

L'ANXIÉTÉ DE PERFORMANCE AU TRAVAIL : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE

PERFORMANCE ANXIETY AT WORK: AN EXPLORATORY STUDY

Anne-Marie Paiement, Odile-Anne Desroches, Lauriane Maheu, Félix-Étienne Leduc and Philippe Longpré

Volume 42, Number 3, 2021

LES MULTIPLES CONCEPTUALISATIONS ET MANIFESTATIONS DE L'ANXIÉTÉ DE PERFORMANCE
THE MULTIPLE CONCEPTUALIZATIONS AND MANIFESTATIONS OF PERFORMANCE ANXIETY

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1084583ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1084583ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Revue québécoise de psychologie

ISSN

2560-6530 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Paiement, A.-M., Desroches, O.-A., Maheu, L., Leduc, F.-É. & Longpré, P. (2021). L'ANXIÉTÉ DE PERFORMANCE AU TRAVAIL : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE. *Revue québécoise de psychologie*, 42(3), 139-172. <https://doi.org/10.7202/1084583ar>

Article abstract

Although performance anxiety is well documented in music, school, and sports, very few studies have looked at the phenomenon in the workplace. This article describes an exploratory study conducted with ten participants who experienced performance anxiety at work. It describes participants' anxiety performance determinants, cognitive, emotional, physiological and behavioural manifestations, preferred coping strategies and consequences. This study contributes to the understanding of the phenomenon in the workplace as well as to the identification of avenues for future research and recommendations.

L'ANXIÉTÉ DE PERFORMANCE AU TRAVAIL : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE

PERFORMANCE ANXIETY AT WORK : AN EXPLORATORY STUDY

Anne-Marie Paiement¹
Université de Sherbrooke

Odile-Anne Desroches
Université de Sherbrooke

Lauriane Maheu
Université de Sherbrooke

Félix-Étienne Leduc
Université de Sherbrooke

Philippe Longpré
Université de Sherbrooke

INTRODUCTION

L'anxiété de performance est une problématique couramment rapportée par les musiciens, sportifs et étudiants. Effectivement, environ 60 % des musiciens et 50 % des étudiants réalisant des examens d'entrée universitaire rapportent vivre de l'anxiété de performance (Kavakci et al., 2014). Dans ces contextes, l'anxiété de performance est associée à des conséquences importantes telles que le désintérêt envers l'activité liée à l'anxiété, mais aussi à la détresse psychologique, l'épuisement professionnel et la dépression (Gustafsson et al., 2017; Parker et al., 2019; Rainey, 1999). Notamment, une étude conduite auprès de musiciens faisant l'expérience d'anxiété de performance montre que 29 % d'entre eux rapportent des niveaux modérés à sévères d'anxiété et 48 % présentent un portrait de symptômes indiquant une dépression (Barbar et al., 2014).

En dépit des nombreuses études conduites sur le stress et l'anxiété au travail, les connaissances sur l'anxiété de performance en milieu de travail sont aujourd'hui très limitées. Pourtant, un sondage conduit au Royaume-Uni indique que 87 % des employés feraient l'expérience d'anxiété de performance au travail (RADA Business, 2020). Contrairement à la croyance populaire voulant que l'anxiété de performance ne se produit que lors de grands événements, des situations fréquentes en contexte de travail sont propices à l'expérience d'anxiété de performance (RADA Business, 2020). Particulièrement, les présentations devant des collègues ou clients, les diners d'affaires, les rencontres d'évaluation du rendement avec son supérieur direct ou les rencontres avec d'autres supérieurs hiérarchiques sont des situations quotidiennes pouvant être des sources d'anxiété de performance pour les employés (Brooks, 2013; Cheng et McCarthy, 2018).

1. Courriel de correspondance : anne-marie.paiement@2plus2expertise.com

À notre connaissance, seules deux études se sont intéressées de plus près à l'anxiété de performance au travail : (1) l'étude de McCarthy et al. (2016) portant sur le rôle modérateur de la qualité des échanges sociaux sur la relation entre les préoccupations anxieuses quant à sa performance en emploi et la performance en emploi et (2) l'article théorique de Chen et McCarthy (2018) s'intéressant aux conséquences positives et négatives de l'anxiété au travail sur la performance en emploi. De plus, bien que des connaissances établies dans d'autres contextes peuvent être généralisées à celui du milieu du travail, l'anxiété de performance présenterait des différences selon le contexte de vie dans lequel elle se manifeste (Kenny, 2005). Par conséquent, les connaissances actuelles ne permettent pas de comprendre précisément le phénomène de l'anxiété de performance au travail.

Cette étude vise à documenter les déterminants de l'anxiété de performance au travail, ses manifestations, tout comme les stratégies d'adaptation utilisées et ses conséquences dans un échantillon de travailleurs québécois. Ainsi, il contribue à la compréhension adaptée de ce phénomène au milieu du travail et à l'identification de recommandations appropriées pour les travailleurs.

CONTEXTE THÉORIQUE

L'anxiété est la réaction émotionnelle associée à la perception d'une menace à laquelle l'individu ne se sent pas suffisamment compétent pour y faire face (Schwarzer et al., 1982). Selon le modèle état-trait de l'anxiété, il est possible de distinguer l'anxiété vécue par un individu en fonction de son caractère général (trait) ou spécifique (état) à des situations ou stimuli particuliers (Baloglu, 1999). L'anxiété de performance est une forme d'anxiété de type « état », car elle est déclenchée suite à l'exposition à des stimuli spécifiques. Effectivement, elle se définit comme l'expérience de craintes importantes délimitées à une activité précise et qui compromettent la capacité d'un individu d'exécuter les tâches liées à cette activité à un niveau auquel on peut raisonnablement s'attendre (Powell, 2004).

Tel que mentionné précédemment, peu d'études se sont attardées à l'anxiété de performance spécifiquement en milieu de travail. L'absence d'études traitant spécifiquement de ce phénomène pourrait s'expliquer par le fait que les recherches conduites auprès de travailleurs ont généralement tendance à étudier le rôle du stress ou de l'anxiété générale en milieu de travail sur la performance en emploi (p. ex., Hunter et Thatcher, 2007; Jones et al., 2016; Stewart et Barling, 1996). Autrement, elles ne s'attardent qu'à l'anxiété de performance en contexte d'entrevues d'embauche (p. ex., Feiler et Powell, 2016; McCarthy et Goffin, 2004; Miller et al., 2018). Ainsi, les prochaines sections s'appuient sur les études

réalisées sur l'anxiété de performance dans divers domaines de vie, afin d'en dresser les déterminants potentiels, les façons dont elle se manifeste, les stratégies d'adaptation généralement utilisées pour y faire face et les conséquences chez les individus en faisant l'expérience.

Déterminants associés à l'expérience d'anxiété de performance

Plusieurs déterminants individuels et contextuels de l'anxiété de performance pouvant être généralisés au monde du travail ont été documentés dans les écrits scientifiques. D'abord, l'anxiété de performance survient typiquement lors de situations où une personne perçoit qu'elle est évaluée. Il peut s'agir de l'évaluation d'autrui ou une d'auto-évaluation (Giti, 2013). L'anxiété peut ainsi être associée à une peur des conséquences négatives d'une faible performance, appelée *focus sur le public* (Jones, 2013; Kenny, 2009; von der Embse et al., 2018), ou à l'incapacité d'atteindre ses propres standards élevés, que l'on nomme *focus sur soi* (Cheng et al., 2009; Giti, 2013; Jones, 2013; Kenny, 2009).

L'étude qualitative de Jones (2013) illustre la façon dont ces deux types d'évaluation se manifestent dans le domaine du sport. D'une part, le *focus sur le public* est rapporté comme étant la volonté de répondre aux demandes de proches qui évaluent la performance sportive et par un contrôle de la présentation de soi. D'autre part, le *focus sur soi* se manifeste chez des individus qui comparent leurs comportements sportifs avec leurs standards personnels élevés. Au travail, la réalisation de ses tâches en présence de ses collègues, de clients ou de son supérieur immédiat pourrait être un déterminant de l'anxiété de performance chez les travailleurs. Également, le fait d'avoir des tendances perfectionnistes pourrait être un déterminant individuel de l'anxiété de performance au travail. Le désir de rencontrer les attentes élevées d'autrui ou de rencontrer ses hauts standards de performance pourrait contribuer à ce type d'anxiété au travail. Effectivement, plusieurs situations semblent être propices à l'anxiété de performance au travail, particulièrement lorsque la composante évaluative est considérée. Brooks (2014) rapporte entre autres la présence d'anxiété aiguë au travail lors de présentations devant des clients, collègues ou supérieurs hiérarchiques. Les participants de l'étude devaient rapporter leur niveau d'anxiété avant de prononcer un discours enregistré et évalué. L'anxiété était particulièrement élevée avant cette tâche; parler en public peut ainsi générer de l'anxiété de performance au travail.

Dans le domaine de la musique, l'étude qualitative de Liu (2016) présente d'autres éléments contextuels pouvant avoir un impact sur l'anxiété de performance. La présence d'un public ayant une attitude critique peut accentuer l'anxiété. C'est aussi le cas lorsque le musicien est en solo, où l'anxiété était également plus fréquente pour plusieurs

participants. Plusieurs éléments contextuels spécifiques à ce domaine influenceraient le développement de l'anxiété de performance chez les musiciens. L'encadrement reçu au cours de leur formation, les stratégies pédagogiques utilisées et la relation qu'ils développent avec leur professeur de musique sont des éléments importants pouvant influencer la trajectoire du développement de l'anxiété de performance (Lee, 2006). Appliqués au monde du travail, ces résultats suggèrent que des collègues, clients ou supérieurs immédiats ayant une attitude critique envers la performance d'un employé, pourraient favoriser son anxiété de performance au travail. De plus, le fait de réaliser son travail seul et la relation avec son supérieur pourraient aussi contribuer à l'anxiété de performance au travail.

Enfin, dans le domaine du travail, des études montrent que certains types d'emplois seraient plus enclins à causer de l'anxiété. Notamment, les emplois dans des environnements corporatifs compétitifs au rythme rapide, par exemple les emplois dans le domaine des ventes, seraient plus susceptibles de générer de l'anxiété en raison de l'imprévisibilité et l'ambiguïté pouvant y être associées (Cheng et McCarthy, 2018). Également, un contexte organisationnel combinant une charge de travail élevée et des contraintes de temps peut générer des inquiétudes quant à sa performance au travail (Hunter et Tatcher, 2007). Par conséquent, la culture organisationnelle, l'imprévisibilité, l'ambiguïté et la surcharge de travail pourraient être d'autres facteurs contextuels contribuant à l'anxiété de performance chez les employés.

Manifestations de l'anxiété de performance communes à différents domaines

Bien que les manifestations de l'anxiété de performance n'aient pas été étudiées spécifiquement dans le domaine du travail, il est possible que ses manifestations au travail soient similaires à celles observées de manière récurrente dans d'autres domaines.

