

Dans quelles conditions la flexibilité cognitive contribue-t-elle plus à la performance adaptative ?

Samuel Ouellette, Vincent Roberge and Jean-Sébastien Boudrias

Volume 8, Number 1, 2024

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1110529ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1110529ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

ISSN

2369-1522 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Ouellette, S., Roberge, V. & Boudrias, J.-S. (2024). Dans quelles conditions la flexibilité cognitive contribue-t-elle plus à la performance adaptative ? *Humain et Organisation*, 8(1), 85–102. <https://doi.org/10.7202/1110529ar>

Article abstract

Adaptive performance (AP) represents the worker's ability to adapt their behaviours to changing job circumstances. An antecedent of AP would be the cognitive flexibility (CF) of employees. However, the strength of the relationship between these variables fluctuates empirically, suggesting the involvement of moderators such as knowledge work (KW). This study tested whether CF contributes more to AP in the presence of high versus low KW perceived demands. The results (n = 674) indicate that CF is related to AP and that, contrary to our hypothesis, KW does not moderate this relationship. However, an exploratory analysis of objective occupational job requirements reveals a more complex pattern of results: the relation between CF and AP depends on the interaction between the requirements of knowledge and the requirements of autonomy. Further, we found that CF contributes less to AP in jobs with higher social demands.



Dans quelles conditions la flexibilité cognitive contribue-t-elle plus à la performance adaptative ?

Samuel **OUELLETTE**¹
Vincent **ROBERGE**¹
Jean-Sébastien **BOUDRIAS**¹

¹Université de Montréal

Pour toute correspondance relative à cet article, écrivez à l'adresse : samuel.ouellette.3@umontreal.ca

Résumé

La performance adaptative (PA) représente la capacité du travailleur à adapter ses comportements aux circonstances changeantes en emploi. Un antécédent de celle-ci serait la flexibilité cognitive (FC) des employés. Cependant, la force de la relation entre ces variables fluctue empiriquement, suggérant l'implication de modérateurs comme le travail du savoir (TS). Cette étude a vérifié si la FC contribue davantage à la PA en présence d'exigences perçues élevées versus faibles de TS. Les résultats ($n = 674$) indiquent que la FC est liée à la PA et que, contrairement à notre hypothèse, la perception des demandes de TS ne modère pas cette relation. Une analyse exploratoire réalisée à partir des exigences occupationnelles objectives suggère toutefois un patron de résultats plus complexe : la relation entre la FC et la PA dépend de l'interaction entre les exigences du savoir et les exigences d'autonomie. Aussi, nous avons trouvé que la FC contribue moins à la PA dans les emplois ayant des exigences sociales plus élevées.

Mots clés : Flexibilité cognitive, Performance adaptative, Travail du savoir, Exigences du travail, Comportement adaptatif

Abstract

Adaptive performance (AP) represents the worker's ability to adapt their behaviours to changing job circumstances. An antecedent of AP would be the cognitive flexibility (CF) of employees. However, the strength of the relationship between these variables fluctuates empirically, suggesting the involvement of moderators such as knowledge work (KW). This study tested whether CF contributes more to AP in the presence of high versus low KW perceived demands. The results ($n = 674$) indicate that CF is related to AP and that, contrary to our hypothesis, KW does not moderate this relationship. However, an exploratory analysis of objective occupational job requirements reveals a more complex pattern of results: the relation between CF and AP depends on the interaction between the requirements of knowledge and the requirements of autonomy. Further, we found that CF contributes less to AP in jobs with higher social demands.

Keywords: Cognitive flexibility, Adaptive performance, Knowledge work, Job requirements, Adaptive behavior

1. Introduction

Le contexte économique dynamique actuel et l'évolution rapide des technologies entraînent des changements imprévus dans les exigences de postes et l'environnement des travailleurs (Griffin et al., 2007). Ces changements peuvent émaner de plusieurs facteurs, dont la restructuration organisationnelle, un changement dans les priorités de l'entreprise ou une diminution des ressources disponibles (Charbonnier-Voirin et Roussel, 2012). Pour être efficaces dans ces situations et répondre aux objectifs organisationnels, les individus se doivent de s'adapter à ces ambiguïtés induites dans leur emploi. La performance adaptative (PA) se définit comme la capacité du travailleur à s'adapter à des situations de travail dynamiques en ajustant ses comportements aux exigences de l'emploi et aux événements nouveaux (Charbonnier-Voirin, 2013). Cette performance représente un axe de recherche prometteur et sa présence chez les travailleurs est cruciale dans l'atteinte des objectifs organisationnels (Charbonnier-Voirin, 2013).

L'accroissement récent des recherches portant sur la PA a permis d'identifier un bon nombre de ses antécédents dont certaines caractéristiques individuelles (p. ex. grands facteurs de la personnalité, intelligence, attitudes et orientations cognitives) et certaines caractéristiques situationnelles (p. ex. climat dans l'équipe, caractéristiques de l'emploi; Allworth et Hesketh, 2002; Blickle et al., 2011; Jundt et al., 2015; Park et Park, 2019). Parmi les caractéristiques individuelles, la flexibilité cognitive s'avérerait être un prédicteur significatif de la PA (Cho et Lee, 2013; Laureiro-Martínez et Brusoni, 2018; Schunn et Reder, 2001). La flexibilité cognitive (FC) est une façon de penser qui, en comparaison avec les grands facteurs de la personnalité, est une orientation individuelle plus spécifique et plus malléable (Odaci et Cikrikci, 2019). La FC représente la facilité avec laquelle un individu peut changer d'approche ou de perspective pour s'adapter à des situations ou effectuer des tâches en contexte de changement (Leclerc, 2018). Les premiers chercheurs l'ayant opérationnalisée la décrivent en trois composantes : (1) la conscience que dans une situation donnée, plusieurs options et possibilités sont envisageables, (2) la volonté d'être flexible et de s'adapter au contexte et (3) le sentiment d'auto-efficacité dans sa flexibilité (Martin et Rubin, 1995). Ainsi, la FC est une caractéristique individuelle qui faciliterait l'adaptation des individus à travers différents contextes (Dreisbach et Goschke, 2004). Elle permettrait notamment aux individus d'adapter leurs processus cognitifs selon les différents types de problèmes rencontrés (Laureiro-Martínez et Brusoni, 2018). Notons que la FC, telle que conçue dans cette étude, n'est pas une aptitude cognitive objective, mais plutôt une caractéristique perçue personnellement par l'individu quant à sa capacité à se montrer flexible.

