\beta = 0,24^{***}$ ) Stabilité émotionnelle ( $\beta = 0,09^{***}$ ) <b>O</b> (n.s.)

Notes. \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$  n.s. = non significatif.

**O** = Ouverture **C** = Conscience **E** = Extraversion **A** = Agréabilité **N** = Névrosisme **P** = Psychopathie **M** = Machiavélisme **S** = Sadisme **A.R.** = autorapporté **M.S.** = mesuré par superviseur **M.P.** = mesuré par partenaire **M-A** = méta-analyse **Exp** = expérimental.



**Annexe 1 (suite)**

Auteurs	Prédicteur	Mesure PA	Liens trouvés avec PA
Wihler et al. (2017)	Personnalité	Blickle et al. (2011) – <b>M.S.</b>	<b>C</b> ( $r = 0,15^*$ ) <b>E</b> ( $r = 0,22^{***}$ ) <b>N</b> ( $r = -0,16^*$ )
Bartone et al. (2013)	Personnalité	Pulakos et al. (2000) – <b>A.R.</b> et <b>M.S.</b>	<i>Hardiness</i> - <b>A.R.</b> ( $r = 0,27^{***}$ ) <i>Hardiness</i> - <b>M.S.</b> ( $r = 0,27^*$ )
Charbonnier-Voirin et El Akremi (2016)	Personnalité	Charbonnier-Voirin et Roussel (2012) – <b>A.R.</b>	Proactive ( $r = 0,48^{**}$ )
Ramos-Villagrasa et al. (2020)	Personnalité	Marques-Quinteiro et al. (2015) – <b>A.R.</b>	<b>O</b> ( $r = 0,21^{**}$ ) <b>C</b> ( $r = 0,22^{**}$ ) <b>E</b> ( $r = 0,25^*$ ) <b>A</b> ( $r = 0,13^{**}$ ) <b>N</b> ( $r = -0,29^{**}$ ) <b>M</b> ( $r = -0,19^{**}$ ) <b>P</b> ( $r = -0,24^{**}$ ) <b>S</b> ( $r = 0,17^{**}$ )
Yang et al. (2022)	Personnalité	Marques-Quinteiro et al. (2015) – <b>M.S.</b>	<b>O</b> (n.s.) <b>C</b> ( $r = 0,22^{**}$ ) <b>N</b> (n.s.) <b>E</b> ( $r = 0,20^{**}$ )
Chen et al. (2005)	Connaissance du rôle	Chen et al. (2005) - <b>Exp</b>	( $r = 0,41^{**}$ )
Pulakos et al. (2002)	Aptitudes cognitives	Pulakos et al. (2002) – <b>M.S.</b>	11 significatifs sur 24(0,08 < $r < 0,16$ ; moyenne = 0,12).
Le Pine et al. (2000)	Aptitudes cognitives	<b>Prise de décision après le changement</b> Le Pine et al. (2000) - <b>Exp</b>	( $r = 0,43^*$ )
Good (2014)	Agilité cognitive	Omodei et Wearing (1995) - <b>Exp</b>	( $r = 0,32^{**}$ )
Şahin et Gürbüz (2014)	Intelligence culturelle	Griffin et Hesketh (2003) et Pulakos et al. (2000) – <b>M.P.</b>	4 liens significatifs avec sous-dimensions ( $0,36 < r < 0,55$ ; moyenne = 0,45)
Suharti et al. (2019)	Intelligence culturelle	Pulakos et al. (2000) – <b>A.R.</b>	( $R^2 = 0,54^{***}$ )
Griffin et Hesketh (2003)	Expériences préalables	Pulakos et al. (2000) – <b>M.S.</b>	( $r = 0,34^{**}$ ) pour la première entreprise et n.s. dans la deuxième
Goštautaitė et Bučiūnienė (2015)	Âge	Griffin et al. (2007) – <b>M.S.</b>	$r =$ n.s. ( $\beta = -0,20^*$ )
Chen et al. (2005)	Sentiment d'autoefficacité	Chen et al. (2005) – <b>Exp</b>	( $r = 0,30^{**}$ )
Griffin et Hesketh (2003)	Sentiment d'autoefficacité	Pulakos et al. (2000) – <b>M.S.</b>	( $r = 0,38^{**}$ ) pour la première entreprise et n.s. dans la deuxième