Sur le plan cognitif, l'anxiété de performance est étroitement liée à l'évaluation de la situation : un stresser peut être évalué comme étant une menace ou un défi pour l'individu (LePine et al., 2005). Plus précisément, les pensées sont influencées par la perception qu'a la personne d'être en mesure de répondre à ce qui lui est demandé, la probabilité d'obtention de résultats désirés et le degré d'importance accordé au résultat (Vroom, 1964). Lorsqu'une personne est anxieuse, elle tend à se centrer sur les résultats négatifs des événements et estime que ceux-ci ont plus de chances de se produire (Lerner et Keltner, 2001; Raghunathan et Pham, 1999). Lorsque la situation est considérée comme menaçante et que la personne ne se sent pas en mesure de répondre aux attentes, des inquiétudes apparaissent sous forme de pensées intrusives (Sarason,

1984). À travers les domaines, les inquiétudes concernent généralement l'échec, le risque de faire des erreurs, oublis et blessures, les conséquences potentielles associées aux erreurs ou oublis, l'incertitude, les attentes des autres (pairs, proches, entraîneur) et la possibilité d'être jugé négativement par les autres (Jones, 2013; Liu, 2016). Finalement, des pertes de mémoire sont également rapportées dans le domaine de la musique (Liu, 2016).

Des manifestations émotionnelles sont également présentes chez les individus vivant de l'anxiété de performance. Notamment, certains individus disent vivre de la honte par rapport aux difficultés vécues, particulièrement s'ils ne se sentent pas à l'aise de discuter de cette anxiété avec leurs proches (Hjeltnes et al., 2015). Un sentiment de vulnérabilité en découle, souvent associé à une impression d'être inadéquat (Liu, 2016). Cet impact sur l'estime de soi serait particulièrement important chez les individus dont l'égo est étroitement associé à la réussite professionnelle (Chen, 2014). En effet, certains employés déterminent leur estime de soi en fonction de leur réussite au travail; un échec dans ce domaine peut alors causer un sentiment d'avoir peu de valeur (Chen, 2014; Kuykendall, 2015).

En outre, considérant que des manifestations physiologiques sont rapportées dans tous les domaines où les individus vivent de l'anxiété de performance, il semble probable que ce soit également le cas dans le domaine du travail. Les changements physiologiques fréquemment rapportés sont une augmentation du rythme cardiaque, des maux de ventre ou des maux de tête, des difficultés respiratoires, des tremblements, des tensions musculaires et des difficultés au niveau du sommeil (Liu, 2016; Jones, 2013; Kenny, 2009). Ces symptômes physiques sont cohérents avec une activation du système nerveux sympathique tel que décrit par Nixon et al. (2011).

Des manifestations comportementales sont également associées à l'anxiété de performance. Dans le cadre de cette étude, celles-ci seront définies par les comportements qui pourraient être observés par une personne externe. Certains comportements tels que l'inhibition, une mauvaise coordination, un discours désorganisé ou une agitation, peuvent être présents (Giti, 2013). La nature observable de ces symptômes peut faire en sorte que les personnes évaluatrices ou autres personnes présentes lors de la performance deviennent conscientes de l'anxiété de performance vécue par la personne (Giti, 2013). Il est à noter que d'autres comportements peuvent être adoptés de manière à réduire ou composer avec l'anxiété de performance, ces derniers sont toutefois considérés ici comme des stratégies d'adaptation.

Stratégies d'adaptation

Les manières de composer avec l'anxiété de performance sont nombreuses selon les écrits scientifiques sur le sujet. Alors que certaines personnes utilisent des stratégies se centrant sur les émotions, comme des techniques de respiration ou la méditation, d'autres se centrent davantage sur le problème en se préparant (entraînement, répétitions) ou en tentant d'améliorer leur mémoire (Liu, 2016). D'autres auteurs décrivent plutôt des stratégies d'approche et d'évitement pour gérer l'anxiété de performance (Cheng et Hardy, 2016). Alors que l'adaptation par approche est liée à l'engagement, la mobilisation des ressources et la vigilance, l'adaptation par évitement se manifeste par le désengagement et la passivité (Anshel et Anderson, 2002; Anshel et al., 2010; Roth et Cohen, 1986).

Certaines stratégies d'adaptation permettant de réduire l'anxiété de performance dans d'autres domaines pourraient ne pas être appropriées à la réalité des travailleurs. Par exemple, c'est le cas des heures de pratiques. Celles-ci permettent de réduire l'anxiété de performance chez les musiciens (Biasutti et Concina, 2014). Ainsi, plus un musicien pratique les pièces qui seront jouées avant une performance, moins il sera anxieux. Pour la plupart des musiciens, cela procure un sentiment de contrôle et de compétence. Or, le contexte du travail limite l'applicabilité de cette stratégie. À moins qu'un employé participe à une activité de formation, il est rare qu'il puisse avoir l'opportunité de répéter son travail de façon formative, sans conséquence sur l'évaluation de sa performance. Un employé qui adopterait une telle stratégie risquerait de s'investir dans ses tâches de manière excessive par rapport à ce qui lui est demandé, l'empêchant de répondre à ses autres responsabilités, et ainsi, diminuant sa productivité. Ce type de comportement réfère au *workaholisme* (c.-à-d. dépendance au travail) et est associé à de nombreuses conséquences telles que l'insatisfaction, l'épuisement professionnel, la détresse et les symptômes psychosomatiques (p. ex., maux de ventre, maux de tête; voir Clark et al., 2016 pour une revue). Les individus *workaholics* rapportent des niveaux d'anxiété élevés et s'imposent des standards irréalistes (Clark et al., 2016) de manière similaire aux personnes vivant de l'anxiété de performance.

Un autre exemple de stratégies difficilement généralisables à l'ensemble des travailleurs est présent dans la littérature de la psychologie sportive. L'utilisation de *Process Goals*, ayant pour but de spécifier les comportements et stratégies nécessaires pour exécuter une tâche, est suggérée pour limiter les conséquences de l'anxiété sur la performance chez les athlètes (Hardy et Nelson, 1988; Kingston et Hardy, 1997). Adopter ce type de pensées entraîne un focus sur la séquence de mouvements spécifiques devant être effectués, par exemple pour lancer

un ballon dans un panier. Il est recommandé aux athlètes de haut niveau d'utiliser une conceptualisation globale et holistique du mouvement, pour en automatiser l'aspect cognitif, menant à une performance plus fluide (Kingston et Hardy, 1997; Neves et Anderson, 1981). Nonobstant la pertinence de telles stratégies pour réduire les conséquences de l'anxiété de performance dans le domaine du sport, la plupart des tâches au travail de professionnels ou travailleurs du savoir ne constituent pas des séquences de mouvements pouvant être automatisées cognitivement. Cette différence importante appuie la nécessité de s'intéresser spécifiquement à l'anxiété de performance dans le domaine du travail. En somme, il serait pertinent d'en savoir plus sur les stratégies d'adaptation utilisées par les travailleurs faisant l'expérience d'anxiété de performance.

Conséquences de l'anxiété de performance

L'anxiété au travail serait associée à des conséquences individuelles comme l'épuisement émotionnel (McCarthy et al., 2016) et physique (Parker et al., 2019). Dans certains cas où l'anxiété vécue est importante, elle est associée à des comportements d'évitement au travail, considérés comme un indicateur de risque de congé de maladie (Muschalla et al., 2013). Ces constatations proviennent cependant d'études sur l'anxiété vécue au travail de manière générale; limitant ainsi la généralisation aux employés vivant de l'anxiété de performance, qui pourrait entraîner des conséquences différentes. À cet égard, les études sur les conséquences de l'anxiété de performance dans d'autres domaines suggèrent la présence d'une relation négative et détachée avec la source de l'anxiété, comme le sport ou la pratique d'un instrument de musique (Liu, 2016; Rainey, 1999). En outre, des études dans le domaine du sport ont montré une association entre l'anxiété de performance et des symptômes d'épuisement professionnel, menant dans certains cas à une intention de mettre fin à la pratique du sport (Gustafsson et al., 2017; Rainey, 1999). Dans le monde du travail, la performance des employés faisant état d'anxiété de performance pourrait être diminuée en raison des pensées intrusives associées à celles-ci. Ces pensées tendent à détourner l'attention de la tâche, risquant conséquemment de nuire à la performance de tâches spécifiques (McCarthy et al., 2016).

Il est possible que l'anxiété de performance au travail ait un impact sur la qualité des relations personnelles et le bien-être à l'extérieur du travail. Or, cette conséquence de l'anxiété n'a pas été étudiée directement en lien avec l'anxiété de performance au travail. L'étude de Kuykendall (2015) propose un lien entre des demandes élevées au travail et davantage de conflits travail-famille, et moins de repos dans les temps libres pour les employés dont l'estime de soi dépend de la réussite au travail. Ce lien est également présent chez les employés ayant une dépendance au travail (*workaholisme*). Ces derniers seraient moins satisfaits des moments de

loisir, n'auraient pas une conciliation travail-famille adéquate et seraient plus à risque d'épuisement professionnel (Reiner et al., 2019). Il serait ainsi pertinent de s'attarder aux conséquences relationnelles en général de l'anxiété de performance vécue au travail.

L'anxiété de performance au travail pourrait également être associée à des conséquences de type organisationnel. Des études montrent que le stress au travail est lié positivement à l'intention de quitter son emploi (Applebaum et al., 2010; Chen et al., 2010). Une organisation pourrait voir sa performance réduite et ses dépenses en main-d'œuvre accrues, en raison des congés de maladie ou des départs associés à l'anxiété de performance d'employés.

Objectif et buts de la recherche

Considérant que l'anxiété de performance au travail est peu documentée scientifiquement, mais que certains constats d'études réalisées dans d'autres domaines semblent généralisables au milieu du travail, la présente étude s'intéresse à ce phénomène de manière exploratoire. Conséquemment, l'objectif général de cette recherche est d'avoir une meilleure compréhension de la manière dont l'anxiété de performance est vécue par ceux qui en font l'expérience. Cette étude a pour buts de documenter

- (1) Les déterminants associés à l'expérience d'anxiété de performance au travail;
- (2) Les manifestations cognitives, émotionnelles, physiologiques et comportementales de l'anxiété de performance au travail;
- (3) Les stratégies d'adaptation privilégiées par les employés en faisant l'expérience;
- (4) Les conséquences de l'anxiété de performance lorsqu'elle se manifeste dans le cadre du travail.

MÉTHODOLOGIE

Afin de mieux comprendre le phénomène de l'anxiété de performance au travail, 10 entrevues téléphoniques semi-structurées ont été conduites, dans lesquelles des travailleurs étaient invités à raconter un événement où ils avaient vécu de l'anxiété de performance au travail. L'entrevue individuelle a été retenue comme méthode de collecte de données, car cette méthode s'intéresse précisément à la compréhension de l'expérience que des individus font d'un phénomène et le sens qu'ils donnent à cette expérience (Seidman, 1991).