La théorie de l'adaptabilité individuelle *I-ADAPT* (Ployhart et Bliese, 2006) postule que les caractéristiques individuelles, telles que la FC, influencent directement la capacité à s'adapter des travailleurs. Celle-ci est présentée dans le modèle comme le concept d'adaptabilité individuelle générale, qui se définirait comme étant la compétence, la disposition et la volonté d'un individu à changer ou à s'adapter à différentes tâches. Selon les tenants de cette théorie, la FC des travailleurs serait liée à plusieurs aspects de l'adaptabilité individuelle générale, qui prédirait à son tour la PA en emploi. En revanche,

l'impact des variables situationnelles sur les niveaux de PA, bien qu'il soit mentionné, reste à être davantage précisé au niveau théorique.

À ce sujet, une fluctuation dans la relation entre la FC et la PA sur le plan empirique laisse penser que les contextes ou les types d'emploi pourraient modérer ce lien. D'un côté, plusieurs études ont observé un lien entre ces deux variables (Camps et al., 2016; Cho et Lee, 2013; Laureiro-Martínez et Brusoni, 2018; Schunn et Reder, 2001). Par exemple, Camps et al. (2016) observent dans une étude sur le terrain un lien fort ($\beta = .75$, $n = 174$) entre la FC et la performance de type adaptatif de travailleurs œuvrant dans le secteur de l'éducation supérieure. De leur côté, Laureiro-Martínez et Brusoni (2018) identifient un apport positif d'amplitude faible à modérée de la FC sur la performance dans un contexte expérimental d'adaptation chez un groupe de cadres supérieurs en organisation ($n = 49$). Notons que ces études ont été effectuées dans des contextes d'emploi demandant aux individus de créer des connaissances, de manipuler de l'information complexe et d'être autonomes dans la réalisation de leurs tâches. D'un autre côté, d'autres études n'ont observé aucune relation entre les deux variables (Good, 2009; Griffin et Hesketh, 2003). Notamment, Griffin et Hesketh (2003) remarquent une absence de lien entre la FC et la PA dans un échantillon ($n = 257$) de travailleurs œuvrant en comptabilité, soit un milieu de travail offrant peu de latitude décisionnelle aux travailleurs.

La théorie de l'activation des traits (Tett et Burnett, 2003; Tett et al., 2021) pourrait permettre d'éclaircir les éléments sous-jacents au lien entre la FC et la PA. Ce modèle interactionniste de la performance au travail postule que les individus vont utiliser et exprimer leurs caractéristiques personnelles pour produire un comportement (p. ex. adaptatif) en fonction de la pertinence de ces caractéristiques par rapport à la situation. Des indices situationnels, comme les exigences de l'emploi, permettraient à l'individu de déterminer si une caractéristique personnelle est pertinente ou non à une situation donnée (Judge et Zapata, 2015). Quand un individu possède une certaine caractéristique requise dans le contexte de l'emploi, celle-ci devrait engendrer une performance efficace selon la théorie (Tett et Burnett, 2003). Si les ressources d'un individu sont en adéquation avec les exigences du travail, cela devrait mener à une bonne performance en emploi. À l'inverse, si une personne ne possède pas les ressources nécessaires pour répondre aux exigences de l'environnement (i.e. la personne ne possède pas le trait demandé), la performance devrait être plus faible (Judge et Zapata, 2015).

La théorie de l'activation des traits pourrait donc expliquer la divergence des résultats des études portant sur le lien entre la FC et la PA de la façon suivante : dans une situation où la FC est pertinente à la réalisation de son emploi, un individu possédant un haut niveau de cette caractéristique cognitive produirait plus de comportements adaptatifs et, à l'inverse, un individu en possédant un faible niveau produirait peu de comportements adaptatifs.

Le questionnement qui s'ensuit est de comprendre dans quels contextes de travail des demandes de FC sont présentes. Leclerc (2018) propose notamment que les emplois comportant des exigences du savoir permettent à la FC d'être encore plus utile pour la performance des travailleurs. Ce type de travail s'arrime très bien avec ce que Davenport

(2005) qualifie de travail du savoir. En effet, le travail du savoir (TS) est un emploi ayant comme but de créer, d'implanter et de diffuser le savoir. Pour être effectué, il nécessite un haut niveau d'expertise, d'éducation ou d'expérience chez le travailleur (Davenport, 2005). Le TS peut être décrit comme « un type d'emploi qui demande notamment aux travailleurs d'être créatifs et innovants, de résoudre des problèmes complexes, d'être autonomes, de posséder une variété d'habiletés et d'œuvrer en interdépendance des autres pour accomplir des objectifs demandant la combinaison d'expertises » (Roberge et al., 2020). Ces exigences du TS pourraient amplifier les niveaux de PA en signalant aux travailleurs que leur FC est pertinent à l'accomplissement de leurs tâches.

Sur le plan empirique, Judge et Zapata (2015) ont observé, dans une revue de la littérature regroupant 125 études, qu'un travail exigeant d'être créatif et innovant, caractérisant le TS, modère la relation entre le trait d'ouverture à l'expérience et la performance globale des travailleurs. Bien qu'intéressante, cette étude n'a toutefois pas directement porté sur la PA, le type de performance étudié dans la recherche actuelle. De plus, la FC représente un concept distinct de l'ouverture à l'expérience, bien que les deux soient reliés (Chen et al., 2019). Finalement, avec son impact positif sur la résolution de problèmes (Leclerc, 2018), sur la facilité à manipuler et à restructurer les connaissances (Spiro et Jehng, 1990) et sur la capacité de penser de façon divergente (Martin et Anderson, 1998), la FC pourrait être d'autant plus pertinente à la PA si le type d'emploi demande de travailler avec de l'information complexe et d'avoir à résoudre des problèmes non rencontrés auparavant (Leclerc, 2018), ce qui est le cas des emplois du savoir. Requérant toutes ces caractéristiques liées à la FC, le TS représente donc un type d'emploi propice à signaler aux travailleurs que la FC est pertinente pour s'ajuster efficacement dans leur emploi.

Sur la base de la littérature recensée, nous posons l'hypothèse à l'effet que la relation entre la FC et la PA sera modérée par le TS, de sorte que ce lien sera plus fort lorsque les travailleurs rapportent avoir un emploi caractérisé par des exigences de TS élevées en comparaison à un emploi caractérisé par des exigences de TS faibles. Cette hypothèse est fondée sur l'évaluation globale que font les individus de leur emploi actuel, tel que mesuré par le questionnaire validé du TS de Roberge et al. (2020). Les concepteurs proposent qu'un avantage de cette mesure est qu'elle offre une perspective unifiée des demandes qu'un titulaire d'emploi perçoit dans son travail afin de statuer à quel point ce dernier correspond bien à un TS. Une limite de cette approche demeure néanmoins que les exigences du travail sont évaluées de façon subjective.