**Annexe 1 (suite)**

Auteurs	Prédicteur	Mesure PA	Liens trouvés avec PA
Sahin et Gürbüz (2014)	Sentiment d'autoefficacité	Griffin et Hesketh (2003) et Pulakos et al. (2000) – <b>M.P.</b>	( $r = 0,38^{**}$ )
Marques-Quinteiro et al. (2015)	Sentiment d'autoefficacité	Pulakos et al. (2000) et Pulakos et al. (2002) – <b>A.R.</b>	( $r = 0,41^{**}$ )
Junça-Silva et Menino (2022)	Motivation intrinsèque	Griffin et al. (2007) – <b>A.R.</b>	( $r = 0,09^{**}$ )
Javed et al. (2016)	Éthique au travail	Pulakos et al. (2000) – <b>A.R.</b>	( $r = 0,45^{**}$ )
Niessen et Jimmieson, (2016)	Autorégulation	<b>Adaptation à la performance de tâche – Exp</b>	( $r = 0,40^{**}$ )
Eldor et Harpaz (2016)	Mobilisation des employés	Griffin et al. (2007) – <b>M.S.</b>	( $r = 0,44^{***}$ )
Kaya et Karatepe (2020)	Mobilisation des employés	Hartline et Ferrell (1996) – <b>M.S.</b>	( $r = 0,64^{**}$ )
Griffin et al. (2010)	Ouverture aux changements dans le rôle (OCR)	Griffin et al. (2007) – <b>M.S.</b>	OCR <sub>T1</sub> – PA <sub>T1</sub> ( $r = 0,57^{***}$ ) OCR <sub>T1</sub> – PA <sub>T2</sub> ( $r = 0,36^{***}$ ) OCR <sub>T2</sub> – PA <sub>T2</sub> ( $r = 0,48^{***}$ )
Marques-Quinteiro et al. (2015)	Leadership de soi	Pulakos et al. (2000) et Pulakos et al. (2002) – <b>A.R.</b>	( $r = 0,14^{**}$ )
Marques-Quinteiro et al. (2019)	Leadership de soi	Marques-Quinteiro et al. (2015) – <b>A.R.</b>	6 liens significatifs sur 9( $0,32 < r < 0,57$ ; moyenne = 0,38)
Hauschildt et Konradt (2012)	Leadership de soi	Griffin et al. (2007) – <b>A.R.</b>	( $r = 0,37^{**}$ )
Marques-Quinteiro et Curral (2012)	Orientation à but apprentissage	Griffin et al. (2010) – <b>A.R.</b>	( $r = 0,33^{**}$ ) pour l'une des sous-dimensions, les deux autres ont des liens n.s.
Ghitulescu (2013)	Ressources et demandes de l'emploi	Griffin et al. (2007) – <b>A.R.</b>	Discrétion ( $r = 0,15^{**}$ ) Liens sociaux ( $r = 0,13^*$ ) Interdépendance dans la tâche ( $r = -0,13^{**}$ )
Schraub et al. (2012)	Tension psychologique vécue dans l'emploi	Pulakos et al. (2000) – <b>A.R.</b>	( $r = 0,36^{**}$ )

**Annexe 1 (suite)**

Auteurs	Prédicteur	Mesure PA	Liens trouvés avec PA
Goštautaitė et Bučiūnienė (2015)	Autonomie dans l'emploi	Griffin et al. (2007) – <b>M.S.</b>	Autonomie à la tâche ( $r = 0,19^{**}$ ) Autonomie dans la prise de décision ( $r = 0,29^{**}$ )
Tabiu et al. (2020)	Autonomie dans l'emploi	Koopmans et al. (2013) – <b>A.R.</b>	( $\beta = 0,20^{**}$ )
Sherehiy et Karwowski, (2014)	Insécurité de l'emploi	Griffin et Hesketh (2003) – <b>A.R.</b>	( $\beta = - 0,27^{**}$ )
Charbonnier-Voirin et al. (2010)	Leadership transformationnel	Pulakos et al. (2000) – <b>A.R.</b>	( $r = 0,44^{**}$ )
Charbonnier-Voirin et Roussel (2012)	Leadership transformationnel	Charbonnier-Voirin et Roussel (2012) – <b>A.R.</b>	( $r = 0,41^{**}$ )
Charbonnier-Voirin et El Akremi (2011)	Leadership d'habilitation	Pulakos et al. (2000) – <b>A.R.</b>	( $r = 0,32^{**}$ )
Kaya et Karatepe (2020)	Leadership authentique	Hartline et Ferrell (1996) – <b>M.S.</b>	( $r = 0,70^{**}$ )
Kaya et Karatepe (2020)	Leadership servant	Hartline et Ferrell (1996) – <b>M.S.</b>	( $r = 0,73^{**}$ )
Adams et Webster (2022)	Leadership orienté vers la tâche	Adams et Webster (2022) – <b>A.R.</b>	( $r = 0,58^{**}$ )
Adams et Webster (2022)	Gestion des émotions interpersonnelle par le leader	Adams et Webster (2022) – <b>A.R.</b>	( $r = 0,69^{**}$ )
Chiaburu et al. (2013)	Support des collègues et superviseurs	<b>Comportements de citoyenneté orientés vers le changement – A.R.</b>	Superviseurs ( $r = 0,28^{***}$ ) Collègues ( $r = 0,28^{***}$ )
Han et Williams (2008)	Climat d'équipe orienté vers l'apprentissage	Pulakos et al. (2000) – <b>A.R.</b>	( $r = 0,42^{**}$ )
Charbonnier-Voirin et al. (2010)	Climat d'innovation	Pulakos et al. (2000) – <b>A.R.</b>	Relation n.s. mais modérateur du lien entre PA et leadership transformationnel
Chiaburu et al. (2013)	Support organisationnel	<b>Comportements de citoyenneté orientés vers le changement – A.R.</b>	( $r = 0,23^{***}$ )
Kanten et al (2015)	Organisation apprenante	Charbonnier-Voirin et Roussel (2012) – <b>A.R.</b>	( $r = 0,68^{**}$ )