En raison de la présence de connaissances établies sur l'anxiété de performance dans d'autres domaines de vie, mais du peu d'études conduites spécifiquement sur ce phénomène en contexte organisationnel,

l'entrevue semi-structurée a été retenue. L'entrevue semi-structurée est la forme d'entrevue la plus couramment utilisée en recherche et se situe entre les entrevues non structurées et celles standardisées (Holloway et Wheeler, 2010). Elle est conduite sur la base d'un guide d'entrevue, lequel regroupe un ensemble de questions ouvertes qui seront toutes posées aux participants. Cependant, l'interviewer est libre de poser des questions d'approfondissement selon les informations offertes par les participants en cours d'entrevue (Corbena, 2003; Ryan et al., 2009;). Cette flexibilité offre la possibilité d'ajuster l'entrevue pour recueillir de façon plus complète, l'expérience des participants tout en collectant des données similaires auprès de chacun des participants (Knox et Burkard, 2009).

Pour analyser les données recueillies lors des entrevues, l'analyse qualitative de contenu a été retenue. L'analyse qualitative de contenu est une méthode d'analyse des données systématique et objective à partir de laquelle peuvent émerger des inférences fidèles, valides et généralisables (Bengtsson, 2016; Elo et al., 2014). Cette méthode d'analyse n'est pas associée à un courant épistémologique spécifique (Vaismoradi et al., 2013). L'analyse du contenu manifeste et latent a été réalisée (Burnard, 1991). Celle-ci a permis de tenir compte à la fois de ce que les participants disaient littéralement, mais aussi de ce que le discours du participant pouvait représenter en fonction des connaissances actuelles sur l'anxiété de performance.

Participants

Les participants ont été recrutés par le biais d'une annonce partagée dans les réseaux personnels et professionnels des auteurs de cet article. L'annonce précisait l'objectif et la nature de la participation (c.-à-d. entrevue téléphonique confidentielle). Pour être admissible à participer à la recherche, les participants devaient être âgés de 18 ans et plus, travailler à temps plein dans une organisation depuis au moins trois mois et avoir vécu au moins une situation d'anxiété de performance au travail dans les trois derniers mois. Plus précisément, la définition suivante a été communiquée afin que les personnes s'y identifiant contactent l'équipe de recherche : « L'expérience de craintes importantes délimitées à une activité précise au travail et qui compromettent votre capacité à exécuter les tâches liées à cette activité à un niveau auquel on peut raisonnablement s'attendre. ». Un critère d'exclusion a été mis en place pour protéger l'anonymat de leur participation. Les participants ne pouvaient être des membres de la famille ou des amis de l'équipe de recherche qui conduisait les entrevues et analysait les résultats.

Au total, dix personnes ont participé à la recherche, dont huit femmes (80 %) et deux hommes (20 %). Ils sont âgés en moyenne de 32 ans. Les participants occupent des emplois dans le domaine des soins de santé et

L'anxiété de performance au travail

d'assistance sociale (40 %), les services publics (20 %), les services financiers (10 %), l'enseignement (10 %), les énergies renouvelables (10 %) et les arts, spectacles et loisirs (10 %). La majorité des participants ont plus de trois années d'expérience dans l'organisation où ils travaillaient au moment de l'entrevue. Par ailleurs, six participants détiennent un diplôme universitaire et quatre détiennent un diplôme d'études collégiales. Six participants rapportent des antécédents d'anxiété de performance dans les domaines scolaire, sportif et professionnel.

Déroulement des entrevues

Avant de prendre part aux entrevues téléphoniques, les participants ont pris connaissance des objectifs de l'étude et de son déroulement, puis ont complété en ligne le formulaire de consentement pour leur participation à l'étude, ainsi qu'un court questionnaire sociodémographique. Les questions principales de l'entrevue ont également été communiquées aux participants avant l'entrevue, afin qu'ils puissent en prendre connaissance et s'y préparer s'ils le souhaitent.

Les entrevues téléphoniques étaient d'une durée d'une heure. Les mêmes questions ont été posées à tous les participants, en plus de questions d'approfondissement variant selon l'information communiquée par les participants. Les questions principales étaient les suivantes :

1. Pouvez-vous me décrire un événement où vous avez vécu ou vous vivez présentement de l'anxiété de performance au travail ?
2. Comment avez-vous vécu ou vivez-vous ce moment-là?
 - a. Comment vous sentiez-vous ou vous sentez-vous émotionnellement?
 - b. Comment vous sentiez-vous ou vous sentez-vous physiquement?
 - c. À quoi pensiez-vous ou pensez-vous ?
 - d. Qu'est-ce que vous avez comme comportements dans ces moments-là?
3. Quelles stratégies utilisez-vous pour tenter de composer avec cette anxiété de performance?
 - a. Qu'est-ce qui vous est utile dans des situations comme celle que vous m'avez décrite?
 - b. De quoi auriez-vous besoin dans ces moments-là?
 - c. Au contraire, qu'est-ce qui ne vous aide pas ?
4. Quelles répercussions ou conséquences votre anxiété de performance a-t-elle pour vous?

Chaque entrevue a été conduite par deux auxiliaires de recherche, dont un posait les questions aux participants en suivant le guide d'entrevue et l'autre s'occupait de la prise de notes. Les auxiliaires de recherche ont reçu une formation afin qu'ils soient familiers avec le processus d'entrevue et la prise de notes. Afin de protéger la confidentialité des entrevues, les

participants ont répondu à nos questions dans un endroit où ils se sentaient confortables de procéder à l'entrevue. Pour leur part, les auxiliaires de recherche étaient chacun dans une pièce fermée, seuls, afin que l'entrevue ne soit pas entendue par d'autres personnes. Les entrevues étaient enregistrées afin de pouvoir valider les notes transcrites. Les transcriptions des entrevues ont été anonymisées grâce à un numéro attribué à chaque participant de sorte à protéger le caractère confidentiel de l'étude. Sur la base de ses notes et de l'audio, l'auxiliaire qui prenait les notes lors de l'entrevue a consolidé les données récoltées dans une transcription abrégée.

Analyse des données

Conformément avec la nature de cette étude, une codification mixte a été retenue pour l'analyse des données. Premièrement, une liste de codes et de catégories a été développée sur la base des connaissances théoriques et empiriques actuelles énoncées dans le contexte théorique sur (1) les déterminants propices à l'expérience d'anxiété de performance dans le milieu de travail (2) les manifestations cognitives, émotionnelles, physiologiques et comportementales de l'anxiété de performance au travail (3) les stratégies d'adaptation privilégiées par les individus en faisant l'expérience et (4) les conséquences de l'anxiété de performance lorsqu'elle se manifeste dans le cadre du travail. L'avantage de développer une liste de codes avant de débiter la codification est que cela favorise la fidélité du processus de codage (Catanzaro, 1988). Une autre mesure prise pour favoriser la fidélité de la codification a été d'associer à chacun des codes une définition (Morse and Richards, 2002). Deuxièmement, le matériel d'entrevue a été relu dans sa totalité par deux codeurs, puis les extraits pertinents aux quatre questions ont été codés de façon indépendante par chacun des deux codeurs. Pour les extraits pertinents qui ne pouvaient être décrits par les codes préalablement identifiés, de nouveaux codes ont été créés. Troisièmement, les deux codeurs ont effectué un contre-codage des entrevues en comparant leur codification et les nouveaux codes proposés. Quatrièmement, les codeurs ont synthétisé la liste des codes pour chacune des quatre catégories (déterminants, manifestations, stratégies d'adaptation et conséquences) en ne retenant que les codes identifiés dans les extraits des entrevues. Enfin, les résultats ont été validés par l'ensemble de l'équipe de recherche ayant conduit les entrevues afin de s'assurer de leur justesse et de leur pertinence pour le construit de l'anxiété de performance.

RÉSULTATS

Les sections ci-dessous décrivent les déterminants, manifestations, stratégies d'adaptation et conséquences décrites par les participants de l'étude lors de leur entrevue.

Déterminants associés à l'anxiété de performance au travail

De nombreux déterminants associés à l'anxiété de performance ont été identifiés à travers l'analyse de contenu des entrevues. Ceux-ci ont été regroupés en quatre catégories : les facteurs de stress généraux, les facteurs d'anxiété de performance (individuels et contextuels), et les facteurs spécifiques à l'anxiété au travail (voir Tableau 1).

Facteurs de stress généraux

Premièrement, des facteurs de stress généraux ont été nommés par les participants. Ce sont des variables associées au stress de façon générale et non spécifique à l'anxiété de performance. Notamment, lorsque les participants décrivaient des situations dans lesquelles ils ont vécu de l'anxiété de performance au travail, ils relevaient tous la présence d'*imprévisibilité* (p. ex., « Je coordonne quatre projets différents. Je dois toujours éteindre des feux. Parfois, j'avais prévu faire X et je dois faire Y. Ce n'est jamais pareil. »). Sept participants nommaient un *faible contrôle* (p. ex., « C'est sûr que d'être obligé de dire à des clients : *Je suis désolée, ce n'est pas de mon ressort, c'est du ressort de quelqu'un d'autre*. Ce n'est pas de ma nature et c'est ce qui m'a amené à être anxieuse sur comment présenter la chose. ») et cinq participants l'*ambiguïté* (p. ex., « Il y a le niveau d'incertitude. [...] Rien n'est clair »). Également, deux participants ont mentionné que leur anxiété de performance avait eu lieu dans une *situation nouvelle* à eux (p. ex., « Dans le fond moi quand je remarque que je suis plus anxieuse et que des fois ça m'empêche de dormir la nuit et tout ça, c'est beaucoup quand je fais des nouvelles choses. »). De plus, trois participants ont partagé être atteint de *conditions de santé physique* les rendant plus susceptibles à vivre de l'anxiété de façon générale (p. ex., « Il y a un autre facteur qui n'aide pas qui est plus médical. Dans le fond, j'ai un problème de glande thyroïde. »).

Facteurs d'anxiété de performance

Deuxièmement, des facteurs d'anxiété de performance que l'on retrouve à travers un ensemble de sphères de vie ont été partagés par les participants à l'étude. D'une part, des facteurs individuels, tels que des croyances propres aux individus vivant de l'anxiété de performance ont par rapport à eux-mêmes ont été mentionnés par les participants. Tous les participants ont nommé des *standards personnels de performance élevés*

Tableau 1
Déterminants de l'anxiété de performance au travail

Catégorie	Code	Participant									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Facteurs de stress généraux	Ambiguïté		x			x	x			x	x
	Imprévisibilité	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	*Condition de santé physique								x	x	x
	*Faible contrôle		x		x	x	x		x	x	x
	*Situation nouvelle							x	x		
Anxiété de performance (facteurs intrinsèques)	Désir rencontrer attentes autrui	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Désir rencontrer standards personnels élevés	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	*Besoin de se sentir le meilleur	x		x					x	x	
	*Sens des responsabilités			x			x				
Anxiété de performance (facteurs contextuels)	Collègues/clients difficiles/critiques				x			x	x		
	Performance devant autrui				x			x	x		
	*Mesure performance quantitative			x		x					
Facteurs spécifiques à l'emploi	Culture organisationnelle	x		x		x			x		x
	Style de gestion			x	x	x			x		
	Surcharge de travail	x		x		x	x		x		x
	*Absence de rétroaction	x	x		x		x		x		
	*Faible soutien social au travail		x	x	x			x			x
	*Insatisfaction rôle et responsabilités					x	x				x
	*Insécurité d'emploi	x						x		x	

Note. Les codes présentant un astérisque (*) ont été ajoutés à la grille de codification pendant l'analyse des résultats.