Une seconde façon d'approcher le TS sera donc utilisée dans la recherche. Celle-ci consiste à déterminer de façon plus objective les exigences d'un travail à partir d'un système de classification standardisé, le *Occupational Information Network* (O*NET) de Peterson et al., 2001). O*NET présente l'avantage de fournir de l'information sur les types d'emploi ou métiers à partir d'une synthèse provenant d'une banque de données agglomérant plusieurs sources d'évaluation, à savoir des titulaires de postes, des experts de contenu et des analystes de professions (Peterson et al., 2001).

À partir du modèle O*NET, le TS peut être décomposé en trois formes d'exigences, soit les exigences du savoir, d'autonomie et sociales (Leclerc, 2018). Le premier type concerne le niveau requis de compétences intellectuelles (p. ex. penser de façon créative, résoudre des problèmes). Ce type d'exigences est au cœur de ce qu'est un TS et devrait être celui qui rend la plus pertinente la FC en regard de la PA. Cela dit, deux autres types d'exigences sont également impliqués dans le TS. Des exigences liées à l'autonomie (p. ex. latitude décisionnelle et niveau de structure de la tâche), seraient également pertinentes. Cette exigence d'autonomie devrait être favorable à la PA selon certaines études (Park et Park, 2019), mais son apport à l'activation de la FC est moins clair et fera l'objet d'une exploration. De même, un troisième type d'exigences, les exigences sociales ou à quel point le travail demande d'interagir avec autrui (p. ex. développer et maintenir des relations, bâtir des équipes) est à considérer dans le TS étant donné que celui-ci requiert la mise en commun d'expertises et d'efforts pour trouver des solutions à des défis complexes. Ainsi, nous posons la question de recherche : est-ce que chacune des formes d'exigences (i.e. savoir, autonomie, sociales) associées au TS constitue un élément qui modère la relation entre la FC et la PA ?

À notre connaissance, aucune étude empirique n'a porté sur l'examen du rôle modérateur que pourrait jouer le TS, et les formes d'exigences qu'il implique, dans la relation entre la FC et la PA. Ceci permettrait de mieux comprendre la fluctuation de ce lien dans la littérature scientifique et d'obtenir une meilleure idée du rôle que peut jouer la FC pour augmenter la PA en fonction du type d'emploi accompli par le travailleur.

2. Méthodologie

2.1 Participants

La présente étude s'inscrit dans le cadre du projet PIB (i.e. Performer, Innover par le bien-être). Pour l'étude, un échantillon de 712 participants a été recruté. Le recrutement a été fait dans 17 organisations provenant de différents secteurs d'activités. Pour être inclus dans l'échantillon, les participants ne devaient avoir aucune donnée manquante et ne pas avoir changé de poste entre les deux temps de mesure. En conséquence, 38 individus ont dû être retirés des analyses statistiques.

2.2 Procédures

Deux collectes de données ont été effectuées à trois mois d'intervalle. Le TS, les exigences occupationnelles O*NET, les variables sociodémographiques et les variables contrôles ont été mesurées au T1, tandis que la FC et la PA ont été mesurées au T2. Le protocole de sécurité *Secure Sockets Layer* a été employé pour assurer la confidentialité des réponses des participants. Après avoir été informés des objectifs du projet et des directives éthiques, et après avoir consenti à participer, les participants ont reçu un lien personnalisé par courriel pour accéder aux questionnaires. Ce projet a été approuvé par le comité d'éthique de l'Université de Montréal.

2.3 Mesure

2.3.1 Performance adaptative

La PA a été mesurée à l'aide du questionnaire de Griffin et al. (2007) traduit en français (Chiocchio et al., 2012). Une échelle allant de (1) *fortement en désaccord* à (5) *fortement d'accord* a été utilisée. Le questionnaire comporte trois énoncés et sa cohérence interne est adéquate ($\alpha = .71$; exemple d'énoncé : « Je m'adapte aux changements dans la façon dont je dois accomplir mes principales tâches »). Le résultat total correspond à une moyenne des résultats à tous les énoncés.

2.3.2 Flexibilité cognitive

La FC a été mesurée par le questionnaire Cognitive Flexibility Scale de Martin et Rubin (1995) traduit en français (Binard et Pohl, 2013). Une échelle allant de (1) *fortement en désaccord* à (5) *fortement d'accord* a été utilisée. Le questionnaire comporte douze énoncés et la cohérence interne est bonne ($\alpha = .82$; exemple d'énoncé : « Je suis prêt à chercher des solutions créatives aux problèmes »). Le résultat total correspond à une moyenne des résultats à tous les énoncés.

2.3.3 Travail du savoir global

Le TS global a été mesuré à l'aide du Questionnaire du Travail du Savoir (QTS) de Roberge et al., 2020. La description du TS, citée en italique dans l'introduction de cet article, a été présentée aux participants qui devaient répondre aux trois énoncés en fonction de celle-ci. Une échelle à cinq ancrages allant de (1) *fortement en désaccord* à (5) *fortement d'accord* a été utilisée. La cohérence interne est excellente ($\alpha = .94$; exemple d'énoncé : « Jusqu'à quel point estimez-vous que votre emploi actuel corresponde à cette description? »). Le résultat total correspond à une moyenne des résultats à tous les énoncés. Selon l'étude de Roberge et al. (2020), le QTS présente une validité convergente avec les exigences du savoir incluses dans le questionnaire de Morgeson et Humphrey (2006).

2.3.4 Exigences occupationnelles d'emploi O*NET

Les exigences du savoir, d'autonomie et sociales de l'emploi ont été établies à partir de la base de données occupationnelle O*NET disponible en ligne (National Center for O*NET Development, 2023). À partir du titre d'emploi fourni par le participant dans le questionnaire de recherche, un pairage a été fait par un chercheur (i.e. professeur ou étudiant formé en psychologie du travail) entre l'emploi du travailleur et une profession appariée dans O*NET. Une fois cela fait, les informations pertinentes pour les trois formes d'exigences ont été importées dans la base de données de la présente étude. Une moyenne arithmétique a été faite à partir de la présence et de l'importance (lorsqu'applicable) des caractéristiques suivantes pour déterminer les résultats d'exigences du savoir (i.e. penser de façon créative, analyser l'information, traiter l'information, prendre des décisions et résoudre des problèmes), d'autonomie (i.e. latitude

décisionnelle, structuration du travail) et sociales (relations interpersonnelles, bâtir des équipes). Les propriétés psychométriques des catégories d'exigences de l'emploi du savoir ($\alpha = .95$), d'autonomie ($r = .86$) et sociales ($\alpha = .87$) sont satisfaisantes (Leclerc, 2018).

2.3.5 Variables contrôles

Les variables contrôles considérées dans l'étude sont l'âge, le sexe et l'ancienneté dans l'organisation. Elles ont été sélectionnées compte tenu de leurs effets significatifs observés sur la PA dans des recherches antérieures (Charbonnier-Voirin et al., 2010; Pulakos et al., 2000). À cet égard, O'Connell et al., (2008) indiquent que les individus plus âgés ou œuvrant dans la même organisation depuis longtemps verraient leur motivation à s'adapter diminuer à cause de l'occupation d'un même rôle à travers le temps. Aussi, les femmes seraient plus enclines que les hommes à s'adapter aux circonstances changeantes en emploi, possiblement en raison de leurs plus forts niveaux d'empathie et d'engagement dans leurs relations au travail.

2.4 Analyses statistiques

Les analyses ont été effectuées avec le logiciel *RStudio*. D'abord, des corrélations bivariées ont été calculées entre les variables. Par la suite, deux analyses de régression hiérarchique ont été effectuées afin d'étudier le rôle modérateur des caractéristiques du travail dans la relation entre la FC et la PA. Une première analyse de régression a été effectuée avec la mesure du TS global afin de vérifier l'hypothèse de recherche. Une seconde analyse de régression, exploratoire, a été réalisée avec les exigences du travail O*NET. Avant de procéder à ces analyses, la normalité des résiduels, les données extrêmes, les indices de symétrie et d'aplatissement ont été vérifiés afin de s'assurer que les données étaient appropriées pour mener ces analyses. Également, les prédicteurs ont été centrés afin de réduire la possibilité de multicollinéarité et d'améliorer ainsi l'interprétation des résultats (Cohen et Cohen, 1983). Cette procédure demeure recommandée malgré la controverse sur le sujet (Shieh, 2011).

3. Résultats

3.1 Description de l'échantillon

L'échantillon final ($n = 674$) était composé de travailleurs œuvrant pour la plupart dans les sciences naturelles et appliquées (37 %) et dans le domaine des affaires, de la finance et de l'administration (25 %). Les femmes représentaient 54 % de l'échantillon. Parmi les travailleurs, 47 % étaient des professionnels sans responsabilités managériales, 19 % des employés de soutien, 18 % des techniciens, 14 % des gestionnaires et 2 % des préposés. Près de la moitié (43 %) travaillait pour leur organisation depuis moins de 5 ans.

3.2 Corrélations

La matrice de corrélations (voir Tableau 1) montre que la FC est liée de manière positive avec la PA ($r = .46, p < 0.01$). De son côté, le TS global corrèle de manière positive avec la PA ($r = .19, p < .01$). Les trois catégories d'exigences du travail O*NET ne présentent pas de lien significatif avec la PA. Pour les variables contrôles, l'ancienneté dans l'organisation corrèle significativement avec la PA ($r = -.12, p = .001$), alors que le sexe et l'âge ne présentent pas de lien significatif avec la variable dépendante. Ainsi, seule l'ancienneté dans l'organisation a été incluse comme variable contrôle dans les analyses subséquentes par logique et parcimonie.

Tableau 1
Matrice de corrélations

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Âge	-								
2. Sexe	-.07	-							
3. Ancienneté	.48**	-.12**	-						
4. Flexibilité cognitive	-.01	.09*	-.04	.82					
5. Travail du savoir global	.00	.15**	-.01	.23**	.94				
6. Exigences du savoir	-.05	.24**	-.02	.10**	.35**	.94			
7. Exigences d'autonomie	.06	.02	.10**	.08*	.11**	.38**	.65_a		
8. Exigences sociales	.07	.09*	.09*	.12**	.23**	.67**	.45**	.84	
9. Performance adaptative	-.08	-.03	-	.46**	.19**	.01	-.07	-.01	.71
			.12**						
Moyenne	-	-	-	4.00	3.84	66	78.3	58.9	4.08
Écart-type	-	-	-	.44	1.04	10.8	8.70	9.55	.55

Note. N = 674. * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$. Alpha de Cronbach dans la diagonale, sauf pour caractéristiques d'autonomie (_a = corrélation). Pour l'âge, 1 = 25 ans et moins, 2 = 26 à 35 ans, 3 = 36 à 45 ans, 4 = 46 à 55 ans, 5 = 66 ans et plus. Pour le sexe, 1 = femme, 2 = homme. Pour l'ancienneté dans l'organisation, 1 = moins de 6 mois, 2 = entre 6 et 12 mois, 3 = entre 1 et 2 ans, 4 = entre 2 et 5 ans, 5 = entre 5 et 10 ans, 6 = entre 10 et 15 ans, 7 = plus de 15 ans.

3.3 Régression hiérarchique avec modération du TS global

Les résultats de cette analyse statistique se retrouvent dans le Tableau 2. D'abord, l'ancienneté dans l'organisation ($\beta = -.10, p < .01$), le TS ($\beta = .08, p < .05$) et la FC ($\beta = .44, p < .01$) entretiennent un lien significatif avec la PA. Toutefois, l'interaction entre la FC et le TS global n'est pas apparue comme significative au niveau statistique ($\beta = -.03, p = .384$) dans le modèle global de régression ($F(4, 669) = 50.99, p < .01$). Cette hypothèse est donc infirmée.

Tableau 2

Résultats des analyses de régression hiérarchique reliant la flexibilité cognitive, le travail du savoir et l'ancienneté dans l'organisation à la performance adaptative

	B	IC 95% pour B		ES B	β	R ²	ΔR^2
		BI	BS				
Étape 1						.01**	.01**
Constante	4.08	4.04	4.12	.02			
Ancienneté dans l'organisation	-.04	-.06	-.02	.01	-.12**		
Étape 2						.23**	.29**
Constante	4.08	4.04	4.11	.02			
Ancienneté dans l'organisation	-.03	-.05	-.01	.01	-.10**		
FC	.55	.47	.64	.04	.44**		
TS global	.05	.01	.08	.02	.09*		
Étape 3						.23**	0.001
Constante	4.08	4.04	4.12	.02			
Ancienneté dans l'organisation	-.03	-.05	-.01	.01	-.10**		
FC	.55	.46	.64	.04	.44**		
TS global	.04	.01	.08	.15	.08*		
FCxTS global	.03	-.11	.04	.04	-.03		

Note. * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$. FC - Flexibilité cognitive, TS - Travail du savoir.

3.4 Régression hiérarchique avec modération des exigences de l'emploi O*NET

Les résultats de l'analyse exploratoire de modération concernant des exigences occupationnelles de l'emploi se retrouvent dans le Tableau 3. À nouveau, l'ancienneté dans l'organisation ($\beta = -.09$, $p < .01$) et la FC ($\beta = .41$, $p < .01$) sont liées significativement avec la PA. La FC interagit avec les exigences du savoir ($\beta = .14$, $p < .01$). Nous ne l'interprétons pas, car une interaction triple (Figure 1) a été trouvée entre la FC, les exigences du savoir et celles d'autonomie ($\beta = .11$, $p < .05$). Les analyses de pentes simples indiquent que lorsque les exigences d'autonomie sont faibles, la FC est liée significativement à la PA, et ce, peu importe si les exigences du savoir sont faibles ($\beta = .41$, $p < .01$) ou élevées ($\beta = .45$, $p < .01$). En revanche, lorsque les exigences d'autonomie sont élevées, la FC corrèle significativement avec la PA uniquement dans les contextes où les exigences du savoir sont élevées ($\beta = .63$, $p < .01$) et non quand elles sont faibles ($\beta = .16$, $p = .14$).