(p. ex., « Les attentes on sait que c'est nous-mêmes qui nous les imposons. [...] Je me dis que je dois être performante, parce que c'est ce que j'attends des autres. C'est mon cercle vicieux à moi. ») et un *désir de rencontrer les attentes d'autrui* (p. ex., « Ça me faisait penser à toutes les personnes que je me devais de ne pas décevoir... Ça me rajoute des attentes, on dirait que la montagne est encore plus haute »). Le *besoin de se sentir le ou la meilleur(e)* a été nommé par quatre participants (p. ex., « Je suis super rentable, mais il ne faut pas qu'on me dise qu'il en existe une autre qui est aussi bonne que toi ou meilleure que toi. Sinon, je vais essayer d'augmenter la cadence »). Enfin, deux participants ont parlé d'un *sens élevé de l'imputabilité* (p. ex., « Je prenais la responsabilité sur moi de faire en sorte que tout se clenche et que les factures soient payées à temps et qu'ils soient remboursés. [...] Oui, parce que tout le monde ne va pas bien, donc il faut bien que quelqu'un performe et rende la marchandise. Je prenais les responsabilités sur mes épaules. »).

D'autre part, des éléments contextuels typiques à l'anxiété de performance ont été nommés : le fait de *performer devant autrui* (trois participants), le fait d'avoir un *public critique* (c.-à-d. des collègues ou clients; trois participants) et le fait que sa performance soit *évaluée par des critères quantitatifs*, comme des résultats de ventes ou la quantité de dossiers traités en une journée (deux participants). Un exemple pour *performer devant autrui* et *le fait d'avoir un public perçu comme étant critique* est le suivant : « Souvent dans mon travail ça va être des employés, des chefs d'équipe, des gestionnaires, des directeurs. C'est sûr que pour moi c'est un facteur, plus je vais parler à des gens haut placés dans la hiérarchie ça va m'insécuriser. ».

Facteurs spécifiques au travail

Finalement, les répondants ont décrit des caractéristiques organisationnelles spécifiques à l'anxiété dans le contexte du travail qui ont été regroupées dans la catégorie *Facteurs spécifiques au travail*. D'abord, six participants ont mentionné la *surcharge de travail* comme un élément contribuant à leur anxiété de performance (p. ex., « Le manque de temps me fait vivre de l'anxiété de performance lorsque j'ai un horaire très chargé dans une journée »). Ensuite, cinq participants, respectivement, ont nommé le *faible soutien social au travail* (p. ex., être seul ou peu nombreux à exercer sa profession au sein de l'organisation), une *culture organisationnelle axée sur la performance* (p. ex., « C'est valorisé de toujours performer, même au détriment de sa santé. [...] J'ai une collègue qui travaille le samedi et le dimanche matin. ») et l'*absence de rétroaction* sur leur travail (p. ex., « J'aurais besoin que ma supérieure me dise que j'en fais assez, que je fais un bon travail, que je suis apte. [...] J'aimerais avoir une validation externe »). De plus, quatre participants ont partagé que le *style de gestion de leur supérieur immédiat* contribuait également à

l'anxiété de performance, en particulier lorsqu'il était de type autoritaire ou axé sur les résultats. Enfin, trois participants ont nommé l'*insécurité d'emploi* (p. ex., « Je suis sur un siège éjectable. Mon salaire dépend des subventions de recherche que nous recevons. ») et trois participants ont mentionné l'*insatisfaction par rapport à son rôle et ses responsabilités informelles* (p. ex., « J'aime pas du tout ce nouveau mandat-là. [...] Si j'avais su que c'était ça le mandat, je n'aurais pas postulé, parce que je n'aime pas ça faire ça. ») comme facteurs contextuels à l'anxiété de performance au travail.

Manifestations de l'anxiété de performance au travail

Les participants ont mentionné de nombreuses manifestations de leur anxiété de performance. Elles ont été classées selon quatre catégories : physiques, émotionnelles, cognitives et comportementales. Certaines manifestations cognitives et comportementales apparaissaient relever davantage du domaine des stratégies d'adaptation. Les manifestations cognitives et comportementales décrites dans cette section sont celles étant plus de nature symptomatique. L'ensemble des manifestations sont présentées au Tableau 2.

Manifestations physiques

Les principaux symptômes physiques rapportés par les participants de cette étude sont la *fatigue* (huit participants, p. ex., se sentir drainé, ne pas avoir l'énergie pour faire ses activités habituelles) et des *difficultés au niveau de leur sommeil* (sept participants, p. ex., insomnie, difficultés à s'endormir). La moitié des participants rapportaient des *troubles digestifs* lors d'anxiété de performance (p. ex., avoir des nausées, avoir mal au ventre, vomissements, avoir l'estomac serré, perte d'appétit). Certains rapportaient *trembler* (trois participants), une *difficulté à respirer* (deux participants), un *rythme cardiaque plus élevé* qu'à l'habitude (deux participants) et se sentir *tendu* (deux participants), lorsqu'ils faisaient l'expérience d'anxiété de performance. Enfin, deux participants ont rapporté faire de l'*eczéma* et un participant avoir des *maux de tête* importants en période d'anxiété de performance.

Manifestations émotionnelles

Plusieurs émotions associées à l'anxiété de performance au travail ont été rapportées par les participants. L'ensemble des émotions sont de nature négative. De plus, la majorité des participants étaient en mesure de nommer clairement comment ils se sentaient lorsqu'ils faisaient l'expérience d'anxiété de performance au travail (p. ex., « C'était de la déception en fait. », « Je deviens assez irritable », « Je me sens triste », « J'ai ressenti de la colère »).

L'anxiété de performance au travail

Tableau 2

Manifestations de l'anxiété de performance au travail

Catégorie	Code	Participant									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Physiques	Difficulté à respirer			x				x			
	Fatigue	x	x	x	x	x		x	x		x
	Maux de tête	x									
	Problèmes digestifs	x	x	x				x		x	
	Rythme cardiaque élevé			x	x						
	Tensions					x			x		
	Tremblements			x	x			x			
	Troubles du sommeil		x	x	x			x	x	x	x
	*Eczéma				x		x				
Émotionnelles	Déception							x		x	
	Impuissance		x		x	x	x				x
	Irritabilité	x		x		x		x	x	x	
	Panique			x				x	x		
	Sentiment d'échouer							x	x		
	Sentiment d'incompétence	x	x		x	x			x	x	x
	*Aversion				x						x
	*Colère		x	x	x					x	x
	*Culpabilité	x	x	x		x	x				
	*Tristesse									x	x
Cognitives	Difficulté à se concentrer		x		x	x		x			x
	Doute de soi		x		x	x	x		x		x
	Évaluation situation défi			x		x			x		
	Évaluation situation menace	x			x						x
	Pensées intrusives		x		x	x	x	x	x	x	
	Peur de faire des erreurs	x	x		x		x		x		x
	Peur du jugement	x		x	x			x	x		
	*Dévalorisation		x		x	x		x	x		
	*Dissociation							x			

Tableau 2

Manifestations de l'anxiété de performance au travail (suite)

Catégorie	Code	Participant									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comportementales	Agitation		x	x			x	x			
	« Paralyse »		x						x		
	*Bégaiement							x			
	*Pleurs			x							x

Note. Les codes présentant un astérisque (*) ont été ajoutés à la grille de codification pendant l'analyse des résultats.

Les émotions les plus couramment nommées sont les suivantes : un *sentiment d'incompétence* (sept participants), l'*irritabilité* (six participants), la *colère* (cinq participants), la *culpabilité* (cinq participants) et l'*impuissance* (cinq participants). Trois participants ont dit se sentir en *panique* lorsqu'ils font l'expérience d'anxiété de performance. Finalement, deux participants, respectivement pour chaque émotion, ont nommé ressentir de la *déception*, de la *tristesse*, de l'*aversion* envers leur travail et le sentiment d'*échouer*.

Manifestations cognitives

Parmi les manifestations cognitives identifiées, plusieurs étaient partagées par au moins la moitié des participants lors de périodes où ils vivaient de l'anxiété de performance. D'abord, sept participants ont dit faire l'expérience de *pensées intrusives*, c'est-à-dire des pensées involontaires et indésirables. Pour la plupart, cela signifiait de constamment penser à leur travail, et ce, même en dehors des heures de travail. Ensuite, six participants ont nommé *douter de soi* et remettre en question leurs capacités à performer au travail. Six participants ont également mentionné avoir *peur de faire des erreurs au travail*. Ensuite, cinq participants, respectivement pour chacun de ces symptômes cognitifs, ont rapporté avoir de la *difficulté à se concentrer* (p. ex., être « tout mêlé », « avoir l'impression d'oublier quelque chose d'important », « être confus »), avoir *peur du jugement d'autrui* (p. ex., se demander ce que les autres vont penser de soi) et avoir des *cognitions dévalorisantes* (p. ex., se dire que l'on ne mérite pas ses résultats ou les opportunités qui nous sont offertes, se dire qu'on n'est pas bon ou bonne). D'autre part, trois participants ont mentionné évaluer leur situation au travail comme une menace (p. ex., « Quand mes collègues me disent que j'en fais trop, je n'aime pas ça, parce que je me sens menacée »), tandis que trois autres participants ont mentionné percevoir la situation comme un défi à relever (p. ex., « Dans les premières semaines, ça ne paraissait pas trop, trop.

C'était quelque chose de nouveau. C'était quelque chose d'excitant. »). Enfin, un participant a rapporté se dissocier de lui-même lorsqu'il a fait l'expérience d'anxiété de performance au travail (« J'avais l'impression de dissocier un peu de ma présentation. »).

Manifestations comportementales

Les participants ont rapporté plusieurs comportements lorsqu'ils faisaient l'expérience d'anxiété de performance au travail. D'abord, quatre participants ont nommé être *agités* lors d'anxiété de performance au travail (p. ex., « Je suis hyperactive », « j'ai plusieurs tics : replacer mes lunettes, cliquer le crayon, jouer dans mes cheveux »). Ensuite, deux participants ont partagé *paralyser* (p. ex., « Je vais figer »). Deux autres participants ont quant à eux dit *pleurer* lors d'anxiété de performance. Finalement, un participant a mentionné *bégayer* (« Je bégayais avant la présentation et aussi pendant, alors que normalement non. »).

Stratégies d'adaptation utilisées pour pallier à l'anxiété de performance au travail

Les participants ont nommé de nombreuses stratégies d'adaptation. La définition suivante a été utilisée pour départager les stratégies d'adaptation des manifestations comportementales : une stratégie d'adaptation est une tentative de répondre à ses besoins par le biais d'efforts comportementaux et cognitifs, lorsqu'un individu perçoit que des demandes internes et/ou externes surpassent ses ressources personnelles et environnementales (Lazarus et Folkman, 1984). Les stratégies d'adaptation ont été catégorisées selon deux axes (voir la Figure 1) : (1) Orientées vers le problème versus Orientées vers les émotions et (2) Centrées sur soi versus Centrées sur autrui.