Tableau 3

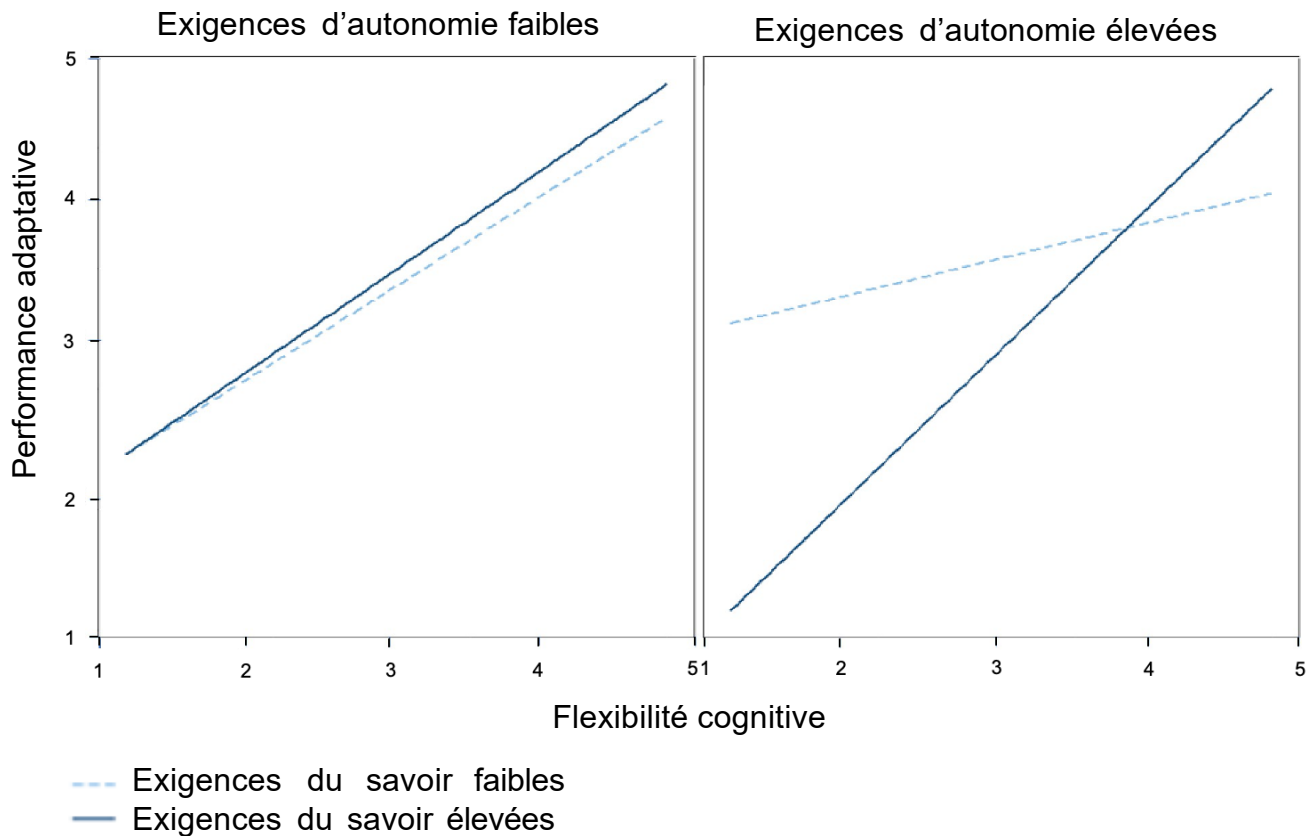
Résultats des analyses de régressions hiérarchiques reliant la flexibilité cognitive, les exigences occupationnelles d'emploi O*NET et l'ancienneté dans l'organisation à la performance adaptative

	B	IC 95% pour B		ES B	β	R ²	ΔR^2
		BI	BS				
Étape 1						.01**	.01**
Constante	4.08	4.04	4.12	.02			
Ancienneté dans l'organisation	-.04	-.06	-.02	.01	-.12**		
Étape 2						.23**	.22**
Constante	4,08	4,04	4,11	.02			
Ancienneté dans l'organisation	-.03	-.05	-.01	.01	-.09**		
FC	.59	.50	.67	.04	.47**		
ESav	.00	-.00	.01	.00	.01		
EA	-.01	-.01	-.00	.00	-.09*		
ESoc	-.00	-.01	.00	.00	-.03		
Étape 3						.26**	.03**
Constante	4,10	4,05	4,15	.02			
Ancienneté dans l'organisation	-.03	-.05	-.01	.01	-.09*		
FC	.51	.41	.62	.05	.41**		
ESav	-.00	-.01	.00	.00	-.03		
EA	-.01	-.01	-.00	.00	-.11**		
ESoc	.00	-.01	.01	.00	.01		
FC x ESav	.02	.00	.03	.01	.14**		
FC x EA	-.00	-.01	.01	.01	-.02		
FC x ESoc	-.02	-.03	-.01	.01	-.16**		
ESav x EA	-.00	-.00	.00	.00	-.10*		
Esav x ESoc	.00	-.00	.00	.00	-.03		
EA x ESav	.00	.00	.00	.00	.04		
ESav x EA x ESav	.00	.00	.00	.00	.03		
FC x ESav x EA	.00	.00	.00	.00	.11*		
FC x ESav x ESav	.00	.00	.00	.00	.08		
FC x EA x ESoc	-.00	-.00	.00	.00	-.07		
FC x ESav x EA x ESoc	.00	.00	.00	.00	.09		

Note. * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$. FC = Flexibilité cognitive, ESav = Exigences du savoir, EA = Exigences d'autonomie, ESoc = Exigence sociales.