Stratégies d'adaptation orientées vers le problème

Les stratégies d'adaptation orientées vers le problème sont celles adressant directement la source de stress. Notamment, elles consistent à réfléchir au problème, à analyser des solutions possibles ou à mettre en place des solutions (voir le Tableau 3).

Centrées sur soi. Cette catégorie inclut les stratégies d'adaptation orientées vers le problème mises en place de façon autonome par les participants. Certaines de ces stratégies s'avéraient plus saines pour les participants. Notamment, la *restructuration cognitive* (rapportée par tous les participants) qui consiste à remettre en question les cognitions anxigènes et les dédramatiser, en est un exemple. Également, le fait de *mettre en place des limites* (trois participants, p. ex., « À un moment, je lui ai dit d'arrêter de me les envoyer, parce que je faisais juste vouloir être

Orientées sur le problème	
Centrées sur soi	Restructuration cognitive *Mettre des limites Mettre en place une stratégie Négocier les priorités Planifier Se mettre au travail <i>Workaholisme</i> Ruminantion Pensées catastrophiques
	S'isoler *Rechercher de la rétroaction *Consulter autrui pour des solutions.
	Centrées sur autrui
	Régulation émotionnelle *Prendre soin de sa santé *Prendre du temps pour soi Évitement Dénier Consommer des substances psychotropes
	Ventiler ses émotions *Chercher à se faire rassurer d'avoir bien agi *Rabaisser autrui
Orientées sur les émotions	

Note. Les codes présentant un astérisque (*) ont été ajoutés à la grille de codification pendant l'analyse des résultats.

Figure 1. Stratégies d'adaptation utilisées pour faire face à l'anxiété de performance.

Tableau 3
Stratégies d'adaptation orientées vers le problème

Catégorie	Code	Participant									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Centrées sur soi	Mettre en place une stratégie		x				x				x
	Négocier les priorités						x		x		
	Pensées catastrophiques				x	x	x		x	x	x
	Planifier				x		x				
	Restructuration cognitive	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Ruminantion				x	x	x		x	x	x
	Se mettre au travail			x		x					
	<i>Workaholisme</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	*Mettre des limites			x		x	x				

Tableau 3
Stratégies d'adaptation orientées vers le problème (suite)

Catégorie	Code	Participant									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Centrées sur autrui	S'isoler d'autrui		x	x	x	x		x	x	x	x
	*Consulter autrui pour des solutions.		x		x						
	*Rechercher de la rétroaction			x		x				x	

Note. Les codes présentant un astérisque (*) ont été ajoutés à la grille de codification pendant l'analyse des résultats.

meilleure que les autres. »), de *mettre en place une stratégie* (trois participants, « J'avais peur du diner parce que j'ai trop de choses à penser, mais là je traîne ce cahier-là avec moi et tout ce que je fais, je l'écris au fur et à mesure. ») et de *négoier les priorités* (deux participants, p. ex., « En même temps, si j'ai une grosse semaine, j'ai un *deadline*, j'ai un collègue qui vient me voir et d'autres choses à faire. Donc, est-ce que ma réunion est aussi prévue que ce que je voudrais qu'elle soit, parfois non ? Parfois, dans les réunions, il faut que je coupe les échanges. »). De plus, la *planification* (deux participants, p. ex., « J'essaie beaucoup de planifier. [...] je me fais un plan de match. Dans ce que j'avais à faire, je me donnais 2 ou 3 objectifs spécifiques pour enlever l'impression d'une montagne pour les premiers 15-20 premières minutes. ») et *se mettre au travail* plutôt que de procrastiner (deux participants, p. ex., « Procrastiner, pas vraiment, car je sais que ça va causer plus d'anxiété. Je me convaincs de traiter les dossiers qui me causent de l'anxiété le plus rapidement possible pour éviter ça. ») apparaissent aussi comme deux saines stratégies d'adaptation orientées vers le problème mises en place, de façon autonome, par les participants.

À l'inverse, trois stratégies rapportées par une majorité de participants semblent malsaines. En ce sens, elles consistent à déployer d'importants efforts énergétiques en lien avec son travail, sans prendre de moments pour récupérer l'énergie dépensée. La première est le *workaholisme* et elle est présente chez neuf des dix participants. Elle se manifeste principalement par le déploiement d'efforts excessifs au travail, par un nombre d'heures travaillées dépassant celles rémunérées (p. ex., travailler les soirs, les fins de semaine ou sur sa pause-diner) ou l'incapacité de prendre des vacances. La deuxième stratégie est la *ruminati*on, partagée par six participants (p. ex., se demander ce qu'on aurait pu alternativement faire ou dire, questionner sa performance). La troisième stratégie est de *s'imaginer des scénarios catastrophiques* (sept participants). Tel que son nom l'indique, elle consiste à anticiper des conséquences à ses actions et

des scénarios qui ont peu de probabilité de se produire et à s'imaginer le pire des situations vécues. Bien que ces stratégies donnent l'impression aux participants d'adresser le problème, elles apparaissent mésadaptées. Elles génèrent une surcharge cognitive et émotionnelle chez les participants sans leur donner l'opportunité de récupérer ni de prendre de la distance face aux problèmes rencontrés au travail.

Centrées sur autrui. Cette catégorie inclut les stratégies d'adaptation orientées vers le problème qui sont déployées en relation avec autrui. D'abord, une majorité (huit sur dix) des participants ont rapporté *s'isoler* de leurs collègues de travail ou de leurs proches, afin de pouvoir se concentrer uniquement sur leur travail. Bien qu'efficace à court terme, cette stratégie est associée à une diminution de la qualité des relations sociales chez la plupart des participants (voir la section *Conséquences individuelles*). Elle semble alors malsaine pour les participants. Autrement, trois participants ont nommé *rechercher la rétroaction de collègues ou de leur supérieur immédiat* sur leur travail, et deux participants ont indiqué *consulter leurs collègues ou leurs gestionnaires* pour que ceux-ci les aident à mettre en place des solutions concrètes. Plus précisément, ces stratégies visaient à valider prospectivement ou rétroactivement la qualité des actions, décisions ou solutions identifiées par les participants. Ces deux dernières stratégies semblent significativement plus saines que l'isolement, car elles font usage des ressources sociales présentes dans leur environnement.

Stratégies d'adaptation orientées vers les émotions

Les stratégies d'adaptation orientées vers les émotions permettent aux participants de gérer les symptômes de l'anxiété de performance au travail. Notamment, elles consistent à adresser les différentes manifestations de l'anxiété de performance décrites précédemment. Elles sont présentées au Tableau 4.

Centrées sur soi. Cette catégorie regroupe les stratégies d'adaptation orientées vers les émotions mises en place de façon autonome par les participants. Tout comme les stratégies d'adaptation orientées vers le problème, certaines stratégies de cette catégorie apparaissent plus saines que d'autres. Ainsi, parmi les stratégies mentionnées, les stratégies plus saines sont la *régulation émotionnelle* (huit participants, p. ex., respiration, méditation, ancrage par les sens), *prendre soin de sa santé* (six participants, p. ex., faire de l'activité physique, bien s'alimenter) et *prendre du temps pour soi* (trois participants, p. ex., faire des activités que l'on aime). Celles-ci permettent aux participants de se détacher psychologiquement du stress vécu ainsi que de récupérer physiquement, cognitivement et émotionnellement.

L'anxiété de performance au travail

Tableau 4
Stratégies d'adaptation orientées vers les émotions

Catégorie	Code	Participant									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Centrées sur soi	Consommer des substances psychotropes		x						x		
	Déni	x	x	x					x	x	
	Évitement	x	x	x	x			x	x	x	x
	Régulation émotionnelle		x		x	x	x	x	x	x	x
	*Prendre du temps pour soi		x				x		x		
	*Prendre soin de sa santé	x		x		x		x	x	x	
Centrées sur autrui	Ventiler ses émotions		x		x			x	x		x
	*Chercher à se faire rassurer d'avoir bien agi par autrui				x	x		x	x	x	
	*Rabaisser autrui	x		x						x	

Note. Les codes présentant un astérisque (*) ont été ajoutés à la grille de codification pendant l'analyse des résultats.

Par ailleurs, les participants ont mentionné s'appuyer sur des stratégies émotionnelles et autonomes qui apparaissent moins saines pour leur santé physique ou psychologique. Notamment, l'*évitement* (huit participants, p. ex., procrastiner, repousser des échéanciers, s'imaginer vivre ailleurs) et le *déni* (cinq participants, p. ex., nier que l'on s'impose des standards irréalistes de performance, que l'on en prend trop au travail). Aussi, deux participants ont mentionné *consommer des substances psychotropes* pour faire face à certains symptômes de leur anxiété de performance (p. ex., fumer du cannabis le soir avant d'aller se coucher, consommer plusieurs cafés dans la journée en raison de sa fatigue résultant d'insomnie).

Centrées sur autrui. Trois stratégies orientées vers les émotions en relation avec autrui ont été partagées par les participants de cette étude. Premièrement, cinq participants ont indiqué que de *ventiler ses émotions à des collègues ou des proches*, les aidait à se sentir mieux en période d'anxiété de performance (p. ex., « Bien aussi du côté que j'essaie d'évacuer ce que je ressens, ce que je vis. Mon conjoint est vraiment à l'écoute quand je suis dans ces périodes-là. »). Deuxièmement, cinq participants ont dit *chercher à se faire rassurer d'avoir bien agi par leurs collègues, supérieur immédiat ou proches* (p. ex., « Quand j'en ai parlé à

mon supérieur, il m'a dit que pour une première fois, il ne s'attendait pas à une présentation qui va changer le monde. Je lui ai dit : 'ben là moi je pensais que j'allais être aussi bonne que toi'. Il m'a dit : 'ben là. Moi ça m'a pris 10 ans pour atteindre ce niveau'. Ça m'a calmé un peu. »). Dernièrement, trois participants ont mentionné avoir tendance à *rabaisser autrui* en période d'anxiété de performance (p. ex., « Je ne vais pas me gêner pour rapporter des éléments à ma boss. Exemple, lui dire que cette personne-là elle ne travaille pas. »). Les témoignages des participants à l'étude suggèrent que même si les deux premières stratégies semblent plus saines que la troisième, elles ne seraient efficaces qu'à petite dose, car elles peuvent créer des tensions interpersonnelles lorsqu'utilisées trop fréquemment.

Conséquences de l'anxiété de performance au travail

Les conséquences de l'anxiété de performance au travail décrites par les participants sont présentées au Tableau 5. Elles sont classées en deux catégories, les conséquences individuelles et les conséquences organisationnelles.