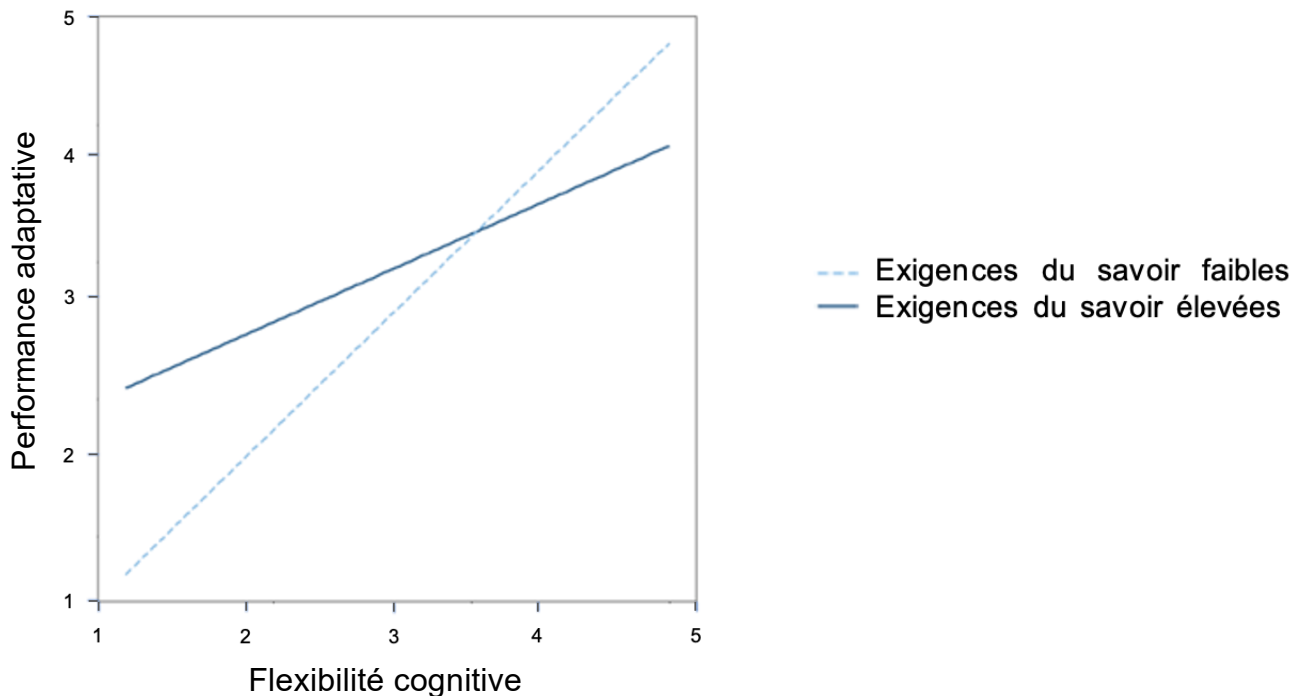
Figure 1

Les exigences du savoir et d'autonomie à travers la relation entre la flexibilité cognitive et la performance adaptative des employés



Note. L'apport de la flexibilité cognitive à la performance adaptative à ± 1 d'écart-type (ÉT) des exigences du savoir et d'autonomie.

Une autre interaction est présente entre la FC et les exigences sociales (Figure 2), de sorte que, davantage en présence d'exigences sociales, l'apport de la FC sur la PA est diminué ($\beta = -.10, p < .05$). L'analyse des pentes simples indique que la relation FC-PA reste significative à tous les niveaux d'exigences sociales. Cependant, en plus forte présence de celles-ci, le lien est plus faible ($\beta = .38, p < .01$) seulement lorsque ces exigences sont moins présentes ($\beta = .57, p < .01$).

Figure 2**Les exigences sociales à travers la relation entre la flexibilité cognitive et la performance adaptative des employés**

Note. L'apport de la flexibilité cognitive à la performance adaptative à ± 1 d'écart-type (ÉT) des exigences sociales.

4. Discussion

Cette étude visait à mieux comprendre la relation entre la FC et la PA, considérant que ce lien fluctue dans la littérature empirique. Plus précisément, basé sur la théorie de l'activation des traits, l'objectif était de vérifier l'hypothèse que la relation entre la FC et la PA est plus forte lorsque le travailleur a un emploi caractérisé par des demandes élevées sur le plan du TS. Cette hypothèse a été vérifiée avec une mesure perceptuelle globale du TS, puis explorée en considérant trois types d'exigences déterminées à partir du système O*NET.

Les résultats montrent que, lorsque le TS est étudié comme un construit global, il ne permet pas d'expliquer dans quelles circonstances le lien entre la FC et la PA est plus élevé. Par contre, lorsque le TS est examiné de façon objective en décomposant ses exigences sous trois composantes (savoir, autonomie, sociale), il est possible de constater dans quelles circonstances le lien entre la FC et la PA est plus élevé. Contrairement à notre hypothèse, l'exigence du savoir seule ne permet pas d'expliquer la fluctuation du lien entre la FC et la PA. Les analyses exploratoires réalisées ont montré un portrait plus complexe des conditions affectant le lien entre la FC et la PA. À cet égard, il a été démontré que c'est l'interaction entre les exigences du savoir et d'autonomie qui affecte la contribution de la FC à la PA. Ainsi, seulement lorsque les exigences

d'autonomie sont élevées, les exigences du savoir font fluctuer le lien entre la FC et la PA. Dans les emplois à autonomie élevée, le lien entre la FC et la PA est significatif et fort lorsque l'exigence du savoir est élevée ($\beta = .63$), alors que le lien entre la FC et la PA est non significatif lorsque l'exigence du savoir est faible. Dans les emplois à faible autonomie, le lien entre la FC et la PA est significatif et similaire à la corrélation générale entre les deux construits trouvée dans l'échantillon ($r = .46$). Par ailleurs, l'analyse exploratoire a démontré que la relation entre la FC et la PA est plus faible quand les exigences sociales sont élevées ($\beta = .38$). À noter qu'une relation négative entre l'ancienneté dans l'organisation et la PA a été observée de manière constante à travers les analyses. Ce lien négatif corrobore la logique mentionnée précédemment, à savoir que l'ancienneté dans une même organisation amènerait les employés à se montrer plus résistants aux changements, réduisant ainsi leur efficacité à s'adapter.

4.1 Implications théoriques

Des implications théoriques peuvent être dégagées de la nature du lien entre la FC et la PA, de même que de la théorie de l'activation des traits. À cet égard, la théorie d'activation des traits (Tett et Burnett, 2003), qui stipule que certaines demandes de l'emploi rendent saillante la pertinence d'utiliser certaines caractéristiques personnelles pour s'ajuster et performer au travail, est partiellement soutenue par la présente étude. Le principe d'activation des traits par le contexte ne semble présent que lorsque l'occupation de la personne requiert un niveau élevé d'autonomie. Dans les emplois à autonomie élevée, les exigences du savoir pourraient rendre plus saillante la pertinence de la FC et ainsi favoriser une contribution plus forte de la FC à la PA. Selon Tett et al. (2013), l'autonomie générale offerte par le contexte d'emploi serait une condition offrant la possibilité aux gens d'agir selon leurs préférences et caractéristiques personnelles plutôt que selon les renforçateurs et contraintes externes. Dans le contexte de la présente étude, nous pourrions imaginer que des travailleurs ayant une occupation caractérisée par une autonomie élevée, mais par peu d'exigences du savoir, aient choisi de faire preuve d'un niveau plus faible de PA. À l'inverse, dans les occupations à faible autonomie, les travailleurs n'ont peut-être pas eu ce choix. Ainsi, cela pourrait expliquer que, peu importe le niveau d'exigences du travail du savoir, les travailleurs ayant des occupations caractérisées par une faible autonomie ont démontré des niveaux de PA conformes à leur niveau de FC. Bien que compréhensible, ce résultat pose néanmoins un défi pour l'application de la théorie de l'activation des traits dans cette étude. En effet, il est difficile de déterminer la demande de l'emploi qui aurait activé la FC dans le contexte des occupations à faible autonomie et à faible exigence du savoir. L'activation par l'absence d'une caractéristique de l'emploi reste plus difficile à interpréter par le prisme de cette théorie. Sur ce même sujet, la découverte d'une contribution *plus forte* de la FC à la PA pour les occupations à *faibles* exigences sociales pourrait être comprise de la façon suivante : ce contexte occupationnel pourrait signaler aux travailleurs que leurs ressources individuelles – comme la FC – seront très pertinentes pour leur performance en emploi. En comparaison, les travailleurs ayant des occupations où il est important de développer des relations et de bâtir des équipes (i.e. exigences sociales élevées) pourraient bénéficier de ressources sociales qui rendent moins saillante la pertinence de ressources individuelles comme la FC pour s'adapter au travail.

Sur le plan théorique, la présente étude permet aussi de faire les constats suivants : 1) il semble avantageux d'adopter une perspective multidimensionnelle des caractéristiques du TS pour mieux comprendre comment celles-ci peuvent faire fluctuer le lien FC-PA ; 2) hormis pour une condition spécifique (i.e. occupation à exigences de savoir faibles et d'autonomie élevées), le lien entre la FC et PA demeure significatif. Ainsi, l'absence de relation entre la FC et la PA notée dans certaines études (Good, 2009; Griffin et Hesketh, 2003) pourrait être due à des artefacts méthodologiques ou à d'autres variables qui demeurent à établir.

4.2 Implications pratiques

Compte tenu du lien positif entre la FC et la PA, ainsi que des éléments identifiés qui influencent cette relation dans la pratique, des recommandations peuvent être faites aux organisations afin que leurs attentes de bénéfices découlant de la FC soient ajustées à la réalité. Il serait avantageux que les gestionnaires accordent une attention particulière à la combinaison des exigences du savoir et de l'autonomie. Dans les emplois impliquant des exigences du savoir, avec une autonomie élevée (p. ex. ingénieurs) ou non (p. ex. techniciens informatiques), il est essentiel de mettre en place des pratiques visant à promouvoir la FC. Pour ce faire, il est recommandé d'éviter d'imposer aux travailleurs des « bonnes pratiques » à adopter pour les laisser pleinement développer leur pensée flexible, tout en leur offrant un climat de sécurité psychologique pour qu'ils puissent utiliser pleinement leur FC dans la visée du comportement adaptatif, sans crainte de représailles (Grant, 2021). La même recommandation s'applique aux gestionnaires supervisant des individus placés dans des emplois à faibles exigences du savoir et d'autonomie (p. ex. inspecteurs). Aussi, afin de maximiser la PA, il est dans l'intérêt des décideurs organisationnels d'offrir, aux travailleurs, la possibilité d'avoir du temps dédié au travail individuel. Cela permettrait aux collaborateurs de renforcer à la fois leur autonomie et de maintenir à un niveau optimal les exigences sociales, ce qui les encouragera à user pleinement de leurs ressources internes, comme la FC, pour s'adapter au travail. En revanche, l'étude a montré que, dans les emplois à faibles exigences du savoir, mais présentant une autonomie élevée (p. ex. coordonnateurs de projets), la FC n'est pas liée à la PA, ce qui invite les gestionnaires à miser sur le développement d'autres caractéristiques individuelles des travailleurs s'ils souhaitent obtenir des retombées positives sur le plan de l'adaptation.

Dans l'ensemble, l'étude souligne l'importance pour les organisations de favoriser la FC des travailleurs afin d'optimiser leur adaptabilité et leur performance dans des circonstances changeantes. Le lien positif trouvé entre la FC et la PA, sauf dans une condition précise, invite les organisations à former promptement leurs collaborateurs à être plus flexibles cognitivement et à privilégier l'embauche d'individus présentant des scores élevés de FC.

4.3 Limites et pistes de recherches futures

Cette étude comporte des limites à prendre en considération. D'abord, elle repose sur un devis corrélationnel qui ne permet pas d'inférer la causalité. Aussi, l'utilisation de questionnaires auto-rapportés pour mesurer la FC et la PA implique la possibilité que les résultats trouvés puissent en partie s'expliquer par des biais de désirabilité ou de variance de méthode commune (Cooper et al., 2020). Notons toutefois que les mesures des caractéristiques de l'emploi utilisées dans cet article proviennent de deux sources indépendantes (questionnaire et système O*NET). Cela dit, il serait pertinent que de futures études puissent reproduire les résultats obtenus en considérant d'autres méthodes de mesure de la FC et de la PA. Par exemple, la performance pourrait être évaluée par les travailleurs et leurs supérieurs pour améliorer la validité des résultats (Hammer et al., 1997). Finalement, bien que les analyses de régression offrent un cadre plus flexible et adapté pour l'exploration, des stratégies d'analyses plus fines, telles que les modélisations par équations structurelles, sont recommandées dans le futur afin de minimiser l'influence de l'erreur de mesure et pour confirmer les résultats identifiés.

5. Conclusion

Cette étude a exploré le rôle modérateur du TS sur le lien entre la FC des travailleurs et leur PA. Bien que la modulation du TS global sur cette relation ne se soit pas avérée significative, des résultats exploratoires suggèrent que la décomposition de ce construit sous l'angle objectif des exigences de l'emploi offre une explication plus complexe à la relation fluctuante entre la FC et la PA sur le plan empirique. Les chercheurs sont invités à explorer davantage la relation FC-PA et à adopter une approche affinée dans la mesure du TS pour une meilleure compréhension de son rôle modérateur potentiel. Des confirmations supplémentaires sont toutefois nécessaires afin de reproduire les liens exploratoires identifiés et de tirer des conclusions définitives.