Conséquences individuelles

Premièrement, la majorité des participants (huit sur dix) ont rapporté une *diminution de la qualité des relations sociales*, tant au niveau professionnel (p. ex., « L'anxiété de performance nuit grandement à mes relations avec mes collègues de travail. ») que personnel (« Je dirais que ça devient difficile avec la personne avec qui j'ai un lien d'attachement. [...] Là, je dirais que c'est avec mon mari. »). De plus, la moitié des participants ont dit observer que l'anxiété de performance liée à leur emploi les *empêchait de pouvoir apprécier leur temps personnel* (p. ex., « Ça vient polluer le reste de ma vie. J'ai de la difficulté à avoir du plaisir dans la vie de tous les jours. »). Également, la moitié des participants ont mentionné voir leurs *avancées de carrières limitées* en raison de l'anxiété de performance (p. ex., « Au niveau de ma carrière, je dirais que j'ai plus de difficulté à trouver des emplois. », « Je trouve que c'est un frein, c'est un frein pour atteindre l'objectif que je m'étais fixé. Je ne suis pas prête à me mettre dans une position d'être tout le temps en anxiété de performance. »). Enfin, une dernière conséquence individuelle a été nommée par une minorité de participants. Trois participants ont rapporté une *démotivation au travail* (p. ex., « Ça va affecter ma motivation. Ça ne me tente plus. »).

Conséquences organisationnelles

D'abord, un paradoxe au niveau des conséquences est rapporté. D'une part, six participants ont indiqué qu'une conséquence de leur

L'anxiété de performance au travail

Tableau 5
Conséquences de l'anxiété de performance au travail

Catégorie	Code	Participant									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conséquences individuelles	Diminution de la qualité des relations sociales	x	x	x		x		x	x	x	x
	Démotivation					x		x			x
	*Empêche d'apprécier le temps personnel		x			x	x		x		x
	*Limite les avancées de carrière	x		x					x	x	x
Conséquences organisationnelles	Bonne performance	x	x	x		x	x		x		
	Épuisement professionnel				x	x				x	
	Faible performance		x	x	x		x	x		x	x
	Présentéisme				x		x				
	*Intention de quitter	x							x		x

Note. Les codes présentant un astérisque (*) ont été ajoutés à la grille de codification pendant l'analyse des résultats.

anxiété de performance au travail était une *bonne performance au travail*. D'autre part, trois de ces mêmes participants et quatre autres participants ont affirmé que leur *performance était réduite* en raison de l'anxiété de performance. Par exemple, certains voient une amélioration de leur performance de tâche et une détérioration de leur performance contextuelle (p. ex., « J'ai failli perdre ma permanence dans ma période de probation, parce que justement les relations avec mes collègues... Je leur disais que je n'avais pas le temps de leur répondre, parce qu'il fallait que je travaille, parce qu'il faut bien que quelqu'un rende la marchandise. Ça a donc causé des problèmes. Ça a failli faire en sorte, pas me faire mettre dehors, mais que ma permanence soit révoquée. »). Quelques participants affirment que l'anxiété de performance leur permet de maintenir un niveau de performance exceptionnel en tout temps (p. ex., « L'anxiété de performance me fait terminer des dossiers avec plus de perfectionnisme, d'attention aux détails. »), tandis que pour d'autres, elle est tout simplement débilatante (p. ex., « Je fais plus d'erreurs quand je suis anxieuse. Je vais être capable de faire moins de travail en une journée. »). En somme, la relation entre l'anxiété de performance et la performance varie selon les participants de cette étude.

Autrement, trois participants ont dit avoir fait un *épuisement professionnel* en raison de l'anxiété de performance vécue au travail (p. ex., « J'ai eu un arrêt de travail de 3 mois il y a moins d'un an, en lien directement avec l'anxiété de performance. »). Parmi les sept autres participants, trois ont indiqué avoir l'*intention de quitter* leur emploi (p. ex., « Ça m'amène à rechercher des portes de sortie, si jamais il y a quelque chose qui ne fonctionne pas bien. ») et deux ont plutôt rapporté se *présenter au travail malgré ne pas être en mesure de performer* pleinement (p. ex., « Il arrive dans certaines situations que je ne me sente pas à la hauteur, et ça occupe beaucoup de pensées dans ma tête. Je remarque ces pensées, et le temps que je passe à les remarquer n'est pas consacré à travailler. »).

DISCUSSION

Cette étude avait pour objectif de contribuer à l'avancement des connaissances sur l'anxiété de performance spécifiquement contextualisée pour le domaine du travail. En raison des études limitées sur le sujet, le choix de poursuivre une étude qualitative a permis, sur la base de témoignages d'employés en ayant fait l'expérience, de documenter différents déterminants pouvant être associés à l'anxiété de performance, diverses manifestations (cognitives, émotionnelles, physiologiques et comportementales), des stratégies d'adaptation privilégiées par les employés et différentes conséquences. Les prochaines sections lient les résultats de la présente recherche aux connaissances actuelles sur l'anxiété de performance, et font état des principales contributions, implications, limites et pistes de recherche découlant de cette étude.

Convergence des résultats avec les connaissances actuelles sur l'anxiété de performance

Plusieurs résultats de cette étude sont cohérents avec les connaissances actuelles issues des recherches ayant été conduites sur l'anxiété de performance à travers différents contextes ou sur le stress au travail. D'abord, les résultats de cette étude soutiennent les arguments de Cheng et al. (2009), Giti (2013) et Jones (2013), selon lesquels l'anxiété de performance se produit lorsqu'une personne est évaluée par autrui (focus sur autrui) ou par soi-même (focus sur soi). Comme suggéré par Brooks (2014), la présence de collègues, supérieurs ou clients s'avèrent effectivement un élément concomitant à l'expérience d'anxiété de performance d'employés. Également, comme rapporté par Liu (2016) au sujet de l'anxiété de performance dans le domaine de la musique, la perception de collègues, supérieurs ou clients critiques est également associée à l'anxiété de performance au travail. Sur la base des résultats de cette étude, il semblerait aussi que des facteurs du contexte organisationnel associée à l'anxiété au travail (Hunter et Tatcher, 2007),

tels que la culture organisationnelle, la surcharge de travail, l'imprévisibilité et l'ambiguïté, pourraient contribuer à l'expérience d'anxiété de performance en milieu de travail.

En ce qui concerne les manifestations de l'anxiété de performance au travail, celles-ci sont similaires à celles énumérées dans la documentation s'intéressant à l'anxiété de performance dans différents domaines de vie, mais également à l'anxiété de façon générale. Au niveau cognitif, les pensées intrusives, les inquiétudes par rapport à l'échec, aux erreurs ou au jugement d'autrui, et les pertes de mémoire avaient précédemment été documentées auprès de sportifs et musiciens par Jones (2013) et Liu (2016). Sur le plan émotionnel, la honte, documentée par Hjeltnes et al. (2015), n'a pas été nommée par les participants de cette étude. L'absence de mention de cette émotion pourrait s'expliquer par le fait qu'elle est particulièrement difficile à identifier chez la personne qui la vit (Brown, 2006). Toutefois, la vulnérabilité et l'impression d'être inadéquat (Liu 2016), présentes chez les musiciens faisant l'expérience d'anxiété de performance, l'étaient également chez les participants de cette étude à travers l'impuissance, le sentiment d'échouer et le sentiment d'incompétence. Ces sentiments et descriptifs sont, selon Retzinger (1995), une façon de référer à la honte ressentie lors de situations menaçantes pour le soi (l'ego).

De plus, la plupart des manifestations physiologiques (p. ex., augmentation du rythme cardiaque, maux de ventre, maux de tête, difficultés à respirer, tremblements, tensions et troubles du sommeil) observées par Jones (2013), Kenny (2006) et Liu (2016) étaient également rapportées par les employés faisant l'expérience d'anxiété de performance au travail. Au niveau comportemental, l'agitation et le bégaiement font écho aux manifestations spécifiées par Giti (2013).

Les participants de cette étude ont également mentionné quelques stratégies d'adaptation documentées dans des études précédemment conduites sur l'anxiété de performance. Deux de ces stratégies sont les techniques de relaxation (Liu, 2016) et l'évitement (Cheng et Hardy, 2016). Cependant, les stratégies documentées sont principalement cohérentes avec la conceptualisation de Lazarus et Folkman (1984), s'appliquant à tout type de stress, selon laquelle les individus orientent leurs efforts sur l'élimination du stress (orientées sur le problème) ou sur l'élimination de la réaction émotionnelle (orientées sur les émotions). Notamment, il est nécessaire de souligner la présence importante chez les employés faisant l'expérience d'anxiété de performance au travail d'une stratégie centrée sur le problème et précédemment documentée par Clark et al. (2016), le *workaholisme*. Tel que précisé par Clark et al. (2016) et Reiner et al. (2019), cette stratégie est liée à des conséquences importantes chez les

employés, dont la difficulté à profiter de son temps personnel et l'épuisement professionnel. L'épuisement professionnel est aussi une conséquence rapportée chez les sportifs faisant l'expérience d'anxiété de performance (Gustafsson et al., 2017; Rainey, 1999). Enfin, l'intention de quitter son emploi, souvent associée comme conséquence au stress au travail (Applebaum et al., 2010; Chen et al., 2010), le serait également pour l'anxiété de performance au travail.

Contributions théoriques

Premièrement, cette étude comble un manque dans la littérature puisqu'elle semble, selon nos recherches, la première à s'être spécifiquement intéressée à l'anxiété de performance dans le domaine du travail. Bien que ce phénomène soit étudié dans les contextes de compétition sportive (p. ex., Smith et al., 2006), de performance musicale (p. ex., Walker et Nordin-Bates, 2010), de prise de parole en public (p. ex., Goberman et al., 2011) et de passation d'examens académiques (Chapell et al., 2005), les études conduites dans le contexte organisationnel ne s'attardaient qu'au stress ou à l'anxiété ressentis de façon générale en milieu de travail et leur effet sur la performance en emploi (p. ex., Hunter et Thatcher, 2007; Jones et al., 2016; Stewart et Barling, 1996) ou qu'à l'anxiété de performance en contexte d'entrevues d'embauche (p. ex., Feiler et Powell, 2016; McCarthy et Goffin, 2004; Miller et al., 2018). Ainsi, elle permet d'établir une base conceptuelle pour l'étude de l'anxiété de performance au travail.

Deuxièmement, les résultats de cette étude complètent ceux de travaux précédemment réalisés sur l'anxiété de performance dans d'autres domaines de vie. Notamment, plusieurs déterminants (p. ex., absence de rétroaction, faible soutien social, sens des responsabilités, mesure de performance quantitative), manifestations (p. ex., culpabilité, colère, dévalorisation, difficultés à se concentrer, pleurs), stratégies d'adaptation (p. ex., rabaisser les autres, mettre des limites) et conséquences (p. ex., diminution de la qualité des relations sociales, opportunités d'avancement professionnel compromises, difficultés de profiter de son temps personnel) sont des éléments nouveaux sur l'anxiété de performance au travail. Ils pourraient aussi être généralisés à l'anxiété de performance dans d'autres contextes que celui du travail. La présente étude contribue ainsi à l'avancement des connaissances sur l'anxiété de performance, au-delà du contexte organisationnel.

Troisièmement, cette étude met en lumière la complexité de la relation entre l'anxiété de performance et la performance des individus au travail. D'une part, l'anxiété de performance est définie dans la littérature comme la présence de craintes importantes spécifiques à une activité et qui compromettent la capacité d'une personne de performer à un niveau

raisonnable (Powell, 2004). D'autre part, les personnes rencontrées dans le cadre de cette étude ont décrit des impacts différents sur leur performance. Bien que l'ensemble des participants rapportaient des cognitions négatives en lien avec leur performance au travail, certains affirment que leur anxiété de performance a contribué à leur bonne performance et d'autres à la diminution de leur performance, sur-le-champ ou éventuellement. Certains auteurs ont suggéré dans le passé de faire la distinction entre l'anxiété de performance facilitante et l'anxiété de performance débilante (Alper et Habert, 1960; Mor et al., 1995). Selon les résultats obtenus par ces mêmes auteurs, ces deux types d'anxiété de performance pourraient coexister chez une personne. Ces études s'ajoutent aux différentes hypothèses postulées quant à la relation entre le stress et la performance au travail. En outre, Campbell et al. (2019) ont recensé dans la documentation cinq types de relation entre le stress et la performance : linéaire négative, linéaire positive, curvilinéaire inversée, curvilinéaire directe et absence de relation. En somme, la complexité de la relation entre l'anxiété de performance et la performance observée chez les participants de cette étude implique que le phénomène vaille la peine d'être étudié sous différents angles.

Implications pratiques

Sur le plan pratique, cette étude contribue à l'avancement des connaissances sur l'opérationnalisation de l'anxiété de performance au travail. Effectivement, les praticiens ou les organisations pourraient développer des formations visant à éduquer les employés ou gestionnaires à reconnaître et prévenir l'apparition de conséquences associées à l'anxiété de performance au travail. Par exemple, les manifestations comportementales et les stratégies d'adaptation s'avèrent des indicateurs observables qui pourraient suggérer la présence d'anxiété de performance au travail pour un employé. Également, un autre indice pourrait être le contenu du discours d'un travailleur. S'il est principalement préoccupé par sa capacité à atteindre des standards de performance peu nuancés, s'il communique une peur de décevoir ou de se faire juger, cela pourrait aussi suggérer la présence d'anxiété de performance. Par ailleurs, les résultats de cette étude, tout comme ceux de l'enquête conduite par RADA Business (2020), suggèrent qu'il est important que les gestionnaires clarifient les attentes de performance et qu'ils donnent régulièrement de la rétroaction à leurs employés. Cela pourrait permettre à l'employé qui vit de l'anxiété de performance de réaliser qu'il rencontre effectivement les attentes plutôt que d'être continuellement préoccupé par sa performance.

Enfin, les stratégies d'adaptation documentées dans cette étude pourraient servir d'appui à la gestion de l'anxiété de performance. Chez les musiciens, le fait d'utiliser un plus grand éventail de stratégies de coping est associé à une anxiété de performance facilitante plutôt que débilante

(Wolfe, 1990). Les praticiens pourraient accompagner les employés faisant l'expérience d'anxiété de performance au travail à d'abord identifier quelles stratégies ils ont tendance à déployer et leur impact sur leur capacité à gérer leur anxiété de performance. Si elles s'avèrent limitées ou mésadaptées, les praticiens pourraient les guider dans la substitution de ces stratégies pour d'autres plus saines.

Limites de la présente recherche

Malgré ses contributions à l'avancement des connaissances sur l'anxiété de performance en milieu de travail, la présente recherche comporte des limites. D'abord, le petit échantillon de l'étude et le biais de participation volontaire (Berg, 2010) constituent une limite à la généralisation des résultats. Effectivement, il est possible que les personnes ayant choisi de participer à cette étude ne soient pas représentatives de l'ensemble des employés faisant l'expérience d'anxiété de performance au travail. En l'occurrence, il est d'une éventualité que les éléments recensés lors des entrevues puissent différer s'ils étaient récoltés auprès d'un autre échantillon de participants, impactant directement les résultats de l'étude. De plus, huit participants de cette étude sur dix sont de genre féminin. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les femmes rapporteraient un niveau plus élevé d'anxiété de performance, au moins dans les domaines scolaire (Putwain et Daly, 2014) et musical (Iusca et Dafinoiu, 2012).

De plus, la nature exploratoire, transversale et autorapportée de cette étude ne permet pas de conclure ni sur la directionnalité ni sur la causalité des déterminants, manifestations, stratégies d'adaptation et conséquences. En ce sens, on ne peut affirmer sur la base des résultats de la présente recherche que les déterminants identifiés ont un réel impact sur les manifestations rapportées ni que les stratégies d'adaptation ont des conséquences spécifiques. Effectivement, cette étude n'a pas non plus vérifié le processus de médiation par lequel les stratégies d'adaptation pourraient avoir un impact sur les conséquences de l'anxiété de performance. Elle n'a pas non plus vérifié l'effet modérateur potentiel de certains déterminants, relevés par les participants, sur les manifestations de l'anxiété de performance, les stratégies d'adaptation privilégiées et les conséquences.

Pistes de recherches futures

Plusieurs pistes de recherches futures découlent des contributions de cet article. Premièrement, il serait fort intéressant de valider les constats de l'étude dans des recherches à plus grande échelle. Notamment, les résultats pourraient servir de fondations pour le développement d'un questionnaire d'anxiété de performance autorapporté. À la suite de sa

validation, il serait possible de vérifier la prévalence de l'anxiété de performance en milieu de travail, laquelle n'est présentement pas établie. Des études sur les liens entre l'anxiété de performance et différents antécédents et conséquences auprès de plus grands échantillons pourraient aussi être conduites afin d'assurer une meilleure généralisation des résultats.

Finalement, les résultats appellent à s'intéresser aux possibles effets d'interaction entre les différents déterminants, les manifestations, les stratégies d'adaptation et l'effet sur la performance. Par exemple, dans le domaine du sport, l'utilisation de stratégies d'adaptation d'approche est associée à davantage de satisfaction, de désir de poursuivre le sport et d'atteintes de réussite élevées (Hatzigeorgiadis, 2006; Kim et Duda, 2003). Il serait intéressant d'explorer cette avenue afin de soutenir les individus et les organisations en proie à l'anxiété de performance au travail.

RÉFÉRENCES

- Alpert, R. et Haber, R. N. (1960). Anxiety in academic achievement situations. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61(2), 207-215. <https://doi.org/10.1037/h0045464>
- Anshel, M. H. et Anderson, D. I. (2002). Coping with acute stress in sport: linking athletes' coping style, coping strategies, affect, and motor performance. *Anxiety, Stress and Coping*, 15(2), 193-209. <http://dx.doi.org/10.1080/10615800290028486>.
- Anshel, M. H., Kang, M. et Miesner, M. (2010). The approach-avoidance framework or identifying athletes' coping style as a function of gender and race. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(4), 341-349. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9450.2009.00796.x>
- Applebaum, D., Fowler, S., Fiedler, N., Osinubi, O. et Robson, M. (2010). The impact of environmental factors on nursing stress, job satisfaction, and turnover intention. *The Journal of Nursing Administration*, 40, 323. <https://dx.doi.org/10.1097%2FNNA.0b013e3181e9393b>
- Baloglu, M. (1999). *A comparison of mathematics anxiety and statistics anxiety in relation to general anxiety*. U.S. Department of Education.
- Barbar, A. E. M., de Souza Crippa, J. A. et de Lima Osório, F. (2014). Performance anxiety in Brazilian musicians: Prevalence and association with psychopathology indicators. *Journal of Affective Disorders*, 152, 381-386. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2013.09.041>
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8-14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Biasutti, M. et Concina, E. (2014). The role of coping strategy and experience in predicting music performance anxiety. *Musicae Scientiae*, 18(2), 189-202. <https://doi.org/10.1177/1029864914523282>
- Brooks, A. W. (2014). Get excited: Reappraising pre-performance anxiety as excitement. *Journal of Experimental Psychology*, 143(3), 1144-1159. <https://dx.doi.org/10.1037/a0035325>
- Brown, B. (2006). Shame resilience theory: A grounded theory study on women and shame. *Families in Society*, 87(1), 43-52. <https://doi.org/10.1606/1044-3894.3483>
- Burnard, P. (1991). A method of analysing interview transcripts in qualitative research. *Nurse Education Today*, 11(6), 461-466. [https://doi.org/10.1016/0260-6917\(91\)90009-y](https://doi.org/10.1016/0260-6917(91)90009-y)
- Chang, E. C., Watkins, A. et Banks, K. H. (2004). How adaptive and maladaptive perfectionism relate to positive and negative psychological functioning: Testing a stress-mediation model in black and white female college students. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 93-102. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.1.93>
- Chapell, M. S., Blanding, Z. B., Silverstein, M. E., Takahashi, M., Newman, B., Gubi, A. et McCann, N. (2005). Test anxiety and academic performance in undergraduate and

- graduate students. *Journal of educational Psychology*, 97(2), 268-274. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.97.2.268>
- Chen, X. (2014). *Too much of a good thing: The implications of contingent self-worth in organizations* [Thèse de doctorat, New York University]. ProQuest. <http://search.proquest.com/docview/1645276620/abstract/CF3AEE06EF394A46PQ/1>
- Chen, M. F., Lin, C. P. et Lien, G. Y. (2011). Modelling job stress as a mediating role in predicting turnover intention. *The Service Industries Journal*, 31(8), 1327-1345. <https://doi.org/10.1080/02642060903437543>
- Cheng, W.-N. K. et Hardy, L. (2016). Three-dimensional model of performance anxiety: Tests of the adaptive potential of the regulatory dimension of anxiety. *Psychology of Sport and Exercise*, 22, 255-263. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.07.006>
- Cheng, W.-N. K., Hardy, L. et Markland, D. (2009). Toward a three-dimensional conceptualization of performance anxiety: Rationale and initial measurement development. *Psychology of Sport and Exercise*, 10(2), 271-278. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2008.08.001>
- Cheng, B. H. et McCarthy, J. M. (2018). Understanding the dark and bright sides of anxiety: A theory of workplace anxiety *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 537-561. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000266>
- Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y. et Baltes, B. B. (2016). All work and no play? A meta-analytic examination of the correlates and outcomes of workaholism. *Journal of Management*, 42(7), 1836-1873. <https://doi.org/10.1177/0149206314522301>
- Corbetta, P. (2003). *Social research: Theory, methods and techniques*. Sage.
- Dunn, J. G., Gotwals, J. K., Dunn, J. C. et Syrotuik, D. G. (2006). Examining the relationship between perfectionism and trait anger in competitive sport. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 4(1), 7-24. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2006.9671781>
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K. et Kyngäs, H. (2014). Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *SAGE open*, 4(1), 1-10. <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- Feiler, A. R. et Powell, D. M. (2016). Behavioral expression of job interview anxiety. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), 155-171.
- Frost, R. O., Marten, P., Lahart, C. et Rosenblate, R. (1990). The dimensions of perfectionism. *Cognitive Therapy and Research*, 14(5), 449-468. <https://doi.org/10.1007/BF01172967>
- Giti, S. M. (2013). *Beyond social phobia: A review of the background, manifestations and varied therapeutic approaches for performance anxiety* [Thèse de doctorat, Alliant International University]. ProQuest. <http://search.proquest.com/docview/1009735843/abstract/58C5B919CF1E40D7PQ/1>
- Goberman, A. M., Hughes, S. et Haydock, T. (2011). Acoustic characteristics of public speaking: Anxiety and practice effects. *Speech Communication*, 53(6), 867-876. <https://doi.org/10.1016/j.specom.2011.02.005>
- Gustafsson, H., Sagar, S. S. et Stenling, A. (2017). Fear of failure, psychological stress, and burnout among adolescent athletes competing in high level sport. *Scandinavian Journal of Medicine et Science in Sports*, 27(12), 2091-2102. <https://doi.org/10.1111/sms.12797>
- Hardy, L. et Nelson, D. (1988). Self-regulation training in sport and work. *Ergonomics*, 31(11), 1573-1583. <https://doi.org/10.1080/00140138808966807>
- Hatzigeorgiadis, A. (2006). Approach and avoidance coping during task performance in young men: The role of goal attainment expectancies. *Journal of Sports Sciences*, 24(3), 299-307. <https://doi.org/10.1080/17461390500188645>
- Hjeltnes, A., Binder, P.-E., Moltu, C. et Dundas, I. (2015). Facing the fear of failure: An explorative qualitative study of client experiences in a mindfulness-based stress reduction program for university students with academic evaluation anxiety. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 10. <https://dx.doi.org/10.3402%2Fqhw.v10.27990>
- Holloway, I. et Wheeler, S. (2010). *Qualitative research in nursing and healthcare* (3^e éd.). Wiley-Blackwell.

- Hunter, L. W. et Thatcher, S. M. B. (2007). Feeling the heat : Effects of stress, commitment, and job experience on job performance. *Academy of Management Journal*, 50(4), 953-968. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279227>
- Iusca, D. et Dafinoiu, I. (2012). Performance anxiety and musical level of undergraduate students in exam situations: the role of gender and musical instrument. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33, 448-452. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.01.161>
- Jones, E. S. (2013). *Performance anxiety in sport: Revisiting the process goal paradox and measurement development* [Thèse de doctorat, University of South Wales]. ProQuest. <http://search.proquest.com/docview/2314597123/abstract/5F136C9544184D51PQ/1>
- Jones, M. K., Latreille, P. L. et Sloane, P. J. (2016). Job anxiety, work-related psychological illness and workplace performance. *British Journal of Industrial Relations*, 54(4), 742-767. <https://doi.org/10.1111/bjir.12159>
- Kavakci, O., Semiz, M., Kartal, A., Dikici, A. et Kugu, N. (2014). Test anxiety prevalence and related variables in the students who are going to take the university entrance examination. *The Journal of Psychiatry and Neurological Sciences*, 27(4), 301-307. <https://doi.org/10.5350/DAJPN2014270403>
- Kenny, D. (2005). Performance anxiety: Multiple phenotypes, one genotype? Introduction to the special edition on performance anxiety. *International Journal of Stress Management*, 12(4), 307-311. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.4.307>
- Kenny, D. T. (2009). The factor structure of the revised Kenny Music Performance Anxiety Inventory. Research presented at the International Symposium on Performance Science, Auckland, New Zealand.
- Kim, M. S. et Duda, J. L. (2003). The coping process: Cognitive appraisals of stress, coping strategies, and coping effectiveness. *The sport psychologist*, 17(4), 406-425. <https://doi.org/10.1123/tsp.17.4.406>
- Kingston, K. et Hardy, E. (1997). Effects of different types of goals on processes that support performance. *The Sport Psychologist*, 11(3), 277-293
- Knox, S. et Burkard, A. W. (2009). Qualitative research interviews. *Psychotherapy research*, 19(4-5), 566-575. <https://doi.org/10.1080/10503300802702105>
- Kuykendall, L. E. (2015). *The well-being consequences of work-contingent self-esteem* [Thèse de doctorat, Purdue University]. ProQuest. <http://search.proquest.com/docview/1747139715/abstract/3AE4BC594963411DPQ/1>
- Lazarus, R. S. et Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing.
- Lee, E. Y. (2006). *The effects of teaching strategies on students' experience with musical performance anxiety* [Thèse de doctorat, Columbia University]. ProQuest. <http://search.proquest.com/central/docview/305357608/6E42472144AD42D8PQ/1>
- Lepine, J. A., Podsakoff, N. P. et Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803921>
- Lerner J. S. et Keltner, D. (2001). Fear, anger, and risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 146-159. <https://doi.org/10.1037//O022-3514.81.1.146>
- Liu, P.-C. (2016). *Music performance anxiety among college piano majors in Taiwan* [Thèse de doctorat, Boston University]. ProQuest. <http://search.proquest.com/docview/1841275181/abstract/C7C361908C2E49F5PQ/1>
- McCarthy, J. et Goffin, R. (2004). Measuring job interview anxiety: Beyond weak knees and sweaty palms. *Personnel Psychology*, 57(3), 607-637. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00002.x>
- McCarthy, J. M., Trougakos, J. P. et Cheng, B. H. (2016). Are anxious workers less productive workers? It depends on the quality of social exchange. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 279. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000044>
- Miller, R. O., Gayfer, B. L. et Powell, D. M. (2018). Influence of vocal and verbal cues on ratings of interview anxiety and interview performance. *Personnel Assessment and Decisions*, 4(2), 26-41. <https://doi.org/10.25035/pad.2018.02.003>
- Mor, S., Day, H. I., Flett, G. L. et Hewitt, P. L. (1995). Perfectionism, control, and components of performance anxiety in professional artists. *Cognitive Therapy and Research*, 19(2), 207-225. <https://doi.org/10.1007/BF02229695>

- Muschalla, B., Heldmann, M. et Fay, D. (2013). The significance of job-anxiety in a working population. *Occupational Medicine*, 63(6), 415-421.
<https://doi.org/10.1093/occmed/kqt072>
- Neves, D. M. et Anderson, J. R. (1981). Knowledge compilation: Mechanisms for the automatization of cognitive skills. Dans J. R. Anderson (dir.), *Cognitive skills and their acquisition* (p.57-84). Erlbaum.
- Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Krueger, J. R. et Spector, P. E. (2011). Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work et Stress*, 25(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.569175>
- Parker, S. L., Bell, K., Gagné, M., Carey, K. et Hilpert, T. (2019). Collateral damage associated with performance-based pay: The role of stress appraisals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 691-707.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1634549>
- Powell, D. H. (2004). Treating individuals with debilitating performance anxiety: An introduction. *Journal of Clinical Psychology*, 60(8), 801-808.
<https://doi.org/10.1002/jclp.20038>
- Putwain, D. et Daly, A. L. (2014). Test anxiety prevalence and gender differences in a sample of English secondary school students. *Educational Studies*, 40(5), 554-570.
<https://doi.org/10.1080/03055698.2014.953914>
- RADA Business (2020). *Beating workplace performance anxiety*. Royal Academy of Dramatic Arts. <https://www.radabusiness.com/about-us/research/>
- Raghunathan, R. et Pham, M. (1999). All negative moods are not equal: Motivational influences of anxiety and sadness on decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79(1), 56-77. <https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2838>
- Rainey, D. W. (1999). Sources of stress, burnout, and intention to terminate among basketball referees. *Journal of Sport Behavior*, 22(4), 578-590.
<https://doi.org/10.1080/026404199365515>
- Reiner, S. M., Balkin, R. S., Gotham, K. R., Hunter, Q., Juhnke, G. A. et Davis, R. J. (2019). Assessing life balance and work addiction in high-pressure, high-demand careers. *Journal of Counseling et Development*, 97(4), 409-416.
<https://doi.org/10.1002/jcad.12289>
- Retzinger, S. M. (1995). Identifying shame and anger in discourse. *American behavioral scientist*, 38(8), 1104-1113.
- Roth, S. et Cohen, L. J. (1986). Approach, avoidance and coping with stress. *American Psychologist*, 41, 813-819. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.41.7.813>
- Ryan, F., Coughtan, M. et Cronin, P. (2009). Interviewing in qualitative research: the one-to-one interview. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 16(6), 309-314.
<https://doi.org/10.12968/ijtr.2009.16.6.42433>
- Sarason, I. G. (1984). Stress, anxiety and cognitive interference: Reactions to tests. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 929-938. doi: 10.1037/0022-3514.46.4.929
- Schwarzer, R., Van der Ploeg, H. M. et Spielberger, C. D. (1982). Test anxiety: An overview of theory and research. *Advances in Test Anxiety Research*, 1, 3-9.
- Seidman, I. E. (1991). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. Teachers College Press.
- Smith, R. E., Smoll, F. L., Cumming, S. P. et Grossbard, J. R. (2006). Measurement of multidimensional sport performance anxiety in children and adults: The Sport Anxiety Scale-2. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 28(4), 479-501.
<https://doi.org/10.1123/jsep.28.4.479>
- Stewart, W. et Barling, J. (1996). Daily work stress, mood and interpersonal job performance: A mediational model. *Work & Stress*, 10(4), 336-351.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/02678379608256812>
- Vaismoradi, M., Turunen, H. et Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing et Health Sciences*, 15(3), 398-405. <https://doi.org/10.1111/nhs.12048>
- Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. Wiley.

L'anxiété de performance au travail

- von der Embse, N., Jester, D., Roy, D. et Post, J. (2018). Test anxiety effects, predictors, and correlates: A 30-year meta-analytic review. *Journal of Affective Disorders*, 227(Feb 2018), 483-493. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2017.11.048>
- Walker, I. J. et Nordin-Bates, S. M. (2010). Performance anxiety experiences of professional ballet dancers the importance of control. *Journal of Dance Medicine et Science*, 14(4), 133-145.

RÉSUMÉ

Bien que le phénomène soit documenté dans les domaines musicaux, scolaires et sportifs, peu d'études se sont intéressées à l'anxiété de performance en milieu de travail. Cet article décrit une étude exploratoire conduite auprès de dix participants ayant fait l'expérience d'anxiété de performance au travail. Il fait état des déterminants, des manifestations cognitives, émotionnelles, physiologiques et comportementales des participants, des stratégies d'adaptation privilégiées et des conséquences de l'anxiété de performance au travail rapportés par les participants. Il contribue à la compréhension du phénomène en milieu de travail ainsi qu'à l'identification de pistes de recherches futures et de recommandations.

MOTS CLÉS

anxiété de performance, travail, adaptation, stress

ABSTRACT

Although performance anxiety is well documented in music, school, and sports, very few studies have looked at the phenomenon in the workplace. This article describes an exploratory study conducted with ten participants who experienced performance anxiety at work. It describes participants' anxiety performance determinants, cognitive, emotional, physiological and behavioural manifestations, preferred coping strategies and consequences. This study contributes to the understanding of the phenomenon in the workplace as well as to the identification of avenues for future research and recommendations.

KEYWORDS

performance anxiety, workplace, coping, stress