6. Références

- Allworth, E. et Hesketh, B. (2002). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7(2), 97-111. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00110>
- Binard, C. et Pohl, S. (2013). L'auto-efficacité créative, la flexibilité cognitive et le soutien à l'innovation comme antécédents du comportement innovant. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 19(4), 420-435. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30052-8](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30052-8)
- Blickle, G., Kramer, J., Schneider, P., Meurs, J., Ferris, G., Mierke, J., Witzki, A. et Momm, T. (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>
- Camps, J., Oltra, V., Aldás-Manzano, J., Buenaventura-Vera, G. et Torres-Carballo, F. (2016). Individual performance in turbulent environments: The role of organizational learning capability and employee flexibility. *Human Resource Management*, 55(3), 363-383. <https://doi.org/10.1002/hrm.21741>

- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A. et Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, 35(6), 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/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293. <https://doi.org/10.1002/cjas.232>
- 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>
- Chen, X., He, J. et Fan, X. (2019). Relationships between openness to experience, cognitive flexibility, self-esteem, and creativity among bilingual college students in the US. *International Journal of Bilingual Education and Bilingualism*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/13670050.2019.1688247>
- Chiocchio, F., Grenier, S., O'Neill, T. A., Savaria, K., & Willms, D. J. (2012). The effects of collaboration on performance: A multilevel validation in project teams. *International Journal of Project Organisation and Management*, 4(1), 1–37. <http://doi.org/10.1504/IJPOM.2012.045362>
- Cho, Y. B. et Lee, N. Y. (2013). The effects of cognitive flexibility, self-concept clarity and goal orientation on adaptive performance-focused on mediation effect of resilience. *Management & Information Systems Review*, 32(3), 221-245. <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO201320340967139.page>
- Cohen, J. et Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2^e éd.). Erlbaum.
- Cohen, J. (1992). Statistical power analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 98-101. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10768783>
- Cooper, B., Eva, N., Zarea Fazlelahi, F., Newman, A., Lee, A. et Obschonka, M. (2020). Addressing common method variance and endogeneity in vocational behavior research: A review of the literature and suggestions for future research. *Journal of Vocational Behavior*, 121, Article 103472. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103472>
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living: how to get better performances and results from knowledge workers*. Harvard Business Press. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1221>
- Dreisbach, G. et Goschke, T. (2004). How positive affect modulates cognitive control: reduced perseveration at the cost of increased distractibility. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 30(2), 343. <http://dx.doi.org/10.1037/0278-7393.30.2.343>
- Good, D. J. (2009). *Explorations of cognitive agility: A real time adaptive capacity*. Case Western Reserve University. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/explorations-cognitive-agility-real-time-adaptive/docview/304862176/se-2?accountid=12543>
- Grant, A. (2021). *Le pouvoir de la pensée flexible : Pourquoi garder l'esprit ouvert est notre meilleur atout*. Les Éditions de l'Homme. <http://www.editions-homme.com/pouvoir-pensee-flexible/adam-grant/livre/9782761959650>

- Griffin, B. et Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of psychology*, 55(2), 65-73. <https://doi.org/10.1080/00049530412331312914>
- 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(2), 327- 347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Hammer, L. B., Allen, E. et Grigsby, T. D. (1997). Work-family conflict in dual-earner couples: Within-individual and crossover effects of work and family. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 185-203. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1557>
- Judge, T. A. et Zapata, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149-1179. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0837>
- Jundt, D. K., Shoss, M. K. et Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 53-71. <https://doi.org/10.1002/job.1955>
- Laureiro-Martínez, D. et Brusoni, S. (2018). Cognitive flexibility and adaptive decision-making: Evidence from a laboratory study of expert decision makers. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1031-1058. <https://doi.org/10.1002/smj.2774>
- Leclerc, J. S. (2018). L'apport de la santé psychologique à la performance de tâche et innovante : vérification de mécanismes cognitif, motivationnel et social au sein de divers contextes d'emploi [thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/21161>
- Martin, M. M. et Anderson, C. M. (1998). The cognitive flexibility scale: Three validity studies. *Communication Reports*, 11(1), 1-9. <https://doi.org/10.1080/08934219809367680>
- Martin, M. M. et Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, 76(2), 623-626. <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.623>
- Morgeson, F. P. et Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- National Center for O*NET Development. O*NET OnLine. Consulté le 3 mars 2023, du site: <https://www.onetonline.org/>
- Odacı, H. et Cikrikci, Ö. (2019). Cognitive flexibility mediates the relationship between Big Five personality traits and life satisfaction. *Applied Research in Quality of Life*, 14(5), 1229-1246. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9651-y>
- Park, S., et Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294-324. <https://doi.org/10.1177/1534484319836315>
- Peterson, N. G., Mumford, M D., Borman, W. C., Jeanneret, P. R., Fleishman, E. A., Levin, K.Y., Campion, M. A., Mayfield, M. S., Morgeson, F. P., Pearlman, K., Gowing, M. K., Lancaster, A. R., Silver, M. B. et Dye., D. M. (2001). Understanding work using the occupational information network (O*NET): Implications for practice and research. *Personnel Psychology*, 54(2), 451– 492. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00100.x>

- Ployhart, R. et P. Bliese. (2006). Individual Adaptability (I-ADAPT) Theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. Dans Burke, C. S., Pierce, L. G. et Salas, E., *Understanding Adaptability : A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments* (6, p. 3-39). [https://doi.org/10.1016/S1479-3601\(05\)06001-7](https://doi.org/10.1016/S1479-3601(05)06001-7)
- 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>
- Roberge, V., Chenard-Poirier, L. A., Boudrias, J. S., Montani, F., & Vandenberghe, C. (2020). Le travail du savoir: Sa mesure et ses relations avec le bien-être et l'innovation. A. Battistelli, C. Lagabriele, & D. Steiner (Éds.), *Management, Innovation et Bien-être*, 153. Édition L'Harmattan. <http://digital.casalini.it/9782140146091>
- Schunn, C. D. et Reder, L. M. (2001). Another source of individual differences: strategy adaptivity to changing rates of success. *Journal of Experimental Psychology: General*, 130(1), 59-76. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.130.1.59>
- Shieh, G. (2011). Clarifying the role of mean centring in multicollinearity of interaction effects. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 64(3), 462-477. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8317.2010.02002.x>
- Spiro, R. J. et Jehng, J.C. (1990). Cognitive flexibility and hypertext: Theory and technology for the nonlinear and multidimensional traversal of complex subject matter. Dans D. Nix et R. Spiro, *Cognition, education, and multimedia: Exploring ideas in high technology*. (p. 163-205). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203052174>
- Tett, R. P. et Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
- Tett, R. P., Simonet, D. V., Walser, B. et Brown, C. (2013). Trait Activation Theory. Dans N. D. Christiansen et R. P. Tett, *Handbook of Personality at Work* (p. 71-100). Routledge.
- Tett, R. P., Toich, M. J. et Ozkum, S. B. (2021). Trait activation theory: A review of the literature and applications to five lines of personality dynamics research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 199-233. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-062228